

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Fagersta Kommun

2009-10-07--09

Innehåll:

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

Leif Erichson, Sveriges Kommuner och Landsting

Karin Tengdelius, Sveriges Kommuner och Landsting

Barbro Östberg, Göteborgs stad

1 Vad är Kommunkompassen

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktyget 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 Øgård, Oslo Universitet.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

- det politiska systemet
- kommunens 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.

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 förbättringsom-

råden 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 Fagersta kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Fagersta

Fagersta ligger i norra Västmanland. Kommunen har ca. 12 300 invånare. Den är liten till ytan, ungefär 11 000 bor i tätorten. Under 1970-talet hade invånarantalet stigit till 17 000. Därefter minskade befolkningstalen kraftigt under industrins omstrukturering i slutet av 1900-talet, för att åter stabiliseras efter år 2000. Kommunen har en gynnsam ekonomisk utveckling, och har enligt SCB Sveriges bästa ekonomiska resultat per invånare under 2000-talet.

Fagersta har en 1500-årig historia av beredning och tillverkning av järn, stål och metall. Gruvor, masugnar och stålverk är idag historia. I kommunen finns ett världsarv i form av Engelsbergs järnbruk, där det finns miljöer och verktyg bevarade sedan 1600-talet och framåt. Nu finns många tillverkningsindustrier för avancerade metallprodukter som t ex Seco Tools AB, Atlas Copco, och Fagersta Stainless AB. Fagersta har många större företag och många mindre, däremot få medelstora företag. Kommunen är inte som på många ställen den största arbetsgivaren. Nettoinpendlingen är 1100 personer.

De goda kommunikationerna har varit viktiga för industrins framväxt. Strömsholms kanal var en gång betydelsefull. Senare har den välutbyggda tågtrafiken där linjerna Stockholm – Ludvika och Gävle – Hallsberg möts vid Fagersta C hjälpt till att driva utvecklingen. Riksvägarna 66 och 68 går genom kommunen.

Kommunorganisationen

Fagersta har ca 1 000 personer anställda i kommunen. Kommunorganisationen är delvis byggd enligt det klassiska mönstret ”en nämnd - en förvaltning”. Kommunen har idag två facknämnder med ansvar för var sin förvaltning: socialnämnden samt utbildnings- och fritidsnämndenämnden. Utöver detta finns kommunstyrelsen som utöver det övergripande samordnings- och uppföljningsansvaret är nämnd för ekonomiservice, kommunkansliet, personalkontoret samt upphandling och service.

Fagersta samarbetar inom många områden med grannkommunerna. Tillsammans med grannarna samverkar Fagersta i två kommunalförbund, Norra Västmanlands Utbildningsförbund (NVU) och Norra Västmanlands Kommunalteknikförbund (NVK).

När det gäller miljö- och byggfrågor samt lönefrågor samarbetar Fagersta i gemensamma nämnder med grannkommunerna, de så kallade FAHNS-kommunerna. Samarbete sker med Avesta och Norberg för miljö- och bygg, med Avesta, Hedemora, Norberg och Skinnskatteberg för löner.

Näringslivsfrågorna sköts i den ekonomiska förening Tillväxtgruppen, som Fagersta har tillsammans med Norbergs kommun.

Södra Dalarnas Räddningstjänstförbund ansvarar för räddningstjänst i Fagersta, Avesta, Hedemora och Norbergs kommuner.

Norra Västmanlands Samordningsförbund utvecklar samverkan inom rehabiliteringsområdet mellan arbetsförmedlingen, landstinget samt kommunerna Fagersta, Norberg och Skinnskatteberg

Vänsterpartiet har egen majoritet i Fagersta. Mandaten i kommunfullmäktige fördelar sig enligt följande:

Vänsterpartiet	21
Socialdemokraterna	8
Moderata samlingspartiet	3
Centerpartiet	1
Folkpartiet liberalerna	1
Kristdemokraterna	1

Utvärderingen

Denna utvärdering genomfördes i oktober 2009 och är den första i Fagersta kommun. Utvärderarna har studerat dokument, granskat kommunens hemsida och intranät, samt genomfört intervjuer med cirka 30 personer i organisationen som underlag för sina värderingar av kommunens sätt att arbeta. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

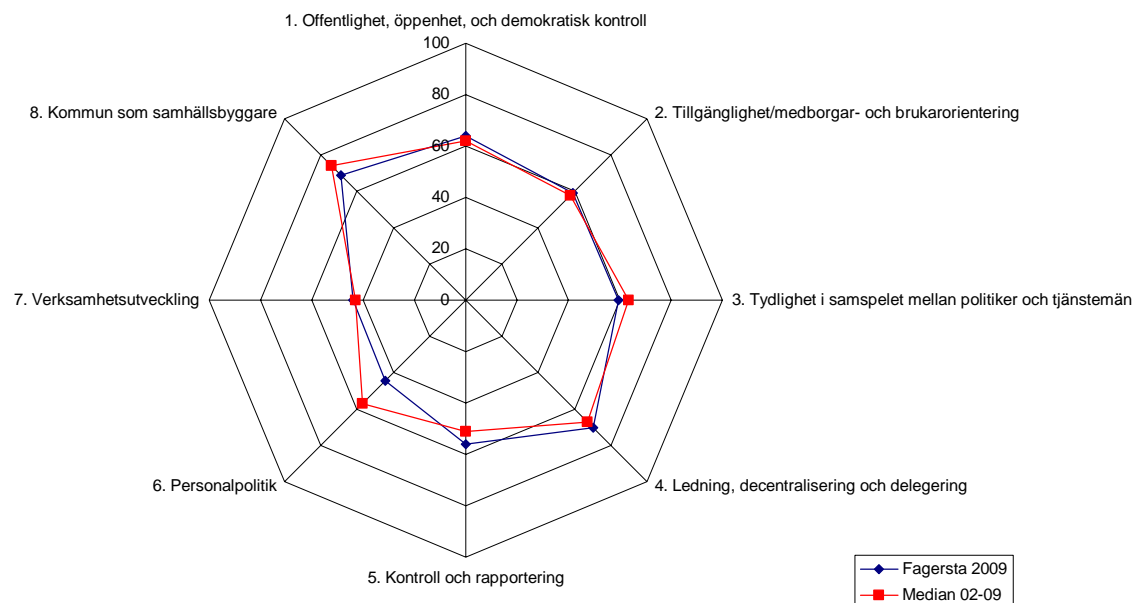
En viktig utgångspunkt i utvärderingen är att Kommunkompassen inte bedömer verksamheten i sig utan kommunens sätt att leda, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar för den kommunala servicen. Bedömningen har gjorts mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering samt medborgar- respektive brukarorientering.

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Fagersta kommun 2009 förhållande till Kommunkompassens huvudområden

	Fagersta 2009	Median för alla hittills rapporterade utvärderingar
Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	64	62,0
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	59	57,5
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	59,5	63,5
Ledning, decentralisering och delegering	70	67,0
Kontroll och rapportering	56	51,0
Personalpolitik	44,5	57,0
Verksamhetsutveckling	44	43,0
Kommun som samhällsbyggare	69	74,0
TOTALT	466	463,5

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 Fagerstas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas medianvärdet för alla de kommuner som utvärderats.



Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar resultatet för Fagersta i jämförelse med fem andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen.

Tabell 2 Fagerstas resultat jämfört med fem andra kommuner.

Kriterium	Fagersta 2009	Eksjö 2008	Gällivare 2003	Karl- skoga 2007	Västerås 2009	Botkyrka 2005
1	64	59	39,0	56	70	91
2	59	37	31,0	48,5	66,5	88
3	59,5	60	51,5	63	84	95
4	70	71	50,5	67	82	82
5	56	48	24,0	54	67	86
6	44,5	43	36,5	50	70	82
7	44	43	20,0	39	65	78
8	69	68	66,0	80	90	94
Totalt	466	429	318,5	457,5	594,5	696

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska kommuner utvärderats, men även kommuner i andra länder har använt metoden. Omkring 100 utvärderingar har gjorts i dessa länder. I Sverige har 100 utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet

Sammanfattning av utvärderingen

Fagersta kommun uppnådde vid utvärderingen 466 poäng. Detta är ett gott resultat, speciellt med tanke på att det var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Medianvärdet för de utvärderingar som hittills gjorts i Sverige är 463,5 poäng. Flera kommuner som utvärderats mer än en gång bidrar till att lyfta medianvärdet

Jämfört med medianvärdet är Fagerstas bästa områden många och tämligen jämstarka: 1 – Offentlighet och demokratisk kontroll, 2 - Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering, 4 - Ledning, decentralisering och delegering, 5 - Kontroll och rapportering samt 7 – Verksamhetsutveckling. De största förbättringsmöjligheterna ligger i förhållandet till medianvärdet inom område 6 - Personalpolitik. Prioriteringen av specifika förbättringsåtgärder bestämmer kommunen själv.

En sammanfattning över kommunens resultat görs nedan i de fyra huvuddimensioner som återfinns i utvärderingen: det politiska systemet, kommunens förmedling av tjänster, kommunen som arbetsplats och utvecklingen av lokalsamhället.

Det politiska systemet

Inom detta område beskrivs samspelet mellan politiker och medborgare, samt mellan politiker och tjänstemän.

Kommunen informerar sina medborgare med hjälp av flera kanaler. Den egna webbplatsen och betald annonsplats i Fagersta-Postens bilaga "MER-bilagan" är de viktigaste. Bland kommuninformationen finns exempel på populärversioner av kommunens dokument för att öka tillgängligheten. Invånarna kan också ta del av vissa verksamhetsresultat. Måluppfyllelsen redovisas välstrukturerat i årsredovisningen, som också finns på webbplatsen. Fler resultat från brukarundersökningar presenteras på Internet än vad som idag är vanligt i svenska kommuner. Kommunens medborgardialog präglas av öppenhet, men kan breddas till att omfatta även kommunens centrala beslutsprocesser. Det finns också möjligheter att ytterligare förbättra informationen till medborgarna genom att göra nämndernas handlingar mer tillgängliga före möten.

Den andra dimensionen inom detta område är politikens kommunikation med tjänstemannaorganisationen. Detta görs genom styrning och uppföljning via kommunens ledningssystem. Fagerstas styrsystem genomgår en positiv utveckling. Målens styrkraft ökas, och de formuleras så att de blir lättare att utvärdera. Rapportsystemet fungerar väl, och samarbetsklimatet mellan politiker och tjänstemän är mycket gott. Samarbetet underlättas av tydlig delegering och rollfördelning. Styrsystemet kan förfinas ytterligare genom att ännu fler mål uttrycks så klart att de bara kan tolkas på ett sätt. Kommunfullmäktiges styrning av nämndernas målarbete kan utvecklas.

Kommunens förmedling av tjänster

Kommunens starka sidor gällande brukarorientering visar sig inom de olika förvaltningarna. Där finns bl.a. exempel på arbete med att förtydliga vilka tjänster brukarna kan förvänta sig, synpunktshantering och brukarundersökningar. Fagersta har påbörjat ett värdegrundsarbete, som kan bli utgångspunkt för en gemensam inriktning för kommunens sätt att möta brukarna.

Mellan politiker och tjänstemän liksom mellan förvaltningsledning och enheter, råder ett gott och konstruktivt samarbetsklimat under ganska klara förutsättningar. Enheternas frihet och ansvar kan ökas med ett förtroende att bära över- och underskott mellan åren. När det gäller de enskilda cheferna kan uppgiften bli tydligare genom personliga uppdragshandlingar.

Servicen till Fagerstaborna utvecklas successivt. Verksamhetsutveckling bedrivs i förvaltningarna med hjälp av många olika kvalitetsmetoder. Arbetet hålls idag inte ihop med ett gemensamt "kvalitetssystem", vilket innebär risk för att någon organisationsdel kan hamna efter i utvecklingen. En gemensam "minsta gemensam nämnare" är en förbättringsmöjlighet. Fagersta visar positivt intresse för olika jämförelser av resultat och effektivitet. Arbetet kan utvecklas genom att de jämförande måtten ges större tyngd genom publicering i kommunens befintliga rapporter i större omfattning. Ett annat sätt att förbättra redan pågående positiva processer är att mer systematiskt stimulera, upptäcka och belöna medarbetarnas kreativitet.

Personalpolitik

Arbetsmiljöarbetet är en stark sida i Fagersta, bl.a. genom regelbundna medarbetarundersökningar och en satsning på friskvård. Alla medarbetare har ännu inte individuell lön. Den individuella lönesättningen ges goda förutsättningar genom välkända lönekriterier och samlad kunskap i den personalekonomiska redovisningen. Villkoren för lönesättningen kunde förbättras ytterligare om alla medarbetare deltog i lönesam-

tal. Kommunen kan idag inte säga hur stor andel som får lönesamtal. Ett kommun-gemensamt paraply över förvaltningarnas planering och genomförande av kompetensutveckling kan öka effektiviteten och träffsäkerheten för de medel som satsas. För att säkra förekomsten av individuella kompetensutvecklingsplaner kan cheferna ges ökat stöd med en utvecklad metodhandledning för medarbetarsamtalen.

Utveckling av lokalsamhället

Kommunens goda stöd till förenings- och kulturlivet omfattar bl. a. mötesforum för alla sorters föreningar, tillgång till lokaler och olika bidrag. Fagersta arrangerar eller stöder många kulturarrangemang och aktiviteter för invånarna och för att locka besökare. Stödet till kulturen kan utvecklas genom att kulturpris och kulturstipendium inrättas. Vägledningen till nya föreningar kan också gå via Internet.

Det mångsidiga näringslivsarbetet bedrivs tillsammans med Norberg i näringslivsorganisationen TVG. Huvuduppgifterna är att stärka, utveckla och utbilda befintliga företag, etablera kluster, stärka regionen och nyföretagandet. I praktiken erbjuds näringslivet många mötesarenor och aktiviteter.

Skolans internationalisering är det goda exemplet i Fagerstas internationella arbete. Både kommungemensamma och övriga förvaltningars internationella aktiviteter skulle behöva öka för att uppnå lika goda resultat i utvärderingen som övriga delar av stödet till lokalsamhället gjort.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommun-kompassens 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?

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Fagerstabornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det gäller då inte bara att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. Det gäller att både 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 och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Information till invånarna

Kommunens information ger invånarna möjlighet att bedöma dess verksamhet, och att bli aktiva i medborgardialogen. Fagersta kommun lägger stor vikt vid informationen. En informatör utformar det kommungemensamma utbudet och förvaltningarna har ett stort ansvar för verksamhetsspecifik information.

Kommunens webbplats anses vara en av de viktiga informationsvägarna. Medborgare som saknar internetuppkopplad dator kan nå webbinformationen med hjälp av publika datorer på biblioteket och på ett vårdboende. Den andra viktiga informationskanalen är köpt annonsplats i tidningen. En gång i månaden annonserar kommunen i Fagersta-Postens bilaga "MER-bilagan". Den delas ut till alla hushåll i Fagersta. Kommunens tvåsidiga annonser innehåller nyheter, information och reportage från KF, KS och kommunens olika verksamheter. Ett aktivt arbete med pressmeddelanden förmedlar aktuella nyheter till media. Lokaltidningen Fagersta-Posten, som läses av många, har en aktiv kommunbevakning. Fagerstas aktiva förhållningssätt till information är ett gott exempel.

Information lämnas till personal och förtroendevalda med hjälp av personaltidningen "Några minuter". Den finns också på kommunens intranät. Innehållet är en blandning av nyhetsartiklar, reportage från verksamheterna, aktuella öppettider och annan verksamhetsinformation samt "KS i korthet". "KS i korthet" är ett urval av ärenden från senaste sammanträde i kommunstyrelsen. Utvärderarna bedömde att personaltidningens innehåll också kan vara intressant för Fagerstaborna. Eftersom "Några minuter" redan finns i digital form på intranätet kan det vara en enkel förbättring av medborgarinformationen om filen också publiceras på kommunens webbplats.

En metod att göra viktig information tillgänglig för medborgarna är att förenkla och tydliggöra ett urval av kommunens dokument. Samtliga hushåll i Fagersta har fått kortversioner av årsredovisningen och "Om din säkerhet", en information som gör läsaren förberedd om man skulle drabbas av kris, och om kommunens arbete med kris och säkerhet. En kortversion av kommunens budget planeras.

Fullmäktiges sammanträden är öppna för allmänheten. Handlingar och föredragningslista finns utlagda i sammanträdeslokalen, men kan också beställas från kommunkansliet. Tid och plats annonseras i Fagersta-Posten, på kommunens anslagstavla samt på hemsidan. Hemsidan informerar medborgarna om sammanträdestider för kommunens alla nämnder med möjlighet att studera föredragningslistor och protokoll, inte handlingar. Detta är ett möjligt förbättringsområde. Exempel på kommuner som kommit en bit på väg när det gäller att göra handlingar tillgängliga är Järfälla, Göteborg, Östersund och Stockholm.

Medborgardialog

Fagerstaborna tar ofta spontant kontakt med de folkvalda för att fråga eller framföra sin mening. Medborgarna bjuds in till offentliga möten kring viktiga aktuella frågor. Kundval, byggande av flerfamiljshus, behov av kulturhus, bredbandsuppbyggnad samt möten i stadsdelarna om gatuplaner är exempel på ämnen där politiker informerat och låtit allmänheten komma till tals. Det finns inte någon modell för medborgardialog i Fagersta, den utformas från fråga till fråga. Politikerna uppskattar

offentliga möten. Medborgarna lyssnar på politikerna men lyssnar också på varandra och inser att politik är prioriteringar. Enligt uppgift har Fagerstaborna också haft möjlighet att uttala sin åsikt genom frågeformulär på webbplatsen i vissa frågor. Det finns ett positivt intresse från kommunens sida för dialog i anslutning till kommunens beslutsprocesser. Varje år bjuds medborgarna dessutom in till ”lyssnarmöten” där information ges om kommunens budget. Det är ett möjligt förbättringsområde att också låta dialogen omfatta kommunens centrala processer, där budgeten är ett symboliskt viktigt ämne. Det kan vara intressant att ta del av arbetet i nätverket ”Medborgarbudget” som är ett delprojekt i satsningen ”Medborgardialog” av Sveriges Kommuner och Landsting.

Fagersta kommun har ett lägre valdeltagande än riket i genomsnitt. För att höja intresset att gå till valurnorna anställdes informatörer som informerade på skolorna inför EU-valet. Satsningen på ökat valdeltagande gäller i första hand ungdomar.

Kommunens nämnder har öppna möten en gång per år. Dessa annonseras på webbplatsen och i Fagersta-posten. Kommunen samverkar med olika organisationer i Handikapprådet, Pensionärsrådet, Hälso- och trygghetsrådet samt olika brukarråd.

Invånarna kunde tidigare lämna medborgarförslag och diskutera kommunala frågor i ett dialogforum på Internet. Fagerstaborna visade svagt intresse, så möjligheterna har tagits bort för att istället satsa på direktkontakter. Det är lätt att hitta olika telefonnummer och adresser för traditionell postgång på kommunens webbplats. Politikernas e-postadresser har gjorts tillgängliga. Med ett fåtal undantag har inte tjänstemännens e-postadresser offentliggjorts p.g.a. problem med oönskad e-reklam, bara förvaltningskontorens. Här finns en möjlighet till förbättring.

Information om resultat

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 både i kortform och i sin helhet. Det finns också möjlighet att ta del av delårsrapporter och budgetuppföljningar på hemsidan.

Årsredovisningen är tydligt strukturerad. Kommunen har utvecklat sin måluppföljning. Tidigare fanns många mål som inte följdes upp. Antalet mål har nu reducerats och de är uppföljningsbara i högre grad. Nämnderna redogör för måluppfyllelse i årsredovisningen, huvudsakligen efter ett gemensamt mönster. Alla mål finns inte med i årsredovisningen eftersom man har önskat begränsa storleken på dokumentet.

Socialförvaltningen är ett gott exempel för övriga förvaltningar genom att göra kvalitetsjämförelser mellan äldreboenden synliga för medborgarna. Skolornas kvalitetsredovisningar innehåller uppgifter om kvalitet och resultat, men de sammanställs inte för att underlätta jämförelser. Den personalekonomiska redovisningen (som inte är tillgänglig för medborgarna på Internet) innehåller jämförelser mellan förvaltningarna.

Fagerstas arbete med brukarundersökningar kommer att beskrivas i område 2. En stor del av verksamheterna visar upp resultaten från brukarundersökningarna på kommunens webbplats. Trots att bilden inte är helt komplett är Fagersta här ett gott

exempel för andra kommuner. Exempelen från NVK samt miljö- och byggförvaltningen är extra goda, då brukarundersökningar görs tillsammans med andra kommuner och resultat presenteras i jämförelse med dessa.

Under hemsidans menyrubrik "Rapporter" kan medborgarna ta del av resultat från revisorernas granskningar och från kommunens medverkan i nätverk. Revisorernas rapporter är också förtecknade i årsredovisningen. I andra avdelningar på hemsidan finns också resultat, bl.a. socialförvaltningens redovisning av Nöjd-Kund-Index och kvalitetsredovisningar från flera skolor. Fagersta har kommit långt i öppenheten med sin resultatredovisning. Det kan dock vara svårt att hitta resultaten för allmänheten, som inte kan förutsättas känna till den korrekta terminologin för användning i hemsidans sökfunktion. En länk till redovisningarna från en samlande "resultatsida" kunde underlätta navigeringen på hemsidan. Det kan vara ett förbättringsområde att samla kommunens resultat i en egen avdelning på hemsidan som Piteå kommun gör på sidan "Resultat och kvalitet" och Trollhättans stad på webbsidan "Kvalitet/resultat".

Sammanfattning område 1

Styrkor

- Aktivt informationsarbete, t.ex. MER-bilagan
- Exempel på populärversioner av kommunens dokument
- Kultur av öppenhet, bl.a. i medborgardialogen och publicering av resultat
- Välstrukturerad målredovisning i årsredovisningen
- Lätt för medborgarna att hitta politikernas adresser
- Brukarundersökningar redovisas på webbplatsen, några med jämförelser

Förbättringsområden

- Öka tillgängligheten till nämndernas handlingar före möten
- Bredda medborgardialogen till kommunens centrala processer
- Öka användningen av jämförelser mellan enheter/verksamheter i redovisningar
- Öka tillgängligheten till e-postadresser för tjänstemän
- Gör det lättare att hitta kommunens resultat på webbplatsen

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?

Allmänt

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. Levererad kvalitet motsvarar ibland inte förväntad 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.

Brukarprofil

Fagersta har fäst på pränt att kommunorganisationen ska sätta kommunmedlemmarnas intresse i centrum, bl.a. i ledningsstrategin och i förvaltningsinterna dokument som socialförvaltningens kvalitetssystem. Ett arbete har nyligen startat, som ska leda fram till en kommungemensam värdegrund. Attityder och förhållningssätt kommer att vara centrala begrepp i den nya värdegrunden, som också ska bidra till en helhetssyn i organisationen. När värdegrunden fastställts väntar ett viktigt arbete att göra alla medarbetare till bärare. Informationen om kommunens arbete med brukarfokusering blir också ett positivt budskap till medborgarna.

Forskning har visat att den enskilt största anledningen till missnöje med kommuners verksamhet beror på missuppfattningar. Det finns ett glapp mellan brukarnas förväntningar på servicen och kommunens beslutade servicenivå. Arbete med tjänstegarantier/kvalitetsdeklarationer/serviceåtaganden (det finns många fler begrepp) för att minska sådana missuppfattningar genom att informera om servicenivån sprider sig i kommuner i många länder. Socialnämnden i Fagersta har fastställt serviceåtaganden och Miljö- och Byggnadsnämnden en servicedeklaration inom sina områden, två goda exempel för övriga nämnder. Enligt uppgift lämnar NVK åtgärdsgarantier. Det kan vara ett förbättringsområde och ett steg mot en gemensam helhetssyn att utveckla ”tjänstegarantier” för alla verksamheter. Kommunen kunde bli lättare att förstå för medborgarna om de inblandade huvudmännen kunde enas om en gemensam beteckning för kommunens förtydliganden av sina tjänster. Socialnämndens serviceåtaganden kan utvecklas genom att åtagandet kompletteras med en hänvisning till synpunktshanteringen om någon skulle anse att åtagandet inte uppfylls.

Medborgarnas bedömning av kvaliteten i de kommunala tjänsterna påverkas till stor del av det bemötande man får av kommunens företrädare. De flesta verksamheterna i Fagersta utbildar i någon form sina medarbetare i bemötande av brukarna. Utbildningen genomförs i de olika professionernas perspektiv. Förvaltningarna lägger olika vikt vid frågan. Det kan vara ett förbättringsområde att säkra att alla medarbetare får del av bemötandeutbildning som grundas på den kommande gemensamma värdegrunden som ram till verksamhetsspecifika bemötandefrågor. Exempel på kommuner som arbetat på detta sätt är Marks kommun som utbildat alla anställda genom scenariospel och Södertälje kommun som utbildat alla med hjälp av ett kommunspel. En kompletterande utvecklingsväg för Fagersta kan vara att mer synligt föra in synen på bemötande som en del av kriterierna för den individuella lönesättningen och även möjligheten att inrätta en form av utmärkelse för gott bemötande. Så har man gjort

t.ex. i Karlshamn, där telefonväxeln delar ut "Guldluren" för att belöna god servicekvalitet.

Servicekvalitet

Kommunens viktigaste informationsvägar är annonser i tidningarna och hemsidan. Det finns också enligt uppgift många verksamhetsspecifika broschyrer. Utvärderarna har studerat ett flertal broschyrer från socialförvaltningen, som utformats enligt kommunens grafiska profil. Tidningen Nyinflyttad ger en presentation av den politiska ledningen och översikt över förvaltningarnas service.

Förskolor och skolor presenterar sig på Internet med egna hemsidor, med i stort enhetlig struktur. Webbinformationen från enheter inom vård och omsorg är mera kortfattad.

Information anpassas i vissa fall till den del av medborgarna som på grund av personliga begränsningar har behov av särskilda insatser. Det finns webbsidor och verksamhetsbroschyrer som utformats på olika språk. Kommunen ger stöd till personer med synfunktionshinder. Webbplatsen kan läsas i en anpassad version med större text utan ramar. Kommunen erbjuder inläsningsservice. En ny tillgänglighetsguide och ny tillgänglighetsbroschyr var vid granskningen färdiga för distribution.

Tillgängligheten ökas i Fagersta med hjälp av modern teknik. Det finns många blanketter tillgängliga för nedladdning från webbplatsen. De ska skrivas ut för att postas på traditionellt sätt, digital insändning är inte möjlig. För att använda kommunens e-tjänster ska man logga in sig. Då öppnas möjligheter att utföra vissa bibliotekstjänster, sköta kontakter mellan hem och skola (grundskolan), söka till gymnasiet, rapportera föreningsaktiviteter och lägga anbud i kommunens upphandling.

Brukarnas åsikter

För att få information om medborgarnas och brukarnas syn på kommunen och dess verksamheter genomförs brukarundersökningar inom de flesta verksamhetsområdena med varierande intervall och metoder. Enkäter är den vanligaste metoden, men hearing och intervjuer används också. Miljö- och byggförvaltningen samt socialförvaltningen följer upp sina servicedeklarationer resp. serviceåtaganden med hjälp av brukarnas synpunkter. Det är ett förbättringsområde att säkra att alla brukargrupper regelbundet tillfrågas om sina erfarenheter av kommunens verksamhet.

Socialnämnden samt miljö- och byggförvaltningen har egna system för synpunktshantering. NVK registrerar felanmälan med hjälp av felkoder för uppföljning och analys. En person inom NVK arbetar heltid med att hantera felanmälningar.

System för synpunktshantering är positiva, både för medborgarna och för kommunen. Sådana system ger möjlighet till snabb rättelse när något gått fel, och minskar risken att brukare sprider negativa erfarenheter av kommunkontakter. Det förbättringsarbete som kan komma ur analyser av inlämnade synpunkter kan ge väsentliga framsteg ur ett brukarperspektiv. Alla verksamheter i kommunen bör ha ett likartat förhållningssätt till sina brukare. Därför kan utveckling av ett gemensamt system för synpunkter och klagomål vara ett förbättringsområde där det är möjligt, med tanke på

gemensamma nämnder och förbund. Invånarna behöver då inte känna till rutinerna för flera system. Botkyrka, Kungsbacka och Uddevalla är några kommuner som har erfarenheter av kommunövergripande synpunkts- och klagomålshanteringsystem.

Valfrihet

Det finns möjlighet att välja mellan kommunens skolor, förskolor och äldreboenden. Elever i grundskolan och gymnasiet kan också välja skolgång i annan kommun.

Valfriheten stöds av nämndernas resursfördelning för förskolan och omsorgerna om äldre och funktionshindrade. Timvolymen följs regelbundet upp för dessa verksamheter. Det kan vara ett förbättringsområde att också stämma av elevtalen i skolor och gymnasium några gånger under läsåret och kompensera för förändringar vid bokslut.

Brukarna kan påverka sina kostnader inom renhållningen genom val av tömningsintervall och kärstorlek. Maxtaxans nivåer inom barnomsorgen baseras både på familjens inkomst och hur många timmars omsorgsbehov man har.

Det finns en friskola och en enskild förskola i kommunen. 25 % av eleverna går i gymnasieskolor med annan huvudman än Fagersta kommun. Utredning pågår om kundval i hemtjänsten

Sammanfattning område 2

Styrkor

- Serviceåtaganden, servicedeklarationer, åtgärdsgarantier
- Exempel på information som anpassas enligt personliga behov
- Brukarundersökningar inom de flesta verksamheterna
- Systematisk hantering av inlämnade synpunkter i några verksamheter
- God valfrihet mellan kommunens enheter

Förbättringsområden

- Fullfölj värdegrundsarbetet med medarbetare och invånare
- ”Tjänstegarantier” i alla verksamheter
- Bemötandebildning för alla med gemensamma inslag
- Befäst bemötandets betydelse genom lönekriterierna och i utmärkelse
- Regelbundna brukarundersökningar till alla brukargrupper
- Följ upp elevtalens förändring

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

- 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?
- 3.2 Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannani-
vå?
- 3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möj-
ligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?

3.4 Hur stimuleras den ömsesidiga förståelsen för uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). Utförandeformerna kan sedan variera i praktiken. Politikens 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.

Styrsystem

Kommunfullmäktige har antagit visionen Målbild Fagersta, som uttrycker kommunens övergripande mål: "Fagersta ska vara en utvecklande och trygg miljö som ger människor såväl som företag möjlighet att vara aktiva och växande i gemenskap. Vi ska bidra till regionens utveckling genom fortsatt och fördjupat kommunalt samarbete". För att öka kommunens attraktionskraft ska tre områden prioriteras:

- Infrastruktur och trafik
- Byggnad och boende
- Tillväxt i kunskaper, engagemang och ekonomi

Kommunens övergripande mål ska brytas ned på nämndnivå. Nämnderna uppmanas att formulera "färre men väsentligare mål... som är möjliga att konkret följa upp". Nämnderna lämnar förslag på inriktnings- och effektmål som fastställs av fullmäktige. Effektmålen och verksamheternas produktionsmål ses som ett kontrakt mellan nämnd och förvaltning om vad som konkret ska utföras.

Styrsystemet utvecklas positivt i Fagersta, det är både politiker och tjänstemän överens om. Målens betydelse har ökat, och antalet mål minskar så att det blir lättare att hinna följa upp dem. Målen är i högre grad uppföljningsbara. Flera mål anges idag med hjälp av indikatorer, men det finns också mål som beskriver aktiviteter eller att en företeelse ska öka eller minska. Det är inte alltid lätt att se kopplingen mellan nämndernas mål och kommunfullmäktiges övergripande. Det är ett förbättringsområde att fortsätta utvecklingen mot mer mätbara mål från kommunfullmäktige och nämnder, som inte behöver utvärderas genom subjektiva bedömningar och att stärka den röda tråden mellan kommunfullmäktiges och nämndernas mål.

Det finns två vägar i Fagersta för att balansera nämndsuppdragens omfattning i förhållande till tilldelad budget. Den ena är arbete med nämndernas konsekvensbeskrivningar och kommunfullmäktiges prioriteringar mellan insatserna. Den andra tillämpas när nämnderna får speciella uppdrag i kommunens förbättringsarbete. Uppdragen kan då kopplas till riktade medel.

Uppföljning

Nämnderna rapporterar läget för ekonomin och verksamheten till kommunstyrelsen varje månad med undantag av januari, februari, juni och november. Månadsrapporteringen har övergripande karaktär, endast väsentliga avvikelser rapporteras. Kommun-

gemensam budgetuppföljning upprättas med helårsprognos per den sista april och den sista augusti. Delårsrapport upprättas per den sista augusti med uppföljningsstruktur för ekonomi och måluppfyllelse liknande årsredovisningens. Det finns exempel på uppföljning med hjälp av indikatorer, men en stor del målredovisningen utgörs av aktivitetsbeskrivningar.

Enligt uppgift visar Fagerstas politiker stort intresse att jämföra kommunens resultat med andra kommuner. Det finns också exempel på jämförelser i redovisningarna. Andra jämförelser föredras för politikerna i mindre beständig form, t.ex. som PowerPointpresentationer vid budgetberedningar. Budgetdokumentet uppgavs ha en bilaga innehållande verksamhetsmåt. Utvärderarna känner inte till om de måtten presenteras tillsammans med relevanta mått från andra kommuner.

Fagersta får i olika sammanhang separata rapporter som baseras på jämförelser. Rapporter kan t.ex. komma från jämförande nätverk eller nationella öppna jämförelser. Kommunen drar ännu inte full nytta av rapporternas möjligheter. Det kan vara ett förbättringsområde att öka inslaget av jämförelser i kommunens rapporter.

Utvärderarna bedömer att kommunens uppföljningssystem fungerar väl och i likhet med styrsystemet är föremål för en positiv utveckling. I takt med att styrsystemet ger alltmer utvärderingsbara signaler kan verksamhetsuppföljningen också utvecklas till att i högre grad ge svar på om målen verkligen uppnåts. Verksamhetsmåten kan kopplas till mål, och de kan i högre omfattning spegla produktivitet och kvalitativa förhållanden.

Revisionsrapporterna upplevs som viktiga i organisationen och diskuteras politiskt samt leder till åtgärder. De flesta rapporterna går till kommunfullmäktige för kännedom.

Politiker och tjänstemäns olika roller

De målstyrningsprinciper som vanligen tillämpas i svenska kommuner förutsätter att organisationen blir effektiv med en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. Den politiska viljeinriktningen styr och beslutar i de politiskt väsentliga frågorna medan verksamhetsansvaret delegeras till tjänstemän för att utnyttja deras kompetens. Tjänstemännen agerar inom tydliga ramar med skyldighet att redovisa vad som uträttas. Rollfördelningen beskrivs ofta som att politikerna bestämmer "vad" och tjänstemännen "hur".

Det finns i Fagersta en tydlig delegering mellan politiker och tjänstemän för studerade ekonomi- och personalfrågor. För frågor utanför delegationsförteckningen säger en punkt i kommunens ledningspolicy att "Arbetet inom kommunen ska kännetecknas av en tydlig rollfördelning mellan förtroendevalda och förvaltning". Fagersta kommun har inte något systematiskt arbetssätt eller modell på kommunövergripande nivå för det av alla omvittnade goda samarbetet mellan politiker och tjänstemän. Det kan finnas en sårbarhet i avsaknaden av systematik. Samarbetsklimatet är mer en osynlig kultur som inte så lätt kan påvisas. Öppenhet och raket råder, men politiken har naturligtvis tolkningsföreträde. I praktiken avgränsas inte rollfördelningen av en knivskarp linje. Man löser de frågetecken som uppstår med dialog och tillit till varandra.

Socialnämnden samt utbildnings- och fritidsnämnden har utsett kontaktpolitiker som gör regelbundna besök i verksamheterna. Vid besöken har politikerna ofta frågeställningar med sig ut, som senare redovisas till nämnden.

Kommunen har en tvådagars politikerskola för nyvalda efter valet, med en generell och en nämndinriktad del. Den politiska utbildningen sköts av partierna. Omfattningen av politikerutbildningen är ett möjligt förbättringsområde, då den är kortare i Fagersta än i många utvärderade svenska kommuner. Södertälje kommuns utbildning för förtroendevalda kan vara ett inspirerande exempel.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- Styrsystem i positiv utveckling
- Inslag av indikatorbaserade utvärderingsbara mål
- Valfungerande rapportsystem
- Tydlig delegering och rollfördelning
- Gott samarbetsklimat mellan politiker och tjänstemän

Förbättringsområden

- Fortsätt utvecklingen av resultatmål med uppföljningsbara indikatorer
- Stärk den röda tråden mellan KF:s och nämndernas mål
- Utveckla verksamhetsmått till att i högre grad täcka kvalitet och produktivitet och att bli del i måluppföljningen
- Öka inslaget av jämförelser i den formella rapporteringen
- Sök systematik som säkrar den goda rollfördelningen
- Utveckla kommunens insatser i politikernas utbildning

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektoriellt 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?

Allmänt

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

Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resul-

tatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Ansvar på enhetsnivå

Det är utvärderarnas intryck att det finns en ganska stor frihet på enhetsnivå i alla förvaltningar i Fagersta när det gäller ekonomi, personaltillsättningar och organisatoriska förändringar. Det finns utrymme att öka enheternas möjligheter till frihet och ansvarstagande på två punkter. Enheterna kan inte påverka balansen mellan kostnader för personal och andra kostnadsslag. Kommunens enheter har inte möjlighet att föra ekonomiska över- eller underskott mellan åren. Att ge denna frihet är en möjlighet till förbättring som kan leda till en mer effektiv användning av resurser. Stockholms stad, Eksjö och Lomma är tre exempel på kommuner som inrättat regelverk för hantering av över- och underskott mellan åren.

Samarbete över gränser

Tvärsektoriellt samarbete är ett sätt att samordna och bättre utnyttja resurser och kompetenser samt skapa en bättre helhet för brukaren. Enligt uppgift finns en politisk vilja att verksamheterna ska samarbeta. Utvärderarna fick många exempel på samverkan, både vardagligt löpande samarbete och projektsatsningar. Här nämns ett urval:

- Öppen förskola för invandrarkvinnor med barn. Förskolan – socialförvaltningen
- Empowerment, etablering på arbetsmarknaden. Socialförvaltningen och NVSam.
- Föräldrautbildningen Cope, samarbete socialförvaltningen samt utbildnings- och fritidsförvaltningen
- "Brobyggare" stöd till elever med skolkproblem. Socialförvaltningen, utbildnings- och fritidsförvaltningen.
- Mini-Slussen, arbete för barn i riskzon. Socialförvaltningen, utbildnings- och fritidsförvaltningen samt NVU.

Fagersta samarbetar också med externa organ inom olika verksamhetsområden. Nedan följer några exempel:

- Samverkansorgan med andra kommuner: NVK, NVU, NVSam, TVG, Södra Dalarnas Räddningstjänstförbund, gemensamma nämnder för miljö- och byggfrågor samt lönekontor.
- Navigatorcentrum, stöd till elever som hoppat av skolan. Socialförvaltningen, NVU, Arbetsförmedlingen och kommunerna Norberg och Skinnskatteberg.
- Frivilligcentralen i Fagersta, frivilligt socialt arbete. Socialförvaltningen och olika föreningar.
- Fagersta familjecentral, ett samarbete med öppen förskola, socialförvaltning, Landstinget Västmanland och Svenska kyrkan.
- Tjejligan, att bryta könsbundna utbildnings- och yrkesval för flickor i grundskolan. Kvinnliga mentorer i näringslivet (en del i verksamheten Skola-Näringsliv).

Projekt som innehåller externt samarbete och extern finansiering styrs upp av nedtecknade projektplaner. Kommunens egna projekt har inte alltid en skriftlig plan. De granskade planerna hade skiftande utseende och innehåll. Det kan vara ett förbättringsområde att enas om en mall som stöd för projektplanering som bl.a. omfattar projektmål, projektledaransvar, arbetstid för projektinsatser och projektbudget. Om projektstarten i alla projekt föregås av en projektplanering som också dokumenteras underlättas naturligtvis utvärdering av resultaten. Risken för överraskningar i form av oväntade krav på arbetsinsatser minskar om projektets tidsanvändning beräknas i förväg.

Många av de utvecklingsprojekt som nämndes drivs med hjälp av externa finansörer. Här kan t.ex. nämnas Arbetsförmedlingen, Boverket, EU:s fonder, Länsstyrelsen, samordningsförbunden, Skolverket, Socialstyrelsen/kompetensstegen, Ungdomsstyrelsen och Vägverket.

Gemensamma uppdrag till verksamheterna uttrycks i många kommuner med hjälp av kommunövergripande handlingsplaner och policydokument. Det finns många sådana styrdokument i Fagersta. Socialförvaltningen är ett gott exempel där riktlinjer och policydokument kopplats till kvalitetsplanen. Målsättningarna i övriga styrdokument har ingen lätt synlig koppling till kommunens styrmodell. Uddevalla kommun kan vara intressant att studera, där man kopplat sina handlingsplaner till styrmodellen. Utvärderarna kan ana att flera av de redovisade samverkansinsatserna har sitt ursprung i någon ”policy”, men det nämndes inte vid intervjuerna.

Förvaltningsledning

Vid intervjuerna gavs intrycket att samspelet mellan olika chefsnivåer inom kommunens förvaltningar fungerar väl. Återkommande möten mellan chefer på olika nivåer, både horisontellt och vertikalt i respektive förvaltning är grunden i detta samspel. Gemensamma seminarier och studiebesök och att förvaltningsledningen besöker verksamheterna ibland är andra bidragande orsaker. Det kan dock finnas förbättringsmöjligheter för ledningen i att göra verksamhetsbesök mer systematiskt.

Chefer är tillsvidareanställda i Fagersta. I kommunalförbunden samt miljö- och byggförvaltningen finns tidsbegränsade chefsuppdrag. Däremot används inte någon form av åtaganden eller kontrakt knutet till de högre chefstjänsterna i kommunen. Sådana ”avtal” mellan organisationen och dess chefer kan vara ett sätt att samla ledarskapet kring gemensamma mål och uppgifter. Det är ett sätt att beskriva vad som förväntas av en specifik tjänst utifrån både det förvaltnings-/enhetsspecifika och det kommunövergripande uppdraget. Detta förfarande underlättar även för uppföljning och utvärdering av chefsrollen. Att arbeta med åtaganden eller kontrakt kan ha en naturlig koppling till kommunens ledningsstrategi och det som tas upp i samband med ledarskapsutbildningar. Vi menar att detta är ett förbättringsområde för kommunen för att skapa en tydlighet i organisationen på vad som förväntas av den enskilde chefen.

Det sker chefsutvärderingar som del i personalenkäten, och muntligt vid chefernas medarbetarsamtal.

Stöd

Cheferna har möjlighet att vända sig till Företagshälsovården om de behöver hjälp för att hantera problem i organisationen. Företagshälsovårdens arbetsmiljögrupp kan

erbjuda olika kompetens. Övriga möjligheter till stöd varierar mellan förvaltningarna. Chefer i socialförvaltningen har tillgång till handledning, medan barn- och utbildningsförvaltningens chefer erbjuds mentorer men får finansiera eventuell handledning inom den egna budgeten.

Det finns kommuner som upphandlat ett stöd till både chefer och andra anställda, då det uppkommer problem i arbetet eller i hemmet. Den som behöver kan få telefonrådgivning (020-nummer) för att hitta vägar att lösa de problem som uppstått. Detta baseras på uppfattningen att medarbetarna i organisationen gör ett bättre arbete om både arbetssituation och hemsituation fungerar på ett tillfredställande sätt för den enskilde. Ale, Umeå och Kungälv är exempel på dessa kommuner.

Sammanfattning område 4

Styrkor

- Tydlig delegering för personal- och ekonomifrågor
- Relativt stort chefsmandat
- Många exempel på tvärsektoriellt arbete inom kommunen och externt
- God förmåga att finna extern finansiering

Förbättringsområden

- Utveckla hantering av över- och underskott mellan åren
- Dokumentera projektplaner i högre grad
- Tydliggör chefernas uppdrag, t.ex. genom chefskontrakt med individuella resultatförväntningar
- Ökad systematik i förvaltningsledningens verksamhetsbesök.

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?

Allmänt

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.

Rapporteringssystem

Nämndernas rapportering till kommunstyrelsen har beskrivits i område 3. Dessa rapporter bygger på underlag som lämnats in av enheterna i ett system som uppgavs fungera väl. Verksamhetens produktionsvolym följs kontinuerligt upp i förskolan och i omsorgerna om äldre och funktionshindrade. Utvärderarna har inte studerat hur utförd verksamhet på enhetsnivå följs upp av nämnd under löpande budgetår i förhållande till vad som anges i målen för nämndens verksamheter. Nämndrapporteringen har enligt område 3 förbättringsområdet ”Utveckla verksamhetsmåten till att i högre grad täcka kvalitet och produktivitet och att bli del i måluppföljningen”. Området är inte möjligt att utveckla om inte enheternas rapporter utvecklas i motsvarande grad.

Kommunens ekonomisystem gör det möjligt för chefer och förvaltningsledning att följa ekonomin ”on-line”. Kommunen har stödprogram för att underlätta arbetet i ekonomisystemet. Politikerna har inte tillgång till den informationen, vilket kan vara ett förbättringsområde.

Rapportering från tvärsektoriella planer och projekt

Resultaten från de tvärsektoriella projekten redovisas alltid vid externt samarbete och extern finansiering. I övrigt är det för många projekt svårt att få en bra bild av vilka resultat som uppnåtts. Omfattande resurser har lagts ner i många tvärsektoriella projekt utan att tydliga resultat kan redovisas. Detta kan vara ett förbättringsområde för kommunen. Kungsbacka kommun kan vara intressant att studera. Där har en gemensam projektrapporteringsmall utvecklats, som bygger på en gemensam mall för projektplanering.

Som nämnts har Fagersta ett antal policydokument eller tvärsektoriella handlingsplaner som syftar till att styra verksamheten inom ett område. Utvärderarna har inte sett många uppföljningar av sådana program. Det kan vara ett förbättringsområde att mer systematiskt följa upp resultatet från handlingsplanerna för att säkra att programmen har avsedd styreffekt.

Budgetering

Kostnadsbudgetering är ett begrepp som står för att kommunen beräknar sin budget utifrån de kostnadselement som ingår i tjänsten. Hur detta görs beror mycket på vilken tjänsten är. Det kan handla om att beräkna kostnader för utförd hemtjänststimme, undervisningstimme, beviljat bygglov, m.m. Detta sätt att beräkna kostnader kräver noggranna analyser och mätmetoder kring både ekonomi och verksamhet.

2009 har Fagersta infört ”den demografiska resursfördelningsmodellen” för äldreomsorg, barnomsorg och grundskola. Resursfördelningen sker med hjälp av ”stycke-kostnader” från kostnadsutjämningsystemet (standardkostnader). Efter att de teoretiska budgetbeloppen räknats fram sker en politisk prioritering. Den fortsatta utmaningen är målgruppsbaserad budgetfördelning för alla områden. På sikt kan budgeten byggas utifrån en kunskap om vad det kostar att producera de enskilda tjänsterna i den egna organisationen.

När verksamheterna avropar varandras tjänster synliggörs kostnaderna så att beställaren interndeberas. Detta gäller alla interna tjänster, t.ex. IT, kopiering, lokalhyra, lokalvård, telefoni, och vaktmästeri.

Avvikelsehantering

Kommunens ekonomi har varit i god balans efter millennieskiftet. Det har hänt att enskilda nämnder har redovisat underskott. För att minska riskerna för underskott är alla nämnder skyldiga att ha minst 1 procents reserv i sin budget, vilket gjort att man kan parera oväntade kostnader. Ekonomistyrningsreglerna görs årligen synliga som en bilaga i budgetdokumentet. Där framgår bl.a. att åtgärder för att hålla given budgetram ska redovisas vid samtliga budgetuppföljningar. Det upprättas årligen en kommungemensam internkontrollplan. Nämnderna kan lägga till väsentliga kontrollpunkter för sina ansvarsområden i de lokala internkontrollplanerna. Återrapportering sker till kommunstyrelsen i december.

Det gavs flera exempel på kraftfull hantering för att komma till rätta med ekonomiska avvikelser. Det fanns också exempel på att hanteringen av mål som inte uppfylls liknar den vid ekonomisk avvikelse. Den som ansvarar för målet får lämna konkreta åtgärdsförslag. För prioriterade mål kan resurser skjutas till om de krävs för att förstärka insatserna för måluppfyllelse. När nämndernas mål i högre grad blir uppföljningsbara kommer analys av avvikelser att underlättas.

I den löpande uppföljningen ligger ansvaret för den samlade uppföljningen av ekonomi och verksamhet på förvaltningscheferna inom deras totala ansvar för respektive verksamhet. Det kan vara ett förbättringsområde att stärka uppföljningsfunktionen genom att lägga uppgiften att samlat värdera resultaten från ekonomi och verksamhet på kvalificerade handläggare i en ”controllerfunktion”.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- Systematisk uppföljning och hantering av avvikelser för ekonomin
- Tydlig, konsekvent intern kontroll
- Den demografiska resursfördelningsmodellen
- Interndebitering för all intern service

Förbättringsområden

- Utveckla enheternas verksamhetsmål att i högre grad täcka kvalitet och produktivitet och att bli del i måluppföljningen
- Ge politiker läsbehörighet i ekonomisystemet
- Öka rapportering från projekt och handlingsprogram
- Fortsätt utvecklingen av kostnadsbudgetering för hela organisationen
- Stärk uppföljningen med ”controllerfunktion”
- Gör uppföljningen av verksamhetsmål lika tydlig som för ekonomin

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 kompetensutveckling?

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 och dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Kompetensutveckling

När det finns behov av kompetensutveckling arrangeras utbildning inom förvaltningarna. Det bedrivs också kommungemensam utbildning, t.ex. kring chefsutveckling och arbetsmiljö. Vissa utbildningsinslag genomförs samordnat inom FAHNS-kommunerna. (Fagersta Avesta Hedemora Norberg Skinnskatteberg).

Förvaltningarna inventerar med varierande systematik medarbetarnas behov av kompetensutveckling vid medarbetarsamtalen. Medarbetarenkäten ställer frågor kring personliga och gemensamma kompetensutvecklingsplaner på arbetsplatserna. Jämfört med andra frågor har dessa en låg svarsfrekvens, och av dem som svarar är det inte så många som anger att sådana planer finns. Socialförvaltningen är ett gott exempel, där man utarbetat en förvaltningsgemensam kompetensutvecklingsplan. När förvaltningens återkommande tisdagsutbildningar utformas ligger medarbetarnas önskemål till grund för programmet.

Här finns möjligheter att förbättra effektiviteten vid användning av de resurser som satsas på kompetensutveckling. Kommunen kan säkra att individuella kompetensutvecklingsplaner upprättas, och att behovsanalysen sammanfattas i kompetensutvecklingsplaner för enheten, förvaltningen och kommunen.

Medel budgeteras för kommungemensam utbildning och lokalt. Det görs inte uppföljningar av hur stora resurser kommunen satsat på kompetensutveckling. Detta kan vara ett förbättringsområde.

Under 2009 har kommunen gjort en uppföljning av hur mycket tid som satsats på kompetensutveckling. Analysen gav intressanta jämförelser, och är ett gott exempel för andra kommuner.

Individuell lönesättning

Den personalekonomiska redovisningen är ett gott exempel som synliggör bl.a. lönefördelning för kvinnor och män och lönespridning inom olika yrkeskategorier. För kommunals medlemmar sätts lönen vid traditionella förhandlingar, övriga medarbetare har individuell lön. Det finns lönekriterier för grupperna "Förvaltningschefer, övrig ledningspersonal, handläggare och övrig personal", olika kriterier för de olika grupperna. Förvaltningarna har egna kriterier som baseras på nedbrytning av de kommungemensamma.

Kommunens lönomodell bygger på att alla som har individuell lönesättning ska ha lönesamtal i samband med löneöversyn. Det är dock svårt att få svar på i vilken omfattning de genomförs i praktiken. Det finns chefer med ansvar för många medarbetare, ibland kombineras medarbetarsamtal och lönesamtal p.g.a. tidsbrist. Det kan vara ett förbättringsområde att följa upp i vilken omfattning lönesamtal genomförs.

Socialförvaltningen undersöker en intressant modell för att uppmärksamma medarbetare som gjort insatser utöver det vanliga. En arbetsgrupp har belönats med en spavistelse.

Medarbetarsamtal

Cheferna i Fagersta har uppdraget att genomföra medarbetarsamtal varje år. I personalhandboken finns som stöd två dokument som på olika sätt beskriver medarbetarsamtal. Det ena innehåller en beskrivning av hur ett medarbetarsamtal ska gå till, det andra uttrycker kravet att samtalen dokumenteras. Utvärderarna har inte funnit någon mall som stöd för dokumentationen. Det kan vara ett förbättringsområde att sammanfatta metodhandledningen för medarbetarsamtal till ett dokument, som innehåller en dokumentationsmall. En utvecklad modell för medarbetarsamtal i kommunen kan bli ett inslag i chefernas utbildning, och bidra till att medarbetarsamtal genomförs i högre utsträckning. Andelen medarbetare som uppger att de haft ett medarbetarsamtal senaste året följs upp i kommunens medarbetarenkät. Resultatet visar förbättringsmöjligheter i jämförelse med många andra utvärderade kommuner och varierar ganska mycket mellan förvaltningarna.

Arbetsmiljöarbete

Vartannat år genomförs en kommunövergripande medarbetarenkät. Den visar var det finns behov av utveckling. Alla chefer och facken får en presentation av resultatet. Ibland ges politiska uppdrag för att förbättra resultatet, men det mesta sköts på tjänstemannanivå. Där det har givits låga omdömen har enhetscheferna ansvaret att tillsammans med medarbetarna komma på vad som ska göras för att det ska bli bättre.

Fagersta följer upp förbättringsarbetet från föregående enkät genom att jämföra med medarbetarnas svar i nästkommande. För de allra flesta frågorna har den senaste enkäten en positiv utveckling av svarsbilden jämfört med föregående. Det kan ändå vara ett förbättringsområde att följa upp enheternas handlingsplaner och deras effekter på förvaltnings- och kommunnivå för att säkra drivkraften på alla enheter.

Skyddsombud och chefer har gemensam arbetsmiljöutbildning. Samma målgrupp bjuds årligen in till arbetsmiljödagar med olika teman. Fagersta samarbetar med de fyra andra FAHNS kommunerna om detta.

I arbetet att minska sjukfrånvaron satsar kommunen på friskvård. Medarbetarna har möjlighet till viss motion på arbetstid om arbetet tillåter, fri tillgång till sim- och idrottshall samt deltagande i projekt för viktminskning och rökavvänjning.

Kommunen har avsatt 500 kr per anställd för personalbefrämjande aktiviteter.

Friskvårdsarbetet i Fagersta är ett gott exempel.

Ledarutveckling

Föreläsningar och seminarier genomförs regelbundet som delar i kommunens ledarutveckling. Det finns ingen systematisk planering över längre tid. Behoven diskuteras i ledningsgruppen, vilket leder fram till beslut om insatser. De olika

förvaltningarna ger introduktionsutbildning till nya chefer. Det framgick inte vid granskningen om introduktionen stöds av en gemensam modell.

Fagersta deltar i ett samarbete med andra kommuner i Västmanlands län med aspirantutbildning och annan utbildning för chefer. Ledarna ingår också i olika professionella nätverk i länet.

Det kan vara ett förbättringsområde att utveckla arenor där ledarskapets utmaningar står i centrum. Ett sådant forum kan speciellt för en mindre kommun vara intressant att skapa tillsammans med andra kommuner och näringslivet. Det kan också finnas en förbättringsmöjlighet i att göra en plan för ledarutveckling med längre tidshorisont.

Sammanfattning område 6

Styrkor

- Uppföljning av satsad tid för kompetensutveckling
- Den personalekonomiska redovisningen
- Försök med premiering av alldeles särskilda insatser
- Välkända lönekriterier
- Regelbundna medarbetarundersökningar
- Friskvårdsarbetet

Förbättringsområden

- Säkra/skapa kompetensutvecklingsplaner för individ, enhet, förvaltning och kommun
- Utveckla ett system för redovisning av hur stor del av kommunens resurser som används till kompetensutveckling och vad som uppnås.
- Följ upp omfattningen av genomförda lönesamtal
- Utveckla metodhandledningen för medarbetarsamtal
- Rapportera arbetsmiljöarbetets handlingsplaner och deras effekter
- Stärk ledarutvecklingen med långsiktighet och ledarskapsforum

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?

Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS är alla standards eller system för detta kontinuerliga

förbättringsarbete. 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, Västerås och Larvik i Norge (ISO 9 000 och ISO 14 001).

Kvalitetssystem

Det pågår mycket kvalitetsarbete i Fagersta kommuns förvaltningar. Socialförvaltningen har ett väldokumenterat kvalitetssystem för att säkra/utveckla kvalitet och ge underlag för prioriteringar. Systemet som presenteras på webbplatsen innefattar kontinuerlig uppföljning och rapportering till politiska uppdragsgivare och allmänheten. Utbildnings- och fritidsförvaltningen arbetar med kvalitetsredovisningar enligt Skolverkets krav. Miljö- och byggförvaltningens kvalitetsledningssystem bygger på ISO, men är inte certifierat. Systemet har bl.a. lett fram till rutinbeskrivningar och utbildade internrevisorer. NVK söker ett system. I förvaltningens arbete ligger fokus på rutiner, avvikelser, uppföljningsmöten med entreprenörer och internkontroll där kollegor granskar varandra. Räddningstjänsten håller på att certifiera sina sofningsdistrikt.

Det finns möjligheter att stärka helheten i Fagersta och till effektivisering genom att etablera ett gemensamt "kvalitetssystem". Med det menar vi inte att införa något av de "bokstavs- eller siffersystem" som nämns i ovanstående allmänna avsnittsinledning, utan en sammanfattning av vad som ska gälla i Fagersta för att säkra en gemensam utveckling där ingen kommer efter. Kvalitetstrappan i Ale kan vara ett intressant exempel att ta del av.

Jämförelser

När det gäller verksamhetsutveckling, så är systematiska jämförelser med andra enheter ett sätt att bedöma styrkan i sitt eget utvecklingsarbete t.ex. genom att se på kostnader och resultat. Jämförelser ger också möjligheter att hitta goda exempel. Det kan handla om jämförelser mellan egna enheter men även med externa kommunala eller icke-kommunala enheter.

Kommunens egna enheter jämförs inte med varandra i någon större utsträckning enligt kommunens rapporter. Vid intervjuerna växte en helt annan bild fram, alla förvaltningar gör enhetsjämförelser för åtminstone vissa verksamhetsgrenar, antingen internt eller i förhållande till andra kommuner. Det kan vara ett förbättringsområde att vara mer öppna med resultaten.

Det gavs flera exempel på att kommunen samarbetar med andra kommuner för att kunna jämföra verksamheternas resultat med hjälp av likvärdiga mått, t.ex. nationella och nätverksbaserade brukarundersökningar och medverkan i Jämförelseprojektets nätverk "Bergslagen".

Medarbetarnas engagemang och erfarenhet

Personalen är i mångt och mycket den största resursen för att hitta idéer till förbättringar och utvecklingsarbete. Medarbetare ser och reagerar på strulet i vardagen, och funderar över lösningar.

Medarbetarna kan lämna in förslag till en traditionell förslagskommitté som beräknar vilken ekonomisk vinst som förslaget kan skapa för kommunen. Det kommer inte in så många förslag. De som kommer in är oftast inlämnade inom de tekniska verksamheterna, övriga kommunala verksamheter delar sällan med sig av sina idéer. Några tekniska förslag har blivit premierade. Alla inkomna förslag belönas med en lott. Det förekommer inget aktivt arbete med att utveckla systemet.

Generellt arbetar man på arbetsplatsträffarna med en naturlig dialog om förändring. NVK delar ut priset "Min idé" för årets bästa förslag vid årets julbord.

Det finns positiva exempel på att kommunen utvecklat idéer från medarbetarna, som t.ex. förskolornas arbete med utmärkelsen "Grön Flagg" och skolans pedagogiska metod "Sapere". Utvärderarna har dock inte funnit tecken på att kommunen på övergripande nivå uttryckligen frågar efter medarbetarnas förslag till förbättringar. Detta är ett förbättringsområde. Sveriges Kommuner och Landsting har tillsammans med fem kommuner startat nätverket "Kommunal kreativitet" vars utveckling kan vara intressant att följa för att finna inspiration till fortsatt utveckling. Piteå har en traditionell förslagsmodell där många förslag lämnas in, som därför kan vara givande att ta del av.

Behovet att underlätta introduktionen av nyrekryterade och att planera för generationsväxling är stort i svenska kommuner. Framtida pensionsavgångar inventeras i Fagersta, men granskarna fann inte många exempel på systematiserat arbete med kompetensöverföring. Här finns en möjlighet till utveckling. Det goda exemplet är skolans utvecklingsgrupper, som arbetar med att använda gemensam erfarenhet i utveckling av likvärdiga omdömen.

IT-stöd

Kommunen har ett intranät, som kan nås från alla enheter. Det är utvärderarnas intryck att IT-stödet i Fagersta håller svensk standard. Programutbudet innefattar många verksamhets- och stödsystem. Elektronisk fakturahantering hör till de nya tillskotten, elektronisk handel utreds.

Politikerna har allmänt inte tillgång till IT-systemen, vilket kan vara ett förbättringsområde.

Det finns en generell uppfattning att den moderna tekniken har rationaliserat serviceproduktionen. Användning av e-post och det faktum att telefonkatalog och personalhandbok numera endast finns i digital form är talande exempel. Byte av arbetssätt som övergången till e-service vid upphandlingen bör ge vinster, men det är bara vid övergången till fakturascanning som det gått att konstatera att antalet personer som behövs för att göra arbetet har minskat.

Utvärderingar och mätningar av hur IT-stödet verkligen rationaliserar verksamheten, hur olika IT-stöd interagerar med varandra och hur effektivitetsvinster utnyttjas i organisationen kan vara ett förbättringsområde.

Sammanfattning område 7**Styrkor**

- Flera exempel på kvalitetsarbete i förvaltningarna
- Positivt intresse för jämförelser av resultat och effektivitet
- Priset ”Min idé” för bästa förslag
- Intranät med god täckning

Förbättringsområden

- Etablera ett gemensamt ”kvalitetssystem”
- Presentera jämförelser mellan enheter i rapporter
- Sök metod att systematiskt stimulera, upptäcka och belöna medarbetarnas kreativitet
- Utveckla arenor för kompetensöverföring
- Öka politikernas tillgång till IT-stödet
- Följ upp och bekräfta vinsterna av IT-satsningen

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?

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 skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet och tillväxt.

Förenings- och kulturliv

Alla föreningar bjuds in till träffar med fritidsverksamheten inom utbildnings- och fritidsförvaltningen några gånger per år. Socialförvaltningen samarbetar också med de föreningar som gör insatser i frivilligverksamheten. Den som vill starta en ny förening kan få hjälp av förvaltningen med föreningskunskap och vid behov att kontakta specialförbund. Det kan vara ett förbättringsområde att också utnyttja kommunens webbplats för information om start av nya föreningar.

Kommunens breda kontantstöd till föreningarna innehåller bl.a. aktivitetsstöd och bidrag till ungdomsledarutbildning, handikappförening, utvecklings- och stimulansbidrag, drifts- och underhållsbidrag samt riktat föreningsbidrag för specificerade områden. Föreningar som tar ansvar för vissa arbetsuppgifter kan få extra bidrag eller reducerad hyra.

Kommunfullmäktige har möjlighet att dela ut stipendier till personer som ”satt Fagersta på kartan”. Det kan vara ett förbättringsområde att öka stimulansen till kulturlivet genom att instifta ett kulturpris för utförda kulturprestationer, och ett uppmuntran- de/utvecklande stipendium för lovande kulturtalanger i Fagersta.

Kommunen arrangerar och stöder många kulturarrangemang och aktiviteter av olika slag. Våryran, musikfesten Engelbergs festdagar, återvändardagen och kulturnatten är några exempel.

Näringsliv

Tillväxtgruppen (TVG) är den gemensamma näringslivsorganisationen för Norberg och Fagersta. TVG har huvudsakligen fyra verksamhetsområden: att utveckla befintligt näringsliv, etablera kluster, stärka regionen och nyföretagandet. I samarbetet med de befintliga företagen ingår många aktiviteter som företagsbesök, riklig information på webbplatsen samt nyhetsbrev till näringslivet.

Näringslivets behov av kompetenshöjande åtgärder inventeras f.n., resultatet kommer att överlämnas till gymnasieförbundet för att skapa erbjudanden. TVG ger löpande stöd till företagens kompetensutveckling bl.a. genom företagarfrukostar, seminarier, nätverksträffar och utvecklingsprojekt. Det stora aktuella projektet heter ”Triple Steel”, riktat till stålbranschen.

Det finns en modell för arbetet med nyföretagande, som ger möjlighet till stöd från första information fram till att företaget är etablerat. Genom samverkan med övriga aktörer i länet som ALMI, Arbetsförmedlingen, IFS och Coompanion får de nya företagarna tillgång till ett brett utbud av aktiviteter. Rådgivning, starta eget-utbildning, mentorsprogram samt träffar för information och erfarenhetsutbyte är exempel på innehållet. Skolelevers entreprenörskap stimuleras i Fagersta. Gymnasiet arbetar med ”Ung Företagsamhet”. Det tvååriga entreprenörskapsprojektet ENVIS (Entreprenörskap för Norra Västmanland I Skolan) har omfattat för-, grund- och gymnasieskolan.

Inom området etablering/kluster är det företag inom stål/metall, återvinning och besöksnäring som är prioriterade områden. För att utveckla näringslivet och ge stöd att finna en marknad utanför den lokala marknaden samverkar TVG också med bankerna, Länsstyrelsen, Arbetsförmedlingen och olika myndigheter. Fagersta håller genom TVG och ALMI kontakt med Teknikbyn i Västerås. Teknikbyn stöder start, utveckling och tillväxt av kunskaps- och teknikintensiva företag. Fagersta undersöker tillsammans med näringslivet möjligheten att skapa en gemensam webbportal för att vidga företagarnas kundkrets. På väg mot exportmarknaderna kan företagare i Fagersta få stöd av Handelskammaren, Euro Info Center och Exportrådet. TVG genomför minst ett seminarium per år med temat internationella affärer

Även om befintliga företag sätts i fokus med målen att skapa bra företagsklimat sker ett visst arbete för att välkomna nya företag. Företag som visat intresse av att flytta till regionen får besök. Fagersta och Norberg marknadsförs som etableringsorter i första hand mot Stockholmsregionen, och inom vissa branscher i hela Skandinavien. TVG har deltagit i mässor utomlands. Ett viktigt delmål är att öka regionens attraktionskraft, att öka antal inflyttade för att underlätta företagens kompetensförsörjning.

Internationella kontakter

Vänortsarbetet är nedlagt i Fagersta sedan några år. Det finns ett visst samarbete med en ort i Kina, men städernas vitt skilda befolkningstal har medfört att samarbetet inte fördjupats. Fagersta medverkar tillsammans med övriga kommuner i länet och flera andra aktörer i Västmanlands Internationella Nätverk. Det har bildats inom Västmanlands Kommuner och Landsting (VKL) som forum för informations- och erfarenhets-

utbyte i internationella frågor. Via ”VIN- nätverket” får Fagersta möjligheter att medverka i visst internationellt utbyte.

Det mest aktiva internationella arbetet sker inom förskola/grundskola och gymnasiet. Grundskolan har oftast några internationella projekt på gång. För tillfället medverkar förskola och skola i ett Comenius-projekt med partners i Frankrike, England och Polen. Förvaltningen har genomfört en EU-utbildning. Utbyte med Sydafrika förbereds. För NVU är internationella kontakter ett prioriterat utvecklingsområde. Comenius-projektet ”Tekniska innovationer” har nyligen avslutats efter ett flerårigt samarbete med Frankrike, Italien och Grekland. Beroende på programtillhörighet har andra elever deltagit i utbyte med bl.a. Belgien, Estland, Finland, Frankrike, Spanien och USA.

I övrigt är de flesta EU-projekt där Fagersta medverkar av regional karaktär utan internationellt utbyte. Exempel är ”Triple Steelix“, Socialförvaltningens arbetsmarknadsprojekt ”Första steget” och ”Språnget till reguljärt arbetsliv” liksom satsningar inom Leader Bergslagen. Det kan vara ett förbättringsområde att utöka de internationella kontakterna och att bredda dem till fler förvaltningar.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- Brett stöd till föreningslivet med handledning/mötesforum, lokaler och bidrag
- Många kulturarrangemang och aktiviteter
- TVG som aktiv och mångsidig partner till näringslivet
- Skolans internationalisering

Förbättringsområden

- Ge stöd att bilda nya föreningar via hemsidan
- Instifta kulturpris och kulturstipendium
- Fullfölj arbetet med gemensam webbportal för näringslivet
- Utöka de internationella kontakterna, bredda arbetet till fler förvaltningar

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delfråga. Den sammanlagda poängen på varje huvudområde är 100 möjliga.

KOMMUNKOMPASSEN – RESULTAT AV HUVUDOMRÅDEN OCH DELFRÅGOR FAGERSTA KOMMUN 2009									
		max- poäng	egna poäng	%		Max- poäng	egna poäng	%	
1	Offentlighet och demokratisk kontroll				2	Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering			
1.1	Hur informeras medborgarna?	40	26	65%	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	2,5	25%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	24	60%	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	14	70%	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	14	70%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	15	75%
					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	3,5	35%
3	Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4	Ledning, decentralisering och delegering			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	12	40%	4.1	Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	24	80%
3.2	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	16	80%	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	16	80%
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	9	45%
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	7	70%

		max- poäng	egna poäng	%			max- poäng	egna poäng	%
5	Kontroll och rapportering				6	Personalpolitik			
5.1	Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	22	55%	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	7	35%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärasektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	6	30%	6.2	Förekommer individuell lönesättning?	20	10	50%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	15	75%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	7	70%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	13	65%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	10	50%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	6	30%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	4,5	45%
7	Verksamhetsutveckling				8	Kommunen som samhällsbyggare			
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	8	40%	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	32	80%
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	9	45%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	13	65%
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	7	35%	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	16	80%
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	10	50%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	8	40%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	10	50%					