

*Sektionen för Demokrati och styrning*

# Kommunkompassen

## Analys

av Gnesta kommun

november 2008

### **Innehåll:**

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

Barbro Östberg, Göteborg Stad

Gunnar Gidenstam, Sveriges kommuner och Landsting

## 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 Øgård, 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.

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 Gnesta kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång**

### **Allmänt om Gnesta kommun**

Gnesta ligger i landskapet Södermanland. Naturen är omväxlande och innehåller både stora kuperade skogsområden, ett otal sjöar och öppna marker med ett levande småskaligt jordbruk.

Gnesta har haft en befolkningsökning på knappt 320 personer på 10 år fram till 2007. I juni år 2008 hade kommunen 10 130 invånare vilket visar på en kraftig ökning på omkring 100 personer bara på ett halvår.

Kommunen är uppdelad i fyra tätorter där Gnesta är den största med ungefär hälften av kommuninvånarna. De övriga är Björnlunda, Stjärnhov och Laxne.

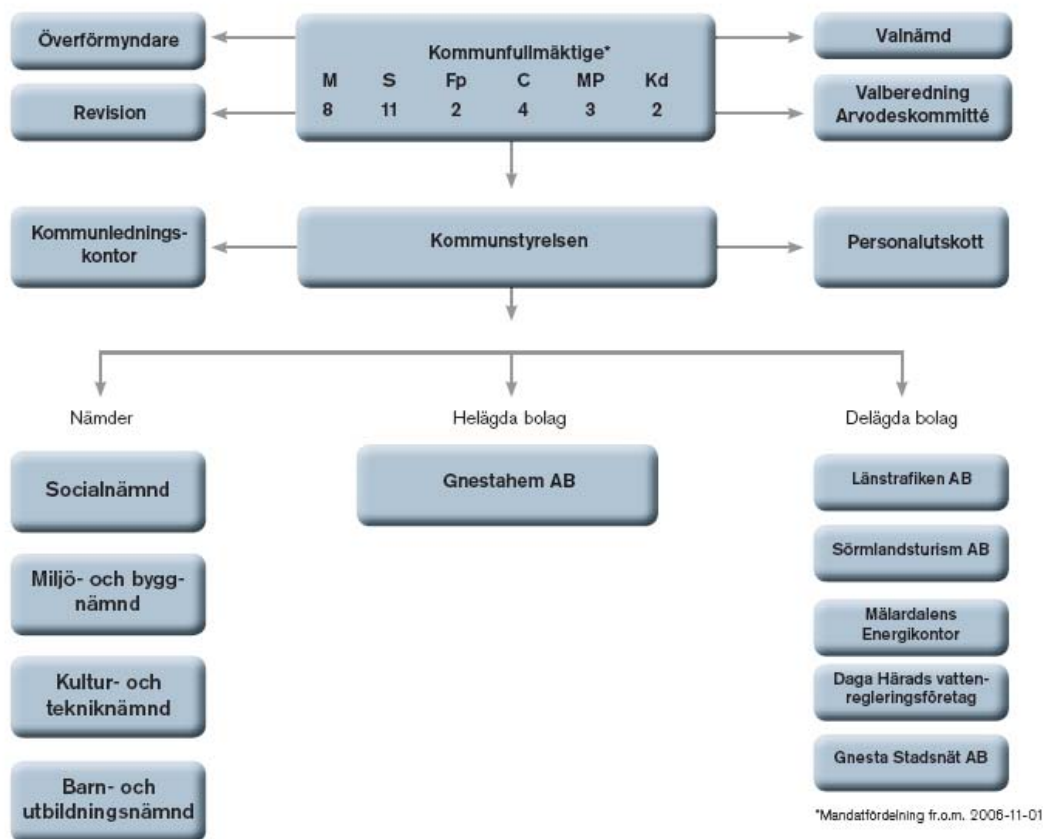
Gnesta kommun är en utpräglad småföretagarort med drygt 950 registrerade företag. Den största arbetsgivaren är kommunorganisationen med omkring 730 anställda och på andra plats kommer Statens speicalskola för döva/hörselskadade elever som också har en utvecklingsstörning med omkring 100 anställda.

En majoritet av de boende i kommunen (52 %) pendlar ut till någon av omkringliggande kommuner. Utpendling gäller även för kommunens gymnasieelever eftersom det inte finns någon gymnasieskola i kommunen. Kommunen har möjliggjort denna pendling genom att gå in och ”köpa” pendeltåg, vilket leder till snabba förbindelser med dels Södertälje (15 min), men även med Stockholm (omkring en timme). Det finns även fjärtrafikförbindelser med tåg både norrut, till Södertälje och Stockholm, (40 minuter) och söderut (Katrineholm). Det är dessutom nära till Skavsta flygplats i Nyköpings kommun.

Ett fokus för kommunen är en attraktiv boendemiljö. Det finns idag en bostadsbrist, men kommunen planerar att öka byggandet till omkring 100 bostäder per år.

### **Kommunorganisationen**

Gnesta kommun har en historia av växlande majoriteter. Idag har kommunen en borgerlig majoritet med en mandatfördelning enligt bilden nedan. Organisationen är uppdelad enligt ”en nämnd – en förvaltning”. Kommunens förvaltningar är följaktligen barn och utbildning, kommunledningskontor, kultur och teknik, samhällsbyggnad och socialförvaltning. Observeras bör den ovanliga lösningen med en kombinerad kultur-/tekniknämnd och tillika kombinerad kultur-/teknikförvaltning. Den politiska organisationen och tjänstemannaorganisationen är uppdelad även i högsta ledning genom att kommunchefen formellt är chef över förvaltningscheferna.



(Ovanstående bild är tagen ur Årsredovisning för Gnesta kommun år 2007)

Det finns idag inom kommunkoncernen två bolag: Gnestahem AB och Gnesta Stadsnät AB. Dessutom är kommunens fastigheter placerade i ett dotterbolag till bostadsbolaget, Gnesta Fastighets AB.

### Utvärderingen

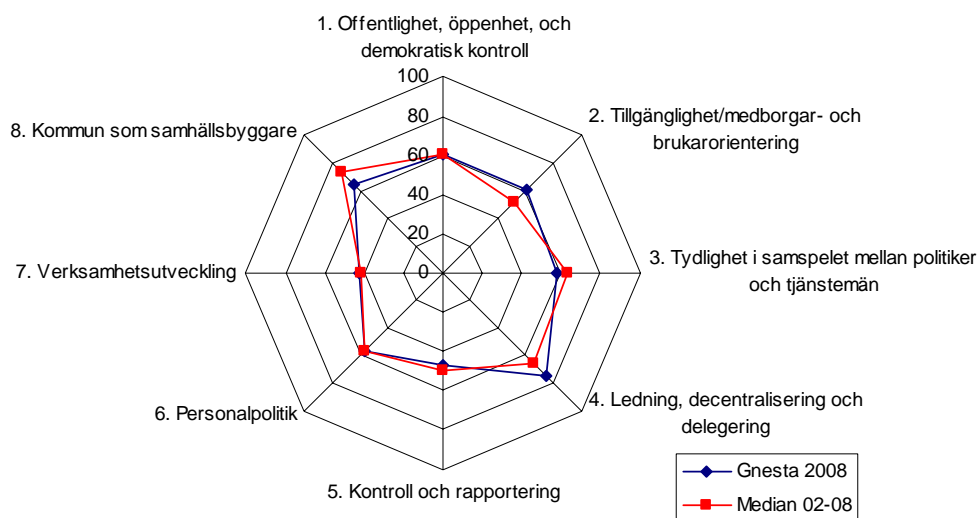
Utvärderingen av Gnesta kommun genomfördes 19-20 november år 2008 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassen. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

## Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Gnesta kommun 2008 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden och en jämförelse med medianvärdet för alla utvärderingar.

Område	Gnesta 2008	Median 2002-2008
1. Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	60	60
2. Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	59,5	51
3. Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	58	63
4. Ledning, decentralisering och delegering	73,5	65
5. Kontroll och rapportering	47	50
6. Personalpolitik	55,5	55
7. Verksamhetsutveckling	42	42
8. Kommun som samhällsbyggare	64	73
<b>TOTALT</b>	<b>459,5</b>	<b>458</b>

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 Gnestas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medianvärde för alla de kommuner som utvärderats.



Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar Gnestas resultat i jämförelse med fem andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen.

Tabell 2 Gnestas resultat jämfört med fem andra kommuner.

Kriterium	Södertälje 2006	Nyköping 2007	Lomma 2007	Hallsberg 2008	Öckerö 2008	Gnesta 2008
1	66	60	78	57	60	60
2	74,5	57,5	78,5	54,5	68	59,5
3	87,5	63,5	80	63	74	58
4	77	65	69	60,5	73,5	73,5
5	73	59	62	50	56	47
6	66	64	61,5	66	56,5	55,5
7	50	36	54	38	45	42
8	83	71	64	74	63	64
<b>Totalt</b>	<b>577</b>	<b>476</b>	<b>547</b>	<b>463</b>	<b>496</b>	<b>459,5</b>

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 drygt 80 utvärderingar genomförts. Många kommuner står på kö för att utvärderas. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida på [www.skl.se/kvalitet](http://www.skl.se/kvalitet)

### Sammanfattning av utvärderingen

Genreellt kan sägas att Gnesta har kommit långt i flera olika avseende inom de perspektiv som Kommunkompassen utvärderar (se nedan). Kommunen uppnår en poängnivå på 459,5 poäng vilket nästan exakt motsvarar medianvärdet för alla utvärderingar som är gjorda (458 poäng). Kommunen har en relativt jämn fördelning av dessa poäng på de åtta huvudområden som finns. Ett lägre värde nås inom område 5 – ”Kontroll och rapportering”, samt 7 – ”Verksamhetsutveckling”. Detta mönster återkommer hos de flesta andra kommuner som utvärderats.

Nedan följer en sammanfattning av Gnesta kommun ur Kommunkompassens fyra huvudperspektiv.

#### *Medborgarperspektiv*

Gnesta har under de senare åren flyttat fram positionerna inom detta område. Kommunen har ökat tillgängligheten av viktig information för medborgarna genom bl.a. regelbunden annonsering i dagspress och lättillgängliga handlingar på kommunens hemsida. Kommunens hemsida har en struktur som underlättar för medborgare/brukare att hitta information.

Det finns flera olika kanaler där kommunens politiker kan möta medborgarna och där dialog kan föras. Några exempel är öppna rådslag, nämndsmöten, allmänhetens frågestund och medborgarförslag. En utveckling inom detta område kan vara att försöka hitta fler arenor för den viktiga dialogen med medborgarna.

Kommunen har idag lite information avseende resultat, mätningar, måluppfyllelse, m.m. på sin hemsida. Här finns möjligheter till förbättringar för att öka transparens och information riktad till medborgarna kring kommunens prestationer och resultat.

Rollerna mellan politiker och tjänstemän är relativt tydliga avseende vem som ansvarar för "VAD" och "HUR". En orsak är att kommunen aktivt arbetat med att klargöra dessa roller. En annan orsak till denna tydlighet ligger i det balanserade styrsystem som kommunen håller på att utveckla och implementera. Strukturen är bra och systemet är på väg att ge en större trygghet både för politiker och för tjänstemän eftersom "uppdraget" blir tydligt och mätbart. Det finns några steg kvar för att få systemet att bli fullt fungerande. Bland annat behöver kommunen fokusera på att hitta fler relevanta och mätbara styrtalet som kan kopplas till mål på olika nivåer i organisationen. Kommunen har introducerat ett IT-baserat verksamhetsledningssystem för att hantera mål, styrtalet, handlingsplaner, etc. Detta system behöver laddas med mer innehåll.

#### *Kommunernas förmedling av tjänster*

Gnestas kund/brukarfokus har utvecklats under senare år. En orsak till detta är den balanserade styrningsmodellen som har perspektivet "brukare" som ett av fyra styrperspektiv. Detta gäller i hela organisationen. En annan del i brukarfokus är den kommunövergripande värdegrunden "DRAG" som kommunen arbetar på för att denna ska genomsyra alla arbetsplatser och medarbetare i organisationen. Här har bl.a. kommunstyrelsens ordförande och kommunchef aktivt varit ute och "missionerat" kring både styrmodell och värdegrund på ett stort antal arbetsplatser.

Gnesta har flera anslag som visar att brukarna står i fokus. Det är t.ex. införande av tjänstegarantier, en ökad valfrihet, ett medborgarkontor och en klagomålshantering. Det är viktigt att kommunen liksom när det gäller styrsystemet "håller i" de utvecklingssteg som redan gjorts och fortsätter att utöka och fördjupa dessa satsningar. En mer omfattande ledarskaps- och medarbetarutbildning kring dessa frågor skulle kunna vara ett sådant steg.

Ett intressant inslag i kommunens arbete med att tydliggöra uppdraget är ambitionen att upprätta individuella styrkort som länkar ihop med det balanserade styrsystemet. Här har kommunen kommit en bit på väg, men det är viktigt att "trycket" att upprätta dessa styrkort når alla arbetsplatser.

Effektivitet är ett nyckelbegrepp som i dessa tider av ekonomisk press är av stort intresse. Gnesta har också en fokus på frågan. Utmaningen är för kommunen, liksom för många andra kommuner, är att försöka koppla ihop styrtalet och andra mått med ekonomiska mått. Här kan jämförelsemått som finns nationellt och som även tas fram av nätverk där Gnesta medverkar, vara en viktig ingrediens. Detta är en utmaning som kommunen står inför. Jämförelser har inte fått fullt genomslag i kommunen ännu.

#### *Kommunen som arbetsplats*

Gnesta har många viktiga och bra ambitioner när det gäller personalpolitik. Dessa beskrivs i kommunens personalpolitiska program (PPT). Här tas viktiga komponenter upp som t.ex. ledarskap/medarbetarskap, värdegrund, arbetsmiljö, kompetensförsörjning och löner. En viktig komponent som kommunen bör komma ihåg är återkom-

mande uppföljningar kring genomslaget av de mycket viktiga ambitioner som beskrivs i programmet. Det har i vissa fall varit lite svårt att identifiera genomslaget i hela organisationen.

Kommunen arbetar förtjänstfullt med en återkommande kommunövergripande medarbetarenkät, där det ställs många viktiga frågor på både psykosocial och fysisk arbetsmiljö.

I Gnesta arrangeras återkommande och frekventa ledarskapsforum för alla chefer. Ett komplement till dessa skulle kunna vara en strategisk ledarskapsutbildning som ramar in de värden, kännetecken och system som ska genomsyra hela organisationen.

#### *Utvecklingen av lokalsamhället*

Detta är ett viktigt område för Gnesta liksom för de flesta andra kommuner. Näringslivets utveckling och ökad befolkning är två viktiga inriktningar i detta arbete. Kommunens satsning på en ökad tillgänglighet genom pendeltrafik till de stora kommunerna i norr är kanske det tydligaste tecknet på den vikt kommunen lägger här.

Kommunen har ett flertal olika arenor där politiker och chefstjänstemän träffar det lokala näringslivet och där man tillsammans arbetar för att bygga Gnestas framtid.

Kulturer och föreningsliv är trots kommunens ringa storlek väl utvecklat. Även inom dessa två områden sker ett ömsesidigt utbyte mellan kommunen och de olika aktörer som verkar här.

Ett förbättringsområde skulle kunna vara att utöka det internationella utbytet, dels att öka erfarenhetsutbytet som kan leda till ny viktig kunskap och inspiration för utveckling, dels för att via projekt eller andra samverkansformer möta andra kommuner/regioner inom t.ex. EU och tillsammans operativt förbättra och utveckla kommunerna som medverkar.

### **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?

#### **Allmänt**

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Gnestabornas 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 och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

### **Information om den politiska processen**

En viktig del i att göra medborgare aktiva och intresserade av kommunpolitik är att kommunen måste ha en hög grad av öppenhet och informera tidigt om viktiga frågor i den kommunala beslutsprocessen.

Gnesta köper annonsplats 5-6 ggr/år i Södertäljeposten, som även täcker Gnesta med hög hushållstäckning. Här publiceras viktig kommunal information på ett informativt sätt. Den andra kanalen för aktuell information till medborgarna är kommunens hemsida. Vissa verksamheter ger ut egna nyhetsbrev eller informativa publikationer (t.ex. renhållningen).

I Gnesta finns alla kallelser och protokoll för kommunfullmäktige och nämnder på kommunens hemsida. I kallelsen finns även handlingar (t.ex. tjänstemannaskrivelser) för alla nämnda politiska forum förutom för miljö- och byggnämnden. Om detta är ett medvetet beslut eller om det "bara blivit så" har inte utvärderarna fått något svar på. Att även publicera handlingar ökar möjligheten för medborgare att förstå vad beslutsärendet i kallelser handlar om.

Gnesta täcks av flera tidningar, förutom Södertäljeposten även Länsstidningen, Sörmlands nyheter, och Östra Sörmlandsposten. Vid intervjuerna angavs att den journalistiska bevakningen av kommunen är god.

Ett förbättringsområde för Gnesta när det gäller information kring kommunens övergripande arbete kan vara att försöka ta fram "light-dokument" av viktiga kommunala handlingar som budget, årsredovisning, etc. Dessa dokument är komplexa och för många mycket svårlästa. Samtidigt finns här mycket viktig information kring kommunens inriktning, mål, resultat, kostnader, m.m. Lomma är en kommun som i flera år arbetat med denna typ av förenklade dokument som dessutom skickas till alla hushåll. Gnesta har en light-version av sin skolplan, i övrigt hittade utvärderarna inga fler exempel.

### **Medborgardialog**

Gnesta arbetar med flera olika kanaler för medborgardialog. Rådslag har arrangerats ett antal gånger. Ämnen som diskuterats är trygghetsfrågor, användningen av gamla Folkets Park, försäljning av ishall, m.m. Engagemanget varierar mycket beroende på hur "brännande" frågan är utifrån Gnestabornas synvinkel.

Återkommande samråd sker med kommunens handikappråd och pensionärsråd kring frågor som rör dessa intressegrupper. Det finns även ett näringslivsråd med utvalda företag. Dock sker de flesta möten med endast tjänstemän i kommunen.

Politiker från Miljö- och byggnämnden och tjänstemän från samhällsbyggnadsförvaltningen har vid ett flertal tillfällen varit på kommunens medborgarkontor och informerat om bygglov. Tidigare har man provat att ha olika allmänna politikermöten på

medborgarkontoret men de har upphört eftersom det var få Gnestabor som besökte dessa möten. .

Kommunen har infört möjligheten att lägga medborgarförslag till kommunfullmäktige. Öppna möten och allmänhetens frågestund finns i kommunfullmäktige och i nämnder.

Politikerna framhåller kommunens begränsade storlek som en fördel när det gäller att komma nära invånarna och menar att dialog förs i dagliga möten ”ute på stan”. Detta påstående kan ha sin relevans i en mindre kommun som Gnesta.

Ett förbättringsområde skulle kunna vara att hitta fler kanaler för medborgardialog. Det skulle även kunna vara att koppla någon form av medborgardialog direkt till budget- och uppföljningsprocessen. För att hitta inspiration kring utveckling inom detta område, kan det finnas ett värde i att studera SKL:s ”Medborgardialogprojekt” där kommuner bl.a. prövar SMS-demokrati, medborgarbudget och olika former av ungdomsengagemang. Ett utvecklingsförslag som kommunen själv funderat på är att låta kommunpolitiker ringa upp och intervju medborgare på samma sätt som Lomma har gjort.

### **Information om resultat**

Årsredovisningen är det dokument som används för att kommunicera resultat och måluppfyllelse till medborgarna. I Gnesta kan konstateras att fyra av de sju kommunövergripande målen inte kan mätas i senaste årsberättelse (2007), vilket ger en oklar bild av hur väl kommunen lyckats förverkliga sina mål. I årsredovisningen hänvisar man till en uppföljning kommande år.

Det finns ett gott exempel på jämförelser i årsredovisningen. Här presenteras en sammanställning av välfärdsnyckeltal som gör det möjligt att jämföra Gnesta med Sörmlandskommuner och med riket. En kommentar kring årsredovisningen är att den dels inte lätt att hitta på hemsidan, dels är den (liksom de flesta andra kommuners årsredovisningar) svårläst för gemene man. Den kan inte ensam vara huvudkanalen för kommunikation av resultat till medborgarna.

Detta område är här liksom hos många andra kommuner ett förbättringsområde. Det är svårt för den intresserade medborgaren att utanför årsberättelse hitta information om vad kommunen presterar avseende tjänstekvalitet, måluppfyllelse, jämförelser med andra, resultat från brukarundersökningar, m.m. De flesta resultat från mätningar, utvärderingar, etc. som görs i Gnesta används framförallt internt inom organisationen. För att öka möjligheten för medborgare och andra att få en bild av ”hur bra Gnesta är” kan ett förbättringsområde vara att publicera alla former av resultat på hemsidan under en gemensam ingång. Även kommunens revisionsrapporter skulle kunna finnas på hemsidan för intresserade medborgare. Här finns flera kommuner som kan tjäna som förebilder. Tyresö, Umeå och Trollhättan är några av dessa.

**Sammanfattning område 1****Styrkor**

- Protokoll och kallelser med handlingar på nätet för alla nämnder (ej bygg o miljö)
- Annonsering i lokalpress 5-6 ggr/år
- Rådslag, öppna nämndsmöten, allmänhetens frågestund i KF och medborgarförslag
- Jämförande av välfärdsnyckeltal i årsbokslut

**Förbättringsområden**

- "Light-versioner" av viktiga dokument
- Fler redovisningar av resultat och jämförelser på hemsidan
- Fler arenor för dialog med medborgarna
- Medborgardelaktighet i t.ex. 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?

**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. 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.

**Brukarfokusering**

På kommunövergripande nivå fastläggs Gnestas fokus på brukare, dels i det balanseerade styrsystemets perspektiv "brukare", dels i kommunens värdegrund DRAG (delaktighet, respekt, ansvar). Värdegrunden har två perspektiv ett inre och ett ut mot brukarna. Gnestas kommunstyrelseordförande har tillsammans med kommunchef varit ut och besökt ett stort antal enheter för att implementera styrmodell och värdegrund. Detta är ett gott exempel på hur kommunledningen direkt kan gå ner i verksamheten för att förankra och förklara. Det kan ibland vara ett effektivare sätt att nå ut med ett budskap än att låta det "vandra" ner i organisationen via olika chefsnivåer.

Intrycket utvärderarna får är att det är viktigt att fortsätta och förankra svaret på frågan "Vem är vi till för?" i organisationen. Kommunen skulle även kunna satsa mer på

att marknadsföra/informera ut till Gnestaborna att brukaren är i fokus för all verksamhet. För att förankra och befästa brukarfokus, bemötande, etc. ytterst i verksamheten, kan det vara befogat med återkommande utbildning och information. Detta har till viss del gjorts via kommunens ledarforum och det finns flera exempel på förvaltningsanpassade utbildningar. Inom t.ex. socialförvaltningen har verksamhetsspecifika utbildningar genomförts i etik och bemötande. Kommunen har också genomfört en kommunövergripande utbildning av chefer vid införandet av Klagomålshanteringssystemet. Det kan finnas ett värde i att för Gnesta att erbjuda mer av kommunövergripande utbildning kring brukarfokus, bemötande, etc., inte bara till chefer utan till all personal. Flera kommuner, bl.a. Vara och Södertälje, har använt sig av kommunspelet BOHICA för att befästa värderingar och praktisk handling utifrån dessa i hela organisationen.

### **Tjänstegarantier**

Det finns ett politiskt uppdrag som säger att alla nämnder ska ta fram tjänstegarantier. En tjänstegaranti är en form av varudeklaration av vad en tjänst ska innehålla. Dessa garantier finns idag för några av socialnämndens områden samt för bygglovshandling. När det gäller bygglovshandlingen utlovar kommunen beslut inom 3 veckor. I annat fall reducerar kommunen avgiften med 10%. Socialnämnden har antagit flera tjänstegarantier. Det finns sådana inom IFO, äldreomsorg, såväl för boende som för hemtjänst, stödverksamhet och kost. Nämndens tjänstegarantier är tydliga och innehåller utfästelser som ger en utvärderingsbar nivå på tjänstekvalitet. Dessa tjänstegarantier kan utvärderarna inte hitta på hemsidan, vilket kan tyckas vara en brist. Gnesta bör enligt kommunens beslut ta fram fler tjänstegarantier eftersom dessa rätt använda är en tydlig yttersta länk av en lång styrkedja som börjar på kommunfullmäktigenivå och slutar i mötet med brukaren.

### **Kundval**

Gnesta har ett mål där kommunfullmäktige säger att kommunen ska sträva efter att minst 30 % av kommunalt drivna verksamheter inom kommunens förvaltningar ska genomföras av alternativa utförare (andra än kommunen; privata företag, personalkooperativ m.fl.) vid mandatperiodens slut dvs. 2010.

Idag finns en kommunal friskola med Waldorfpedagogik och ett antal ”fria” förskolor. Inom hemtjänsten finns tre auktoriserade alternativa hemtjänstutförare. Det finns en bit kvar innan kommunen når det uppsatta målet med 30 % externa utförare men processen att nå målet har börjat.

### **Medborgarkontor**

Kommunen har upprättat ett medborgarkontor i huvudbibliotekets lokaler. Här finns möjlighet att hämta kommunal information och få hjälp med handläggning av enkla ärenden. Försäkringskassan finns i samma lokaler. Medborgarkontoret har öppet alla dagar i veckan varav fyra fram till kl. 19.00. Detta är ett exempel på att även en mindre kommun kan förenkla mötet med brukarna och underlätta stöd och hjälp kring kommunala frågor.

### **Brukarinformation via hemsidan**

Kommunens hemsida är huvudkanalen för att sprida information till medborgare/brukare. Denna har en struktur som utgår från brukarens behov. Här finns mycket av den information som efterfrågas och som är kopplad till olika tjänster.

Verksamheter som har många enheter, t.ex. förskola och grundskola, beskriver på hemsidan varje enhet med kontaktuppgifter och lite kort om inriktning, storlek, profil, etc. I ett jämförande brukarperspektiv skulle en sådan presentation även kunna göras avseende olika volym (antal barn, lokalyta, etc.) och resultatmått (betyg, brukarundersökningar, m.m.) som beskriver verksamheten på varje enhet för att visa brukarna de skillnader som kan finnas. Detta sätt att skapa möjlighet till jämförelse är inte vanligt idag. Storstäderna Stockholm och Göteborg har båda IT-baserade system för jämförelser på enhetsnivå.

Hemsidan går att justera avseende typsnitt, textstorlek och kontrast. Viss mycket grundläggande information, företrädesvis turistinformation, finns på engelska och tyska. För att ytterligare hjälpa grupper med olika funktionshinder skulle hemsidan kunna kompletteras med talsyntes och vissa informationsavsnitt i formen "lättläst". Informationen på andra språk skulle kunna byggas ut.

Idag finns inte många exempel på e-service på kommunen hemsida. Några servicefunktioner på bibliotekets låneverksamhet finns. Här finns utvecklingsmöjligheter.

### **Brukarundersökningar**

Brukarundersökningar genomförs i stor sett inom alla verksamhetsområden i kommunen. Ansvaret för dessa ligger på nämnd/förvaltningsnivå. Undanaget är den medborgarundersökning (SCB) som gjorts en gång och även planeras att genomföras år 2009. Denna berör flera olika verksamheter. Här arbetar kommunens framsynt avseende utvärdering av brukarnas synpunkter på verksamheten. Det som har varit svårare att identifiera och få grepp om är hur systematiskt resultaten används i förbättringsarbetet. Intrycket är att detta ser olika ut inom olika verksamheter. Det är många gånger svårt att hitta dokumentation som visar hur resultaten kopplas till handlingsplaner alternativt mål. Det finns ett förbättringsområde kring hantering av brukarenkäter just med avseende på analys och handlingsplaner kopplade till resultaten. Som tidigare nämnts är det även svårt för medborgare/brukare att få information om resultat från brukarenkäter.

Det finns kommuner som prövar att arbeta med kommunövergripande nöjdhetenkäter för att kunna jämföra olika verksamheter med varandra. Hammarö och Stockholm är två av dessa kommuner.

### **Synpunkts- och klagomålshanteringssystem**

Kommunen har infört ett kommunövergripande klagomålshanteringssystem. "På papperet" ser detta system mycket bra ut. Det finns tydliga rutiner hur klagomål ska fångas in oavsett de kommer skriftligt, via webb, via telefon, etc. Det finns blanketter för klagomålsinlämning, både i papper och på webben där de går att sända in direkt. Det finns ett digitalt registreringssystem för klagomålen och dessa "bör" (citat ur

rutiner) sammanställas var 3:e månad på varje förvaltning. Nämnden ska informeras 2 ggr/år och en årlig sammanställning ska presenteras i årsboks slutet.

Hur systemet kommer att fungera i praktiken är det lite tidigt att uttala sig om ännu. De första månaderna har antalet klagomål varierat stort mellan olika förvaltningar. Vid intervjuerna fick utvärderarna intrycket av att det kan krävas ytterligare förankringsarbete av systemet. Trots att chefer och personalgrupper har utbildats i klagomålshandling, fanns det många som hade frågor kring systemet och det fanns även någon som ifrågasatte nyttan av detta.

### **Sammanfattning område 2**

#### **Styrkor**

- Kommunövergripande värdegrund (DRAG)
- Kundfokus i balanserad styrning
- KS-ordförande och KC på intern ”turné”
- Medborgarkontor
- Synpunkts-/klagomålshandlingssystem
- Påbörjat arbete med tjänstegarantier
- Valfrihet, t.ex. kundval inom hemtjänsten

#### **Förbättringsområden**

- Utbilda kring kommunövergripande kund/brukarfokus
- Jämförelser av resultat på enhetsnivå i t.ex. förskola, skola
- Utveckla E-service
- Fortsätt att förankra klagomålshandlingen i organisationen
- Synliggör och systematisera arbetet (analys och åtgärder) med brukarundersökningar.

### **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?

#### **Allmänt**

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). 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.

## Styrsystem

Gnestas styrmodell utgår ytterst från visionen: ”Gnesta – för dig som vill växa i stadens lugn och landets puls”. Kommunen beskrivs sedan i ”Vårt uppdrag”, ”Vår värdegrund” (DRAG), ”Våra framgångsfaktorer” och ”Våra mål”.

Kommunens övergripande mål finns i kommunfullmäktiges styrkort. Dessa var 2008

1. Ekonomin skall årligen vara i balans
2. 10 500 Gnestabor år 2008
3. Sänkt sjukfrånvaro 25 % från 2003-12-31 till 2008-12-31
4. Gnesta Centrum görs vackrare genom projektet ”Rondell till rondell” senast 2012
5. Andel invånare med högskoleutbildning skall uppgå till länssnittet 2008
6. Alla Gnestaungdomar under 24 år skall studera eller arbeta 2008
7. Gnesta kommun skall erbjuda ökad valfrihet inom äldreomsorg, barnomsorg och skola senast 2010

Fem av dessa är tydligt uppföljningsbar/mätbara resultatmål, de två övriga är aktivitetsmål (nr 4 och 7). Målen är en del i Kommunfullmäktiges styrkort. De beskrivs i fyra dimensioner som utgör kommunens modell för balanserad styrning. Dessa dimensioner är ”ekonomi, brukare, process och mänskliga resurser” Här beskrivs målen mer i detalj med en blandning av resultatmål och aktiviteter som ska genomföras.

Inför den kommande budgeten år 2009 är de Kommunövergripande målen omformulerade till att vara mer av inriktningskaraktär. Dock kvarstår uppföljningsbarheten eftersom det till dessa mål finns knutna ett antal mått under respektive styrkortsdimension. Dessa mått har en angiven nivå som ska uppnås, ”styrtalet”. Det är mot dessa styrtalet som en årlig utvärdering i bokslut ska göras.

Detta är en mycket tydlig modell för målsättning och uppföljning där ”mätbarhet” är ett viktigt begrepp. Denna styrmodell borde kunna inspirera andra kommuner som vill arbeta med balanserad styrning..

På nämnds nivå har man kommit olika långt när det gäller att bryta ner målen till den egna verksamheten och koppla styrtalet till dessa. Strukturen varierar från inriktningsmål till mer exakt mätbara mål. Antalet uppföljningsbara styrtalet varierar också.

Alla kommunens mål, styrtalet och aktiviteter ska administreras i det s.k. ”Stratsystemet”, ett IT-baserat verksamhetsledningssystem. Ännu är detta system inte operativt fullt ut, framförallt beroende på att arbetet med att ta fram lämpliga styrtalet inte har kommit tillräckligt långt på nämnds nivå.

Det är viktigt för Gnesta att hålla i och öka tempot i genomförandet av den styrmodell som kommunen valt. Enligt kommunkompassens bedömning är detta en modell som innehåller en stor potential för att öka mätbarheten av verksamheten och därmed även möjliggöra kopplingar till ekonomin. Idag är dessa storheter till stor del åtskilda och det är därför också svårt att diskutera t.ex. effektivitet i tjänstproduktion. En utmaning för kommunen är också att hitta styrtalet som kan följas upp tätare än en gång per år. Styrmodellen bör kunna fånga upp förändringar inom den löpande verksamheten som sker under budgetåret.

En annan fråga som kommunen bör titta på är det stora antalet riktlinjer, policys, ordningar, samverkansavtal, anvisningar, planer, program, avtal, m.m. som finns. Det

står i "Budgetanvisningen" att dessa ska styra verksamheten utöver de mål som anges. Dessa styrsignaler "vid sidan om" kan för verksamheten i vissa fall upplevas besvärliga att tolka och värdera betydelsen av. Här finns möjlighet till förenklingar, mer enhetlig utformning, aktualisering, etc. Frågor som bör granskas är också: Hur och när följs dessa styrande dokument upp? Behövs de alla i den form de nu är skrivna?

Uddevalla är en intressant kommun att studera när det gäller balanserad styrning. Även Umeå, Göteborg, Stockholm, Öckerö, m.fl. har modeller av balanserad styrning som kan vara värda att studera.

### **Rollfördelning mellan politiker och tjänstemän**

Gnesta har antagit ett policydokument som klargör ansvarsfördelningen mellan politiker och tjänstemän. Vid intervjuerna diskuterades hur denna rollfördelning fungerade i praktiken. Helhetsintrycket som framkom var att detta fungerar relativt väl idag. Det har tidigare varit en hel del oklarheter och "gränsöverskridanden". De intervjuade säger att detta område inte är lätt och att det ibland sker mindre övertramp. Bilden som gavs var att detta går att hantera och att problem löses genom att ständigt föra en dialog kring dessa frågor.

En tydlig rollfördelning och en förståelse för vad dessa roller består i, underlättas om det finns forum där politiker och tjänstemän återkommande kan mötas för att diskutera strategiskt viktiga frågor ut perspektiven "Vad och "Hur". Gnestas kommunstyrelsepolitiker och ledningsgruppen bland tjänstemännen träffas återkommande. Kommunen arrangerar även dagar i samband med budgetarbetet där för budgetprocessen viktiga frågor diskuteras. Ett förbättringssteg kan vara att utöka de forum där politiker och tjänstemän möts. Det kan då vara även möten med större grupperingar där chefer ute i organisationen och nämndspolitiker för möjlighet att delta i kommunövergripande strategiska diskussioner eller till exempel i arbetet med att utveckla den balanserade styrningen.

En kommunpolitiker idag har ett stort ansvar och behöver en bred kompetens för att förstå och leda den kommunala verksamheten. I många fall är politikernas utbildning eftersatt i förhållande till det ansvar de faktiskt har. I Gnesta erbjuds ingen gemensam politikerutbildning i början av mandatperioden. Detta ansvar ligger på respektive parti. Ofta erbjuder kommuner en grundläggande utbildning i samband med varje ny mandatperiod. Det finns även kommuner som går längre och erbjuder åtminstone kommunledningen regelrätta ledarskapsutbildningar. Två kommuner som gjort så är Öckerö och Östersund. Här finns ett förbättringsområde för Gnesta.

### **Uppföljning**

De kommunövergripande målen som avrapporteras i 2007 årsredovisning är mycket tydliga. Problemet är att uppföljningen av dessa mål inte är lika tydlig. Endast ett anges som uppnått. Övriga ska mätas av "om ett år" vilket ger en otydlig bild av hur väl kommunen lyckas med sin övergripande ambition.

Redovisningen av respektive nämnds mål i bokslut görs genom kommentaren "uppfyllt" – "ej uppfyllt". Vissa nämnder verifierar sina bedömningar med redovisning av mått/indikatorer som anger en uppnådd nivå. Detta är tydligt i kommunstyrelsens och



barn- och utbildningsnämndens redovisningar. Flera andra förvaltningar redovisar inga mått/indikatorer.

Kommunen avrapporterar även de antagna verksamhetsmålen i delårsbokslutet. Denna avrapportering bygger helt på en subjektiv bedömning av de inriktningsmål som finns för respektive nämnd. Inga uppföljningsbara styrtal finns tillgängliga vid detta tillfälle. Vid övriga tillfällen under året (totalt 10 avrapporteringar) sker endast en ekonomirapportering.

Inom området uppföljning finns förbättringsmöjligheter för Gnesta. Kommunen måste hitta fler styrtal som kopplar till de mål som finns antagna. Detta gäller framförallt på nämnds-nivå. Några av dessa bör även gå att följa upp under löpande budgetår. Det kan också finnas en fördel att koppla mått till styrningen/uppföljningen som kan jämföras med andra kommuner. Idag pågår många utvecklingsprojekt med fokus på jämförande på statlig nivå och inom SKL, men även i nätverksform där Gnesta medverkar. När det gäller det senare medverkar bl.a. kommunen i nätverket "Femklöver" (tidigare sextetten) som gör återkommande jämförelser av olika verksamheter med hjälp av olika mått.

Utvärderarna hade möjlighet att se på hur kommunens verksamhetsledningssystem "Stratsys" håller på att byggas ut. Det ser ut att kunna finnas förutsättningar för att detta verktyg blir mer operativt under budgetåret 2009. Det finns många andra kommuner som arbetar med "Stratsys-systemet" och det kan finnas lärdomar att hämta när det gäller utvecklingen av systemet. Några av dessa kommuner är Mora, Lomma, Uddevalla, Trollhättan och Stockholm.

### **Sammanfattning område 3**

#### **Styrkor**

- Kommunens övergripande mål
- "Bra" balanserad målstyrningsmodell i hela organisationen
- Flera exempel på mätbara styrtal för mål
- "Relativt" klar fördelning mellan VAD och HUR

#### **Förbättringsområden**

- Fler styrtal som mäter resultat på nämnds-/förvaltningsnivå
- Tydligare koppling verksamhet – ekonomi (effektivitet)
- Utveckla "Stratsys-systemet"
- Samordna och förenkla kommunens styrande planer, policys, m.m.
- Använd jämförelser mer i styrning/uppföljning
- Fler "arenor" för möte mellan politiker och tjänstemän
- Politikerutbildning

#### **Område 4 Ledning, decentralisering och delegering**

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektorieellt 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 resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

#### **Delegation**

Graden av delegation från nämnd till förvaltning och vidare till enhetschef är stor. Enhetschefen har stor möjlighet att under budgetåret göra omfördelningar mellan underposter inom den budgetram som gäller för enheten. Anställningar av underställd personal görs också av enhetschefen. Likaledes är ansvaret för organisatoriska förändringar inom ram stort. Undantaget där det inte finns någon delegation ner i organisationen är ansvar för budgetöver-/underskott. Detta har tidigare inte ens legat på nämnds nivå utan på kommunfullmäktige/kommunstyrelsenivå. Från och med år 2009 är detta ansvar delegerat till nämnds nivå, vilket betyder att nämnden får bära med sig över- eller underskott mellan budgetåren. En budgetdifferens kan givetvis komma att regleras vid bokslut om kommunstyrelsen anser att det finns särskilda skäl.

Det finns olika åsikter kring värdet att skapa resultatenheter på enhetsnivå med fullt budgetansvar. Dock är det så att möjligheterna till kostnadsdrivande effekter finns om ett överskott i budget inte kan bäras över vid bokslut. På samma sätt kan drivkrafter för effektivisering bli otydligare om underskott inte ger effekter som påverkar verksamheten på sikt. Detta är inga solklara mekanismer eftersom en ”rätt” fördelning vid budgeteringen är en nyckel för att ett sådant system ska fungera. Stockholm har ett system med resultatansvar på enhetsnivå.

#### **Samverkan**

En hög grad av samverkan mellan organisationens olika delar eller med externa parter brukar vara ett tydligt tecken på eget ansvar. Eget ansvar att på förvaltnings- eller

verksamhetsnivå ta initiativ till samverkan som förenklar arbetet eller sprider kostnaderna på flera parter.

I Gnesta finns många exempel på sådant samarbete. T.ex.

- Pinochio – samverkan för barn med särskilda behov.
- ”Jag och du projektet” – att lära ungdomar ta ansvar, sociala övningar, göra rätt saker. Samverkan polis, räddningstjänsten, skola, soc. m.fl.
- RAR - olika projekt inom REHAB, - kommun, landsting, Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen
- Film i Sörmland – personal i skolor gör film - samarbete mellan skolor
- PIM-projektet – ett speciellt sätt att lära sig datahantering. Examinatorer har utbildats. Skolverket har stått bakom projektet.

Det finns ett stort antal andra exempel. Det finns även många exempel på att Gnesta samverkar med grannkommuner eller andra Sörmlandskommuner. Några exempel:

- Samverkan med Katrineholm kring hantering av löner, gemensam MAS med Trosa
- Djurskydd tillsammans med Trosa
- Räddningstjänst – samverkan Nyköping Oxelösund, Trosa och Gnesta
- Valfrihetsbidrag från staten tillsammans med Trosa.
- Gemensamt vårdförbund inom missbrukarvård och inköpssamarbete med Sörmlandskommuner.
- Gemensamt Rehabförbund, Sörmlandskommuner och landstinget.

Det finns ett förbättringsområde när det gäller samverkan i projektform eller av mer varaktig karaktär. Många av dessa samverkansformer är oklart beskrivna eller inte beskrivna alls när det gäller uppföljningsbara mål, fördelning av kostnader, tidplaner, politiskt ansvar, operativt ansvar, åtgång av arbetstid, m.m. Det är ändå så att detta arbete kostar tid och resurser. I många fall ligger inte dessa kostnader eller målbeskrivningar i budget, vilket kan göra att de dränerar pengar ur budgeten. Här skulle en fördel kunna vara att använda någon form av projektbeskrivnings- och uppföljningsmodell som kan kvalitets- och kostnadssäkra det arbete som görs eller ska göras. Uddevalla, Umeå och Sundsvall är kommuner som har olika projektstyrningsmodeller. Dessa används inte konsekvent, men ger ändå i många fall en större kontroll på olika projekt.

Det bör påpekas att även Gnesta kan visa upp exempel på relativt goda projektbeskrivningar och uppföljningar. Det gäller i många fall om det finns en tydlig extern finansiär inblandad.

### **Chefens roll och uppdrag**

Gnesta har arbetat fram en modell med individuella styrkort på medarbetarnivå som upprättas i samband med medarbetarsamtal/lönesamtal. Sådana styrkort upprättas av kommunchefen i förhållande till förvaltningscheferna. Även förvaltningscheferna har dokumenterat denna typ av styrkort med sina underställda chefer. På medarbetarnivå är det oklart hur dokumentationen ser ut och om de handlingsplaner som eventuellt

upprättas kan kallas ”styrkort”. En kommun att studera när det gäller individuella styrkort kan vara Öckerö kommun som arbetar på samma sätt som Gnesta.

Cheferna i Gnesta utvärderas dels genom medarbetarsamtalet med överordnad chef, dels genom den kommunövergripande personalenkäten (AHA) som görs vart annat år liksom av den kommunövergripande enkäten ”Kommunens attraktionskraft” som genomförs vart fjärde år.

Det samlade intrycket är att ledningskommunikationen fungerar väl inom respektive förvaltning. Det finns tid avsatt till chefsträffar på flera nivåer. Ledningsgrupper och andra chefsgrupper tar sig tid för planeringsmöten, studieresor, etc. som dels gör att de medverkande kan fokusera på strategiska framtidsfrågor, dels svetsar samman chefer i förvaltningen.

Stöd till chefer om personliga problem eller problem inom ledarskapet uppstår ges av antingen företagshälsan eller personalfunktionen på central nivå eller, vilket kanske är vanligast, av den egna förvaltningen på olika sätt. Det finns kommuner som kompletterat denna modell med ett centralt upphandlat samtalsstöd som kan ges till alla anställda vid behov. Detta system finns bland annat i Ale, Botkyrka och Umeå.

#### **Sammanfattning område 4**

##### **Styrkor**

- Hög grad av delegation till verksamhets-/enhetsnivå (ej budget)
- Många interna och externa samverkansprojekt
- Handlingsprogram på individnivå för chefer
- Chefsutvärderingar i AHA-enkät och medarbetarsamtal
- God intern ledningsstruktur

##### **Förbättringsområden**

- Tydligare resultatfokus på enhetsnivå, t.ex. ansvar för budgetbalans och måluppfyllelse
- Projektbeskrivningsmodell för att motverka kostnadsdrivning
- Utveckla individuella styrkort
- Övergripande system för att stötta vid personliga ”problem”

#### **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.

### **Rapportering**

Den rapportering från förvaltning till nämnd som utvärderarna kan identifiera avseende ekonomi och verksamhet följer det mönster som nämnderna avrapporterar till KF/KS, det vill säga nio gånger per år samt årsrapport. Utöver detta sker andra former av redovisningar till nämnd från verksamheterna, men dessa är anpassade till respektive nämnds specifika ansvarsområden.

Intrycket är att ekonomiredovisningen i kommunen är tydlig. När det gäller rapportering av mål på förvaltnings- vidare ner på verksamhetsnivå, så är bilderna olika och antalet uppföljningsbara mål på denna nivå varierar. För att bygga styr- och uppföljningskedjan så att den påverkar ytterst där mötet med brukare sker, är det viktigt att det finns länkar till de kommunövergripande målen även på denna nivå. Ett sätt att tydliggöra detta för Gnestas del kan vara att utveckla tjänstegarantier till att omfatta fler verksamheter. Det kan även vara en tydligare tolkning av de övergripande målen och nämndmålen ner på enhetsnivå och även på individnivå. Det finns tydliga ambitioner kring detta i Gnesta, men det är för utvärderarna svårt att få en heltäckande bild av hur stort genomslaget är. Det är viktigt att komma ihåg att såväl tjänstegarantier som mål på enhets- och individnivå måste följas upp för att dessa ska bli faktiskt styrande.

### **Uppföljning av projekt m.m.**

Som tidigare nämnts finns ingen enhetlig modell för att beskriva projekt och samarbete som sker t.ex. med andra organisationer. Det finns följaktligen inte heller någon enhetlig modell för att följa upp dessa. Här finns ett förbättringsområde för Gnesta.

### **Kostnadsberäkning av tjänster**

Idag har inte många exempel på en renodlad kostnadsbudgetering, dvs. att budgeten byggs ”underifrån” och baseras på information om de faktiska kostnadselementen för produktionen av en enhet av tjänsten, till skillnad från en budget baserad på historiska uppgifter om utgifter för verksamheten/tjänsten. Kostnadsbudgetering avser kostnader för lön, material, hyra, m.m. fördelat på resultatenheter och per levererad tjänst (t.ex. hemtjänststimme, vårdplats, elevtimme, etc.). Idag finns inslag av detta i samband med att externa utförare släpps in inom hemtjänsten som en del i att utveckla valfriheten. Inom förskola/skolan finns systemet med elevpeng, men regleringen sker endast vid årsskifte vilket gör att utfallet för enheterna inte i realtid är kopplat till det faktiska antalet barn/elever. Kommunen avser att arbeta vidare med en ökad valfrihet inom flera olika verksamheter, vilket innebär ett denna form av ”prislapp” på tjänster troligtvis kommer att bli vanligare.

### **Controllerfunktion**

Det finns idag ingen renodlad controllerfunktion som har i uppdrag att titta både på ekonomi och verksamhet på kommunövergripande nivå. Ekonomienheten anser att

man idag även ägnar sig åt uppföljning och ”kontroll” av verksamhet under budgetåret. Det finns en controllerfunktion anställd för socialförvaltningen.

Att verksamhetsuppföljning och ”kontroll” av genomförd verksamhet i förhållande till ekonomi inte har samma tyngd och genomslag visar sig genom att kommunens avvikelshanteringssystem endast avser ekonomiuppföljningen mot gällande budget. Det finns inga tydliga system som reagerar om inte gällande mål med styrtal uppnås under budgetåret. Uppföljningen mål och styrtal är idag inte så tydligt och mätbarheten ligger nästan helt på helårsbasis. Först när styrtal som beskriver kvalitet kan mätas under året och det går att knyta kostnader till de enskilda tjänster som produceras (se kostandsbudgetering) kan organisationen på allvar diskutera effektivitet.

### **Sammanfattning område 5**

#### **Styrkor**

- God ekonomirapportering
- Valfrihet som driver utveckling mot att beräkna kostnader per tjänst
- Ökat fokus på uppföljning av verksamhet

#### **Förbättringsområden**

- Tydligare resultatredovisning för verksamhet under löpande budgetår
- Avvikelsehantering även kring verksamhetsresultat
- System för avrapportering av projekt och tvärsektoriellt samarbete
- Ihopkoppling av kostnad och utförda tjänster

## **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**

I kommunens personalpolitiska program står att ”planering av personal- och kompetensförsörjningsåtgärder ska ingå i den årliga budget- och verksamhetsplaneringen.”. Det finns en kommunövergripande en budget avsatt för kompetensutveckling. Ledningsgruppen avgör hur den ska användas. Exempel på hur dessa medel

används är utbildningsinsatser riktade till chefer, t.ex. angående arbetsmiljö och ”breda” föreläsningar som vänder sig till en stor målgrupp av anställda. Utöver detta är utbildningsplanering och budgetering delegerad till förvaltningsnivå. Alla förvaltningar arbetar på något sätt förvaltningsövergripande, men hur detta görs varierar mellan de olika förvaltningarna.

Det finns en möjlighet att i ekonomisystemen följa upp hur mycket pengar som läggs på kompetensutveckling. Detta ger en grov bild, som kanske inte talar om så mycket av hur kommunens arbete med kompetensutveckling sker. Det finns flera skäl till detta. Det kan ibland vara svårt att veta hur kostnader för kompetensutveckling ska räknas. Är det bara externa kostnader i form av kurs- och konferensavgifter som ska tas upp? Hur bokförs vikariekostnader? Intern kompetensutveckling? Ett sätt att tydliggöra uppföljningen kan vara att även mäta hur mycket tid som avsätts för kompetensutveckling. Det sker ingen enhetlig uppföljning av vad tillskottet av kompetens genom utbildning leder till för organisationen. Det kan utifrån ett effektivitetsperspektiv finnas ett värde i att öka kunskapen om hur kompetensutvecklingen för organisationen som helhet stärker och utvecklar Gnesta. Dock sker en värdering av kompetensutvecklingen utifrån ett individuellt perspektiv genom den medarbetarenkät (AHA-enkäten) som genomfördes senast år 2007.

På individnivå styrs delvis kompetensutvecklingen via medarbetarsamtalet där det enligt kommunens riktlinjer ska upprättas en individuell handlingsplan (individuella styrkort) där kompetensutveckling kan ingå. Dessa individuella styrkort ska följas upp vid nästkommande medarbetarsamtal. Hur systematiskt arbetet med dokumentation och uppföljning av individuella styrkort följs endast indirekt av kommunen (mer om detta under rubriken ”medarbetarsamtal”).

### **Medarbetarsamtal**

Kommunen har gemensamma mallar för hur medarbetarsamtalet ska göras. Kommunen arbetar på att utveckla den dokumentation som ska göras i samband med samtalen till att få formen av ”individuella styrkort”. Detta är ett spännande anslag och kopplar då tydligare medarbetarsamtalet att bli en del i kommunens styr- och uppföljningsmodell. Dock är det svårt för utvärderarna att få en bild av i vilken omfattning dessa individuella styrkort används och hur väl de fungerar.

Kommunen ställer frågor på medarbetarsamtalen i sin medarbetarenkät. Dels på om medarbetarna har haft medarbetarsamtal (svaret är 80 %) och hur väl de fungerar (ca 65 poäng av max 100 poäng). Det kan finnas ett värde för kommunen i att mer i detalj följa upp hur medarbetarsamtalen genomför avseende kvalitet och systematik.

### **Individuell lönesättning**

Det finns i kommunen centrala anvisningar om lönestyrande faktorer/kriterier. Dessa är endast angivna med några ledord och måste tolkas och anpassas på verksamhetsnivå. När det gäller koppling till prestation så ska respektive enhetschef sträva efter att upprätta individuella styrkort för sina medarbetare, som beskriver ”uppdraget” för respektive individ. Hur långt varje arbetsplats har kommit i praktiken kring detta varierar. Det finns ingen kommunövergripande uppföljning kring det reella utfallet av systematik och kvalitet i samspelet mellan lönekriterier – medarbetarsamtal - individuella styrkort – lönesamtal. Denna kunskap finns till viss del hos de olika

fackförbunden i centrala samverkanskommittén. Det kan finnas ett värde i att på ett kommunövergripande sätt följa upp och analysera hur dessa komplexa system fungerar.

### **Arbetsmiljö**

Det finns flera olika verktyg för att arbeta för förbättringar av arbetsmiljön i Gnesta. Kommunen mäter återkommande sin arbetsmiljö utifrån fysiska och psykosociala faktorer. Gnesta använder sig av den s.k. AHA-enkäten ("Arbete och Hälsa") som görs i samarbete med Karolinska institutet. Den har gjorts två gånger, år 2005 och år 2007, och ska göras om under hösten 2009. Det är en omfattande enkät som gör det möjligt att jämföra olika arbetsplatser med varandra och med kommunen som helhet. Det finns även en angiven referensnivå på varje utfall som bygger på andra kommuners värden. Det finns anvisningar om att varje arbetsplats ska göra konsekvensbeskrivningar utifrån resultatet i AHA-enkäten.

SIFO har mätt attraktivitet hos ett antal olika arbetsgivare. I denna undersökning har Gnesta medverkat. Det har gjorts två gånger med fyra års mellanrum. Mycket av det praktiska arbetet inom arbetsmiljöarbetet sköts via samverkansavtalet. Det sker både lokalt och centralt.

Det finns förbättringsmöjligheter inom arbetsmiljöområdet. Kommunen skulle mer konsekvent kunna följa upp hur resultatet hanteras i form av handlingsplaner för förbättring och hur dessa förbättringar praktiskt genomförs ute på olika arbetsplatser. Det framkom uppgifter vid intervjuerna som pekar på att det varierar i systematik i hur arbetsmiljöarbetet genomförs på olika arbetsplatser.

### **Ledarutveckling**

Kommunen har på kommunövergripande nivå ett löpande utvecklingsprogram för chefer som man kallar "ledarforum". Detta forum, som består av alla kommunens chefer, träffas 7-8 ggr per år antingen hel eller halvdagar. Ofta innehåller mötena något tema som genomförs/presenteras i föreläsningsform.

Kommunen arrangerar även informella frukostseminarier för chefer med bl.a. syftet att stärka och diskutera ledarskap. Dessa seminarier genomförs 3-4 ggr/år. Kommunen har också bjudit in till gemensamma träffar för chefer inom både kommunens näringsliv och inom den egna organisationen.

Utöver dessa kommuncentrala satsningar finns ett flertal utbildningsinsatser, nätverk, m.m. för chefer inom respektive förvaltning. Dessutom deltar många chefer i verksamhetsspecifika nätverk i region eller nationellt. Några chefer har gått det nationella toppledarprogrammet.

Sammanfattningsvis kan sägas att Gnesta har flera olika forum och nätverk för ledarutveckling, vilket är väldigt bra. Något som däremot saknas är ett samlat och obligatoriskt ledarutvecklingsprogram som genomförs under t.ex. ett år och som ger en form av "chefskörkort" för kommunen. I ett sådant program finns möjlighet att koncentrera sig på de kunskaper och de profiler en chef ska ha för att verka i kommunen. Detta kan ge en helhetsbild och foga samman balanserad styrning, uppföljning, värderingar, m.m. En sådan satsning kan vara ett sätt att koncentrera sig på och mobilisera kring olika utvecklingsinsatser. Uddevalla, Trollhättan, Östersund och Stockholm är några kommuner som genomfört denna typ av satsningar.



**Sammanfattning område 6****Styrkor**

- Planering och utförande av kompetensutveckling på förvaltningsnivå
- Återkommande medarbetarundersökningar
- Medarbetarsamtal/individuella styrkort
- Frekventa "Ledarforum"

**Förbättringsområden**

- Mer av kommunövergripande analyser och genomförande av kompetensutveckling
- Samlad ledarskapsutbildning
- Uppföljning/kvalitetssäkring av förbättringsarbete kring:
  - Arbetsmiljöarbetet
  - individuella handlingsplaner/styrkort

**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.

**Kvalitetssystem**

I Gnesta är arbetet med ständiga förbättringar ("kvalitetssystem") en integrerad del i kommunens styr och uppföljningssystem. Tanken är att systemet med balanserad styrning på alla nivåer, från kommunfullmäktige, över nämnder och förvaltningar, ner till medarbetare, är ryggraden i detta system. Till styrning och uppföljningen har dockats andra "komponenter" för att stärka förbättringsarbetet. Det är bl.a. valfrihet, servicegarantier och klagomålshantering. Denna modell att fokusera på att bygga kvalitetsarbetet på ett tydligt och väl fungerande styr- och uppföljningssystem anser utvärderarna vara ett strategiskt riktigt val för Gnesta. Kommunen har kommit en bit på väg men det finns en del kvar att göra för att implementera systemtänkandet i hela

organisationen. Det gäller dels huvudsystemet, den balanserade styrmodellen, dels servicegarantier, klagomålshanteringssystem, m.m. En utmaning är även att docka fler komponenter till modellen för att öka effekten i kvalitetsarbetet. Det kan handla om flera av de förbättringsförslag som nämns i denna rapport, t.ex. ökat fokus på jämförelser, ledarskapsutbildning, medborgarinformation, etc.

Kommuner att studera när det gäller tydliga integrerade styr-, uppföljnings- och kvalitetssystem kan vara Lomma, Uddevalla, Umeå, Södertälje och Västerås.

### **Jämförelser**

Det finns många exempel på att jämförelser med andra används som ett sätt att lära och inspireras i Gnesta. Några exempel på sådana jämförelser är:

- Gymnasieskolor, bibliotek, m.m. jämförs mellan Sörmlandskommuner
- Trosa och Gnesta jämför sig avseende samhällsbyggnadsfrågor
- Nätverket ”Femklöver” (Gnesta, Trosa, Håbo, Knivsta) ingår som en del i det nationella jämförelseprojektet.

Intrycket är även att centrala databaser och skrifter med jämförelser, t.ex. Webor, VKV och Öppna jämförelser, spelar en allt viktigare roll i den förvaltningsinterna budgetprocessen för de två stora förvaltningarna; barn- och utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen.

Ett förbättringsområde när det gäller jämförelser är att tydligare integrera mått som kan hämtas från jämförelser i den balanserade styrningen. Styrtalet som dels kopplas till egna mål, dels går att jämföra med andra kommuner, ger dessa mått en större kraft och ökad tydlighet. Kommuner som har kommit en bit på väg och som använder verksamhetssystem liknande Gnestas ”Stratsys-system” är Lomma, Uddevalla och Stockholm.

### **Kreativitet**

Den största potentialen för verksamhetsförbättringar och nya kreativa idéer är bland den egna personalen. Den stora utmaningen ligger i att fånga upp och att våga pröva dem. Inom näringslivet finns flera exempel på företag som är duktiga på att stimulera och fånga upp kreativa idéer och bedriva ett systematiskt förbättringsarbete kring dessa. Några välkända exempel är Toyota, Scania och Posten. Inom kommunerna är system för detta arbete ovanligt. Ett systematiskt tänkande kring dessa frågor saknas även i Gnesta. Att arbeta med utveckling, förbättring, goda idéer, etc., är här oftast delegerat till respektive enhet och arbetsplats. Det är svårt för utvärderarna att hitta ett enhetligt mönster för hur detta arbete genomförs. Här finns ett möjligt förbättringsområde för Gnesta. Det finns anslag i olika verksamheter som skulle kunna användas som inspirationskälla och startpunkt. Flera förvaltningar/verksamheter har arbetat med olika former av erfarenhetsutbyte. Det kan vara workshops, seminarier, arbetsrotation, m.m.

Sveriges Kommuner och Landsting bedriver ett utvecklingsprojekt tillsammans med fem kommuner (Hammarö, Sunne, Trollhättan, Uddevalla och Åmål) kallat ”Kom-munal Kreativitet”. Målet med projektet är att ta fram och praktiskt pröva några modeller som stimulerar kreativitet och goda idéer. Här kan finnas inspiration för Gnesta om man vill starta ett arbete kring dessa frågor.

## IT-system

Gnesta kan sägas ha olika IT-stöd i kommunen som motsvarar en svensk standard-kommun. Några är mer vassa än andra. Intressant är bl.a. det "Stratsys-system" för verksamhetsuppföljning som nämnts tidigare i rapporten.

Kommunen arbetar med ett Intranät på samma sätt som de flesta andra kommuner gör idag. Ett problem kring detta nät är att det finns lokala enheter som har svårt att koppla upp sig mot systemet. Det gäller t.ex. vissa förskolor/skolor som ligger utanför Gnesta tätort. En god access och flera datorer på varje arbetsplats så att varje medarbetare kan få tillgång till intranät är mycket viktigt för att kunna utnyttja den effektiviseringspotential som finns i väl fungerande IT-stöd.

För att hela tiden kunna utvärdera IT-stöden för att förbättra användningen av och hitta flaskhalsar (ligger ofta i mötet mellan olika system) i systemen, behövs kontinuerliga utvärderingar av effektivitet, processer, användning, m.m. Utvärderarna kunde inte finna att detta gjorts på ett systematiskt sätt. Här finns ett möjligt förbättringsområde för Gnesta.

### Sammanfattning område 7

#### Styrkor

- Balanserade styrkort som grund i "kvalitetssystem"
- Många exempel på jämförelser
- Stratsysystemet

#### Förbättringsområden

- Utveckla kommunövergripande kvalitetsarbete kopplat till balanserad styrning
- Ökas systematik för hur jämförelser används som en del i förbättringsarbete och i styrning
- Utveckling av "kreativitetssystem"
- Utvärdering av IT-stöd

## 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.

## **Kultur och föreningsliv**

Det finns ett aktivt föreningsliv i Gnesta. Kommunens tydliga ambition är att stötta och prioritera ungdomssatsningar inom föreningslivet. Det präglar både inriktning på aktiviteter och hur ekonomiskt bidrag ges.

Det finns många olika stödformer för kommunens föreningar. När det gäller ekonomiskt bidrag ges det i former av aktivitets-, grund-, ledarutbildnings-, start- och driftsbidrag. Detta täcker upp i stort alla olika former av ekonomiskt stöd som kan ges.

Ett intressant exempel på samlingspunkt för förenings- och kulturliv är ”Ungdomens Hus” som vänder sig till kommunens och utifrån kommande ungdomar fr.o.m. åk 7 och uppåt. Exempel på inslag i verksamheten är bl.a. ”öppna verksamheten” med disco, olika grupper, konserter och temakvällar. Huset ”Elektron” har lokaler för ut-hyrning till föreningar och till andra. Här finns även servering som administreras av Ungdomens Hus i samarbete med medborgarkontoret.

Även kulturlivet är aktivt i Gnesta. Kommunen samverkar med flera aktörer inom kultursektorn. Några exempel är Gnesta kulturförening som bl.a. arrangerar konserter och Gnesta konstnärskrets som arrangerar den återkommande ”Gnesta konstrunda”. Andra aktiva kulturföreningar är t.ex. Skottvångs grufva, Gnesta Musiksällskap, Björnlunda Kammarmusikförening och Ateljé 42. Kommunen delar årligen ut ett kulturpris för värdefulla insatser inom kulturområdet.

## **Näringsliv**

Kommunen vittnar vid intervjuerna om en hög profil när det gäller näringslivsarbete. Trots att kommunen inte har ett ”organisatoriskt” näringslivskontor, är kommunens kontaktytor med näringslivet många. Kommunen träffar återkommande Gnestas företagarförening inom handeln. Ett rådgivande näringslivsråd med utvalda företag träffar återkommande (ca 6 ggr/år) kommunchef och samhällsbyggnadschef. Politiker medverkar ibland. Återkommande lunchmöten arrangeras med lite ”tyngre” företag. Minst en gång per år inbjuds alla företag till ett möte där något viktigt tema presenteras/diskuteras. Mycket av utvecklingen och dynamiken som finns inom samverkan kommun/näringsliv sker genom nära kontakter och informella nätverk. Den ”lilla” kommunens fördelar är här att det är nära till ömsesidiga kontakter. De personliga kontaktytorna blir enklare och är mer hanterbara än i en större kommun.

Det finns även flera former av samarbete med aktörer utanför kommunen som ger stöd till Gnestas företag. Här finns bl.a. Regionförbundet Sörmland, Företagscentrum i Nyköping (”starta eget stöd”) och FöretagSam, ett samarbete mellan Trosa och Gnesta kring ambitionen att öka andelen kvinnliga företagare. Gnesta är en del i Stockholm Business Alliance som tillsammans med stockholmsregionens totalt 47 kommuner arbetar för att marknadsföra regionen under devisen ”Stockholm – The Capital of Scandinavia”.

En strategi för att attrahera nya företag till Gnesta är att genom att erbjuda ett attraktivt och prismässigt konkurrenskraftigt boende, locka kreativa människor till kommunen som kan starta eller ta med sig företag. Ett lokalregister tillhandahålls av kommunen.

### **Internationellt utbyte och samarbete**

Gnesta har en vänort, Saulkrasti i Lettland. Det har funnits en del konkreta samarbetsprojekt som ingått i utbytet, bl.a. har Gnesta hjälpt till att starta ett vattenreningsverk där. En hel del utbyte har skett på kulturområdet och viss mån mellan skolor. Enligt de intervjuade är inte samarbetet så aktivt idag. Kommunen har fått en förfrågan från en polsk kommun, men förhåller sig avvaktande kring att hitta nya vänorter. Vissa skolor har egna erfarenhetsutbytes- och samarbetsprojekt.

Gnesta samverkar inom ramen för EU:s leaderprogram kring landsbygdsutveckling med kommunerna Eskilstuna, Kungsör, Flen, Strängnäs och Nykvarn. Ett spännande EU-projekt som kommunen är inblandad i, är "EU till torget" där kommunen planerar att visualisera ett antal styrtal som indikerar "Hållbar tillväxt". Målgruppen för styrtalen är medborgarna varför kommunen planerar att synliggöra dessa mått på torget i Gnesta. Projektet är ett samarbete mellan Sörmlandskommunerna.

Inom området internationalisering borde finnas utrymme för fler satsningar på kommunövergripande nivå. Det kan då handla om både erfarenhetsutbyte och utvecklingsprojekt. Det finns idag ett stort antal spännande kommuner och regioner som har kommit väl så långt som sina svenska motsvarigheter kring bl.a. många av de utvecklingsområden som tas upp i kommunkompassen. Näringslivsfrågor, tillväxt, samarbete med forskning och högskolor är andra fokus som kan och bör ingå i ett internationellt samarbete, där målet givetvis ska vara att tillföra kommunens medborgare ett mervärde på något sätt.

#### **Sammanfattning område 8**

##### **Styrkor**

- Många exempel på stöd till och samverkan med förenings- och kulturlivet
- Flera olika samarbetsformer för att stödja näringslivet

##### **Förbättringsområden**

- Utöka internationella kontakter och samarbete

## 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									
GNESTA KOMMUN									
		max-poäng	egna poäng	%			max-poäng	egna poäng	%
<b>1</b>	<b>Offentlighet och demokratisk kontroll</b>				<b>2</b>	<b>Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering</b>			
1.1	Hur informeras medborgarna?	40	28	70%	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	5,5	55%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	26	65%	2.2	Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	13	65%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	20	6	30%	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	13	65%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	17	85%
					2.5	Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	9	45%
					2.6	Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	2	20%
<b>3</b>	<b>Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän</b>				<b>4</b>	<b>Ledning, decentralisering och delegering</b>			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	18	60%	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	12	60%	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	21	70%	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	18	90%
3.4	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	7	35%	4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	10	50%
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	7,5	75%

		max- poäng	egna poäng	%			max- poäng	egna poäng	%
<b>5</b>	<b>Kontroll och rapportering</b>				<b>6</b>	<b>Personalpolitik</b>			
5.1	Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	22	55%	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	10	50%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärasektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	8	40%	6.2	Förekommer prestationslönesystem?	20	10	50%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	10	50%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	5,5	55%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	7	35%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	13	65%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	11	55%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	6	60%
<b>7</b>	<b>Verksamhetsutveckling</b>				<b>8</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>			
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	7	35%	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	30	75%
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	12	60%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	12	60%
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	5	25%	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	14	70%
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	7	35%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	8	40%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	11	55%					