



Avdelningen för Ekonomi och styrning

Kommunkompassen

Analys av Hallsbergs kommun

17-18 september 2008

Innehåll:

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

Leif Eldås, Sveriges Kommuner och Landsting

Bo Per Larsson, Sveriges Kommuner och Landsting

Ingmar Kärrsten, Falkenbergs kommun

1 Vad är Kommunkompassen

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktöget har arbetats fram av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet. Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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. Det är viktigt att framhålla att Kommunkompassen inte utvärderar verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen. 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.

2 Hallsbergs kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Hallsbergs kommun

Hallsberg är beläget i Sydnärke och är ofta förknippad med att vara en knutpunkt för vägar och järnvägar. Inom kommunens gränser döljer sig dock betydligt mer. Kommunen har satsat på att hålla en hög servicenivå inom kärnverksamheter som barnomsorg, skola och vård och omsorg. Servicen finns även tillgänglig över hela kommunen. Det finns gott om idrottsanläggningar, marker för bär- och svampplockning, skogsbackar och sjöar med utmärkta badstränder. Kommunen hade vid utgången av 2007 en befolkning på 15 268 invånare, varav ungefär hälften bor i centralorten Hallsberg och resterande i de sju övriga större orterna.

I Hallsbergs kommun finns ca 1 200 företag varav många är småföretagare. Hallsbergs kommun har ett gynnsamt geografiskt läge vilket lockat till sig tillverkande företag och industrier, ett stort antal handels- och serviceföretag och annan näringsverksamhet, spridd över i stort sett hela kommunen. Kommunen är en naturlig knutpunkt för resande och för gods som transporteras på väg och järnväg, vilket bidragit till att man är på god väg att bygga upp ett centrum för kombinerade transporter och annan logistikanknuten verksamhet. Hallsbergsterminalen är exempelvis en kombiterminal som ligger i direkt anslutning till den stora och moderna rangerbangården och genom Dry Port Hallsberg finns en direkt förbindelse med Trelleborgs och Göteborgs hamn. En god nyhet för kommunen är att Ahlsells AB nyligen beslutat att bygga ut sin logistikanläggning i Hallsberg och man köper även en kommunägd fastighet, vilket är mycket positivt för kommunens finanser.

Årets företagarkommun är en årlig ranking av landets alla kommuner och i år kom Hallsberg på sjunde plats av rikets alla kommuner. Rankingen mäts på fyra sätt: Företagens omsättning, resultat, kreditvärdighet och om det blir fler eller färre aktiebolag. Att företagande i kommunen har en gynnsam utveckling visade också en länsvis undersökning som upplysningsföretaget Syna AB genomfört angående bäst lönsamhet, störst omsättningsökning samt flest nyanställningar, placerade sig företag i Hallsberg på förstaplats.

Den totala skattesats i Hallsberg är 32,10, varav kommunen svarar för 21,42. I december 2007 var den öppna arbetslösheten 3,3 % och ungdomsarbetslösheten låg på 7,9 %.

Kommunorganisationen

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ. Kommunfullmäktige beslutade bland annat om budget, taxor och avgifter samt markutnyttjande av olika slag. Fullmäktigesammanträder som regel varje månad med uppehåll under sommaren. Sammanträdena är öppna för allmänheten.

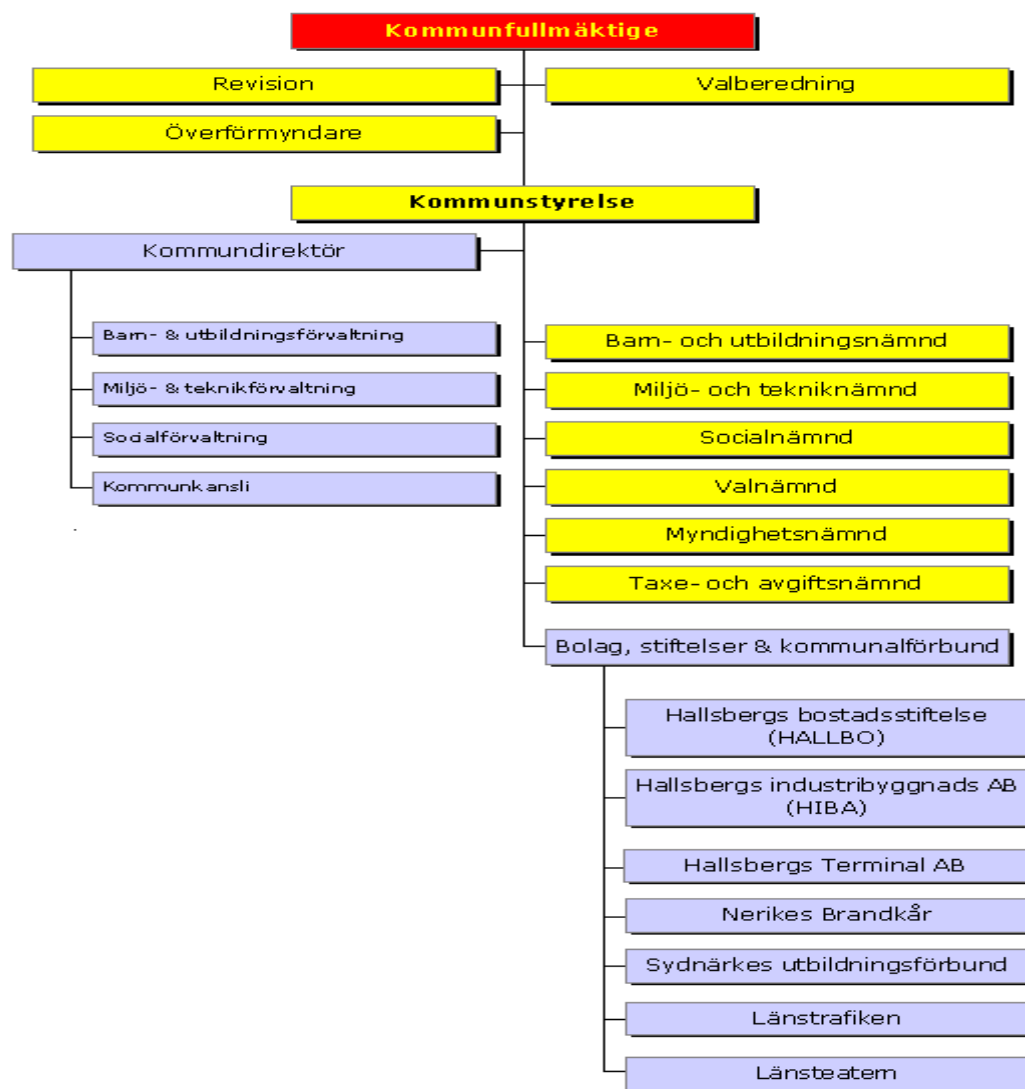
Kommunfullmäktige i Hallsberg har 45 ledamöter och efter valet 2006 fördelades ledamöterna mellan partierna enligt följande.

s	v	mp	kd	fp	c	m	Övriga
22	3	2	3	2	5	6	2

* Sverigedemokraterna

Kommunstyrelsen leder och samordnar den kommunala verksamheten och har uppsikt över nämndernas arbete samt bereder ärenden som ska behandlas av fullmäktige. Inom kommunstyrelsen har arbetet indelats i 3 sakfrågeutskott och ett arbetsutskott som förbereder frågor inför kommunstyrelsens sammanträden och viss mån också har fått delegation att själva fatta beslut inom sitt ansvarsområde. I kommunstyrelsen fanns 15 ledamöter under 2007. Utöver kommunstyrelsen finns olika nämnder som har ansvar för olika verksamhetsområden. Nämndordföranden för miljö- och teknikenämnden, barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden ingick/ ingår i kommunstyrelsen som ordinarie ledamöter.

Kommunkansliet leds av kommundirektören och har uppgiften är att bereda ärenden som kommunstyrelsen och kommunfullmäktige ska fatta beslut om. Kommunkansliet servar också valnämnden, revisorerna och överförmyndaren. Kommunkansliets uppgift är även att serva övriga avdelningar via personalavdelningen, ekonomiavdelningen och serviceavdelningen. Inom kommunkansliet inryms även näringslivsenheten, arbetsmarknadsenheten samt Kultur och föreningsavdelningen.

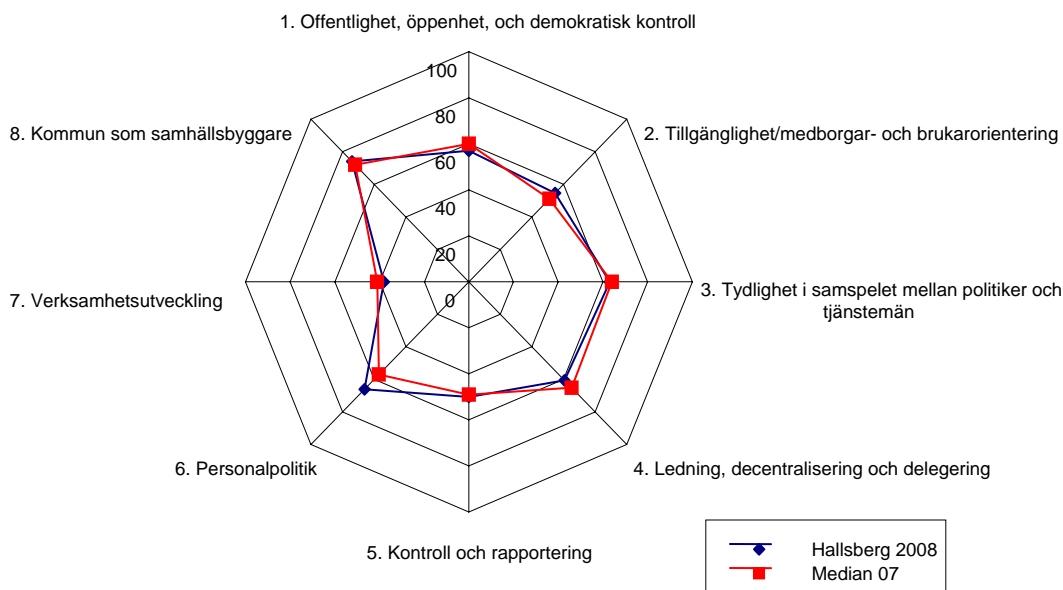


Utvärderingen

Utvärdering av Hallsbergs kommun genomfördes i september 2008 och är kommunens första utvärdering. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade deltog politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av poängresultatet

I följande grafiska framställning illustreras Hallsbergs resultatprofil 2008 i jämförelse med ett nationellt medianvärde. I tabell 1 redovisas totalpoängen och resultatet inom respektive huvudområde.



Tabell 1 Hallsberg kommuns resultat 2008 i förhållande till huvudområden

	2008
1 Offentlighet och demokratisk kontroll	57
2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	54,5
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	63
4 Ledning, decentralisering och delegering	60,5
5 Kontroll och rapportering	50
6 Personalpolitik	66
7 Verksamhetsutveckling	38
8 Kommun som samhällsbyggare	74
TOTALT	463

Sammanfattning av utvärderingens fyra dimensioner

I bedömningen av det *politiska systemet* så bidrar Hallsbergs styrmodell till att stärka det politiska ledarskapet i kommunen. Preciserad Kommunfullmäktiges målstyrning bidrar det ytterligare till att stärka och förtydliga styrningen. En annan styrka i sammanhanget är kommunens strävan att fortsätta utveckla budgeten till att mer handla om mål och måloppfyllelse i balans, kopplat till de ekonomiska förutsättningarna. Den inarbetade styrmodellen har för övrigt genomgående gett goda utslag inom flertalet av utvärderingens åtta huvudområden.

Andra positiva kännetecken är att roller och ansvarsområden mellan politiker och tjänstemän generellt set är tydliga. Vidare är klimatet för dialog mellan majoritet och opposition öppet och främjar konstruktiva samtal för kommunens bästa.

Information och medborgardialog är starka kännetecken för kommunens demokratiarbete. Kommunen deltar i projekt medborgardialog för att ytterligare utveckla samspelet med Hallsbergsborna. Ur medborgarnas perspektiv torde också Kommunens strävan efter att bibehålla servicen ute i de olika orterna vara ett viktigt värde under temat valfrihet.

Ett utvecklingsområde kunde vara stärka styrningen av det övergripande kvalitetsarbetet i kommunen genom att ge en tydligare signal kring vilken servicenivå som ska upprätthållas.

När det gäller *produktionssystemet* så har den väl förankrade styrmodellen bidragit till att konsolidera kommunen i ett koncernperspektiv. Målstyrningsarbete, rapportering och redovisningen av såväl ekonomiska som verksamhetens resultat är inarbetat. Många mötesarenor där politiker och tjänstemän kan träffas för att diskutera viktiga frågor förtydligar och befäster även roller och ansvarsfördelning.

Ett utvecklingsområde kunde vara att i det löpande rapporteringsunderlaget till övergripande politisk nivå ge de förtroendevalda en bättre möjligheter att jämföra Hallsberg med andra kommuner. Kommunens samverkan med andra organisationer på förvaltningsnivå, för att jämföra och lära, är för övrigt ett positivt kännetecken. Ett annat utvecklingsområde kunde vara att stödja ett kommunövergripande kvalitetsarbete. Några led i detta kunde vara att utarbeta servicedeklarationer eller liknande samt att utveckla arbetet med synpunkts- och klagomålshantering och brukarundersökningar.

Inom det *personalpolitiska området* är Hallsberg en stark aktör och en bra arbetsgivare. Kommunen arbetar på bred front inom området och ett omfattande arbete för att minska sjukfrånvaron de senaste åren visar bland annat ett imponerande resultat. Andra framgångsrika områden som utvecklats under senare år har exempelvis handlat om att skapa struktur för kompetensutveckling, ledarskapsutveckling och lönestrategiskt arbete. De fackliga organisationernas relativt positiva attityd till kommunen som arbetsgivare och samarbetspart, som framkom vid intervjuerna, stärker dessa slutsatser.

Ett utvecklingsområde kunde vara att tydliggör kommunens arbetsgivarprofil utåt för att stärka sin position i konkurrensen om arbetskraften.

Inom *området samhällsbyggnad* är kommunen en aktiv aktör i samspelet med kultur- och föreningsliv samt inte minst kring stöd och samarbete med det lokala näringslivet. Kommunen samverkar även internationellt främst genom den regionala samarbetskanalen. Ett utvecklingsområde kunde vara att sammanställa arbetet och projekt för att kunna överblicka och enklare kunna värdera vad kommunen får ut av samarbetet.

2 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta huvudområden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

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

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Hallsbergbornas 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. Inriktningen på arbetet kan utformas på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt inom ramarna för den egna partiorganisationen 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. Inom området offentlighet och demokratisk kontroll uppnår kommunen 57 poäng.

Information

Informationsområdet är ett prioriterat område i Hallsberg och bland annat har en ny central tjänst som informatör inrättats. Informationspolicyn utgör styrdokumentet inom området och i informatörens uppdrag ligger stor fokus på att utveckla information och kommunikation med medborgare, företag och media.

Vad avser information som berör politiska möten i kommunen kan man på hemsidan ta del av sammanträdestider och genom att läsa protokoll från kommunfullmäktige, kommunstyrelsen, eller de olika nämnderna, kan man få reda på en hel del av vad som händer och är på gång i kommunen. Protokollen finns även i pappersform; dels på kommunkansliet, dels på biblioteken i Hallsbergs kommun samt hos respektive nämndförvaltning. Det finns även en sökfunktion som lotsar en att hitta ”rätt” protokoll. Föredragningslistor (med undantag av nämndernas ärendelister) och handlingar är inte lika tillgängliga på hemsidan. Däremot är handlingar tillgängliga på Hallsbergs kommuns samtliga bibliotek.

Det finns skriftlig information som beskriver kommunens olika serviceenheter, dock inte i ett samlat pappersdokument. Via hemsidan kan man även hitta information om serviceenheterna. På hemsidan finns för övrigt en rådgivnings plattform där man kan hitta information om var, och när man kan få råd och stöd i olika sakfrågor. Kommunen ger ut en egen tidning fyra gånger per år, Hallsbergs nytt, där viktiga händelser, såväl kommunala, allmänna och näringslivsanknutna nyheter, lyfts fram. En gång per år sprids den till hela länet och den går även att ta del av på hemsidan. Lokaltidningen Närkes Allehanda bevakar och belyser också kommunens arbete.

Kommunen tar inte fram någon populärversion av centrala dokument som budget och årsredovisning och sprider till hushållen. Dokumenten i sin helhet återfinns dock på hemsidan och sammandrag publiceras i kommunens befintliga informationskanaler. Det finns även förklarande ordlistor till vissa dokument. Ett utvecklingsområde vara att i större utsträckning låta informationen under löpande år präglas av verksamheternas serviceresultat. Ur ett skattebetalperspektiv kan det även vara intressant att veta hur Hallsberg står sig i förhållande till andra kommuner.

Medborgardialog och inflytande

Kommunfullmäktige har tagit fram och beslutat om tre ledord och fem övergripande mål för verksamheten i Hallsbergs kommun. Två av ledorden är demokrati och dialog på det sättet har kommunen deklarerat sin ambition och inriktning kring medborgardialog och att det är viktigt att Hallsbergsborna kan delta och påverka beslut i kommunen. Fyra klick in på kommunens hemsida har Kommunfullmäktige samlat en del av de insatser/aktiviteter som medborgarna kan använda för att uttrycka sin uppfattning i frågor. Exempelvis har allmänheten möjlighet att ställa frågor till de politiker som sitter i kommunfullmäktige under allmänhetens frågestund. För att ge politikerna möjlighet att förbereda sig kan man skicka sin fråga via "Förslagslådan". Via förslagslådan kan man även presentera en idé för någon av politikerna och försöka övertyga denne så att hon/han i sin tur lämnar en motion till kommunfullmäktige. Ledamöterna i fullmäktige kan även ta upp ett ämne som en interpellation under ett fullmäktigemöte.

Kommunen arbetar aktivt för att på olika sätt möta och genom dialog göra Hallsbergsborna delaktiga i kommunens arbete. Man deltar i SKL's utvecklingsprojekt "Medborgardialog" i samverkan med flera andra kommuner.

Som arbetsmetod har man exempelvis valt att starta lokala utvecklingsgrupper bland annat ute i de olika orterna inför arbetet med kommande översiktsplan och landsbygdsutveckling. 30 grupper är i dagsläget involverade. Det finns ungdomsråd på varje ort och ungdomar bjuds in att praktisera på kommunstyrelsens sammanträden. På Orts nivå upprätthålls även en regelbunden dialog med elever, föräldrar och intresse- och företrädarkrupper inom den sociala sektorn.

Vidare genomför de förtroendevalda trygghets-/trafikvandringar och har försökt förnya och anpassa mötesformen då kommunfullmäktige sammanträder för att locka fler medborgare att delta. Genom att fastslå "Ett samtal räcker" vill man skapa en anda både bland förtroendevalda och anställda som innebär att den som får en fråga eller information om något fel har ansvar för att se till att den besvaras eller för den vidare till rätt adress.

På hemsidan finns en kontaktpåsar för medborgare som vill nå de förtroendevalda via mail, brev eller telefon. Det är frivilligt att lägga ut information och flertalet ledamöter och ersättare är tillgängliga per telefon och via mail. Det finns även länkar till de lokala partierna på hemsidan.

Presentation av resultat

På kommunens hemsida finns kommunfullmäktiges mål och ledord utlagda under egen rubrik. Årsredovisningen är också publicerad och sammandrag från denna brukar publiceras i kommunens egen tidning. På nämndnivå är det främst barn- och utbildningsnämnden som lagt ut styrdokument men även resultat från kvalitetsredovisningar. Det kan finnas skäl att i anslutning till centrala styrdokument även presentera resultatbilder på ett publikt och lättillgängligt sätt.

Förslagsvis med resultat från brukarundersökningar, medarbetarundersökningar, kvalitetsredovisningar, förvaltningsrevision och andra resultatfokuserade dokument som kan vara av intresse för Hallsbergsborna. Kommunen kan även överväga om man inte under löpande år ska utveckla informations-spridningen kring dessa resultat inom andra befintliga informationskanaler. För övrigt se under rubriken "Information".

Styrkor

- **Demokrati och dialog, centrala ledord för kommunens arbete.**
- **Informationsområdet är ett prioriterat område och kommunen har bl.a. inrättat en ny tjänst.**
- **Många informationskanaler bland annat en egen tidning.**
- **Förslagslådan och "Ett samtal räcker".**
- **Deltar i projekt kring utveckling av medborgardialog och har etablerat en ortsanpassad "dialogkultur" via bl.a. Ungdomsråd, lokala utvecklingsgrupper, förslag från medborgarna mm.**

Förbättringsområden

- **Ledorden demokrati och dialog. Förslagsvis förtydliga och beskriv kommunens anslag kring detta och samla aktiviteter och information under denna rubrik på hemsidan.**
- **Större fokus på att förmedla information om kommunens resultat inte bara i kronor. Lägg ut på hemsidan under "Demokrati och dialog"?**
- **Sprid verksamhetsresultat i jämförelse med andra kommuner för att lyfta och profilera den goda servicen.**
- **Tillhandahålla handlingar på hemsidan inför politiska möten.**

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

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

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

Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare. Inom området tillgänglighet och brukarorientering uppnår kommunen 54,5 poäng.

Brukaren i centrum

Inom kommunal verksamhet är människan alltid det viktigaste - mötet med brukaren är avgörande för kommunens resultat.

Det handlar om att varje dag skapa en positiv skillnad för de barn, elever, äldre, missbrukare eller funktionshindrade kommunen arbetar med. Ur ett styrningsperspektiv är det viktigt att ledningen tydligt markerar vad verksamheten i grund och botten är till för: Bästa möjliga service och bemötande.

I ett av de fem övergripande målen fastslår kommunen att *"Kommunen skall erbjuda kommunal service utifrån människors behov av berättigade krav"*. I intervjuerna framkom att denna viljeriktning är väl förankrad i organisationen vilket är en viktig förutsättning. I utfästelserna används ofta begreppet medborgare då verksamheten ska förhålla sig till frågan. "Vi är till för medborgarna" är exempelvis en viktig punkt i de centrala introduktionstillfällena för nyanställda som genomförs två gånger per år. Introduktionen fokuserar för övrigt mycket på att lyfta och pränta in ledord och mål.

Inom barn och utbildningsnämnden finns exempelvis ett policydokument kring bemötande av brukarna. Även om nämnderna även konkretiserar mål kring exempelvis nöjdhet och inflytande är det utvärderarnas uppfattning att det finns utrymme att förtydliga brukaranslaget i det övergripande målet. Så att det blir enklare att följa upp och därmed än mer styrande. Det finns även andra kännetecken som stöder brukarfokus. Arbetet med rekrytering och introduktion är sådana exempel, likaså arbetet med brukarundersökningar och synpunkts- och klagomålshanteringssystem. Det finns även många aktiviteter och utbildningar som stöder brukarperspektivet. Exempelvis barn - och utbildningsnämndens konkretiserade mål kring nöjdhet och inflytande, miljö- och tekniknämndens mätningar av ledtider och tillgänglighet inom området myndighetsutövning samt socialnämndens mätningar av brukartid och det individorienterade arbetet med RAI.

Information om servicen i kommunen

Hallsbergs hemsida är en viktig kanal för att föra ut information kring tjänster och serviceleverantörer. Det finns även skriftlig information om kommunens service. På hemsidan beskrivs de olika serviceenheterna med olika grad av detaljer. Skolwebbens information om grundskolor och förskolor/barnomsorg har exempelvis ett bredare innehåll än inom området social service. Det finns generellt sett ett behov av att utveckla och likrikta beskrivningar av serviceenheterna profil, inriktning och tjänsternas innehåll men även av vad verksamheten presterar. Informationsåtgärder riktade till grupper med specifika behov sker bl.a. via ett prenumerationssystem av inläsningstjänster.

På hemsidan erbjuder kommunen vissa E-tjänster. Man kan exempelvis göra gymnasieval, ta del av biblioteksservice samt ladda ner blanketter och ansökningshandlingar.

Kommunen har inte inrättat medborgarkontor eller liknande som ett service- och informationsstöd för medborgarna. Men biblioteken ute i orterna är en viktig informationskanal.

Valfrihet

Valfrihet för brukarna att välja servicegivare finns i mån av plats och det finns inga system som stödjer valfrihet exempelvis kundvalsmodell eller pengsystem. Inom främst barn- och ungdomsverksamheten har dock några enheter profilerat sig genom en inriktningsbeskrivning som kan underlätta valet för brukaren.

Ur ett valfrihets- och tillgänglighetsperspektiv måste även kommunens strävan efter att behålla servicen ute i de olika orterna beaktas och vägas in.

Det finns ingen kommunal service som drivs av alternativa utförare i kommunen. Familjedaghem erbjuds som alternativ till förskola om önskemål finns.

Brukarundersökningar

Samtliga förvaltningar genomför riktade enkätundersökningar till brukarna för att inhämta synpunkter på den service som ges. Det sker dock med väldigt varierande periodicitet och hantering av resultat. Vill kommunen ha ett kraftfullt verktyg, för att skanna av kvaliteten på servicen och koppla resultat till mål, föreslår utvärderarna att arbetet likriktas och att upplägget kring redovisning, resultatspridning, analys och förbättringsarbete systematiseras. Ett annat utvecklingsområde kunde vara att på övergripande nivå jämföra resultaten från likvärdiga undersökningar med andra kommuner. Dels för internt lärande och dels till att publicera för medborgarnas kännedom. Barn- och utbildningsnämnden arbetar för övrigt på att ta fram ett webbaserat enkätstöd.

Andra metoder för att bedöma servicekvalitet är att ta in information kring hur verksamheten fungerar via olika ombud, brukarorganisationer och råd som står brukarna nära. Exempelvis verksamhetsråd med föräldrar inom skolan. Arbetet med RAI inom äldreomsorgen är en annan metod som följer upp insatserna på individnivå.

Synpunkts-/klagomålshantering

Ett annat sätt att känna av hur verksamheten fungerar är att dels göra det enkelt för brukarna att kunna framföra synpunkter på den service de erhåller. Dels att med systematik ta till vara synpunkterna för att utveckla och förbättra. En kanal för att ta emot synpunkter är kommunens förslagslåda på hemsidan.

Den utgör dock inte ett kraftfullt övergripande verktyg som är systematiskt kopplat till förbättringsarbete eller som underlag för styrning och ledning. De flesta synpunkter som kommer in i det centrala systemet berör för övrigt miljö- och teknikförvaltningen.

Inom miljö och teknikförvaltningens kundtjänst och inom socialförvaltningen finns även lokala system för att inhämta, analysera, åtgärda och för nämnd redovisa inkomna synpunkter och klagomål. Även om det finns utrymme att utveckla sammanställningen och analysen och koppla resultatet till mål.

Vill kommunen ha ett kraftfullt verktyg kopplat till sin styrmodell föreslår utvärderarna att arbetet likriktas och att upplägget kring redovisning, resultatspridning, analys och förbättringsarbete systematiseras.

Utbildning i bemötande

Som nämnts tidigare läggs stor fokus på att förankra ledord och mål vid introduktion av nyanställda och även i själva rekryteringsprocessen. I övrigt finns ingen kommunövergripande utbildning i bemötande men inom de flesta förvaltningar genomförs den typen av utbildningsinsatser vid behov.

Styrkor

- **I övergripande ledord och mål finns en tydlig medborgarfokus. Ledorden och målen är förankrade och kopplade till nämnderna och verksamheternas målarbete.**
- **Ledord och mål utgör en viktig utgångspunkt vid introduktion av nyanställda.**
- **Informationen om serviceenheterna på skolwebben.**
- **Kommunens strävan efter att behålla servicen ute i de olika orterna. (Valfrihetsperspektiv)**
- **Brukarundersökningar genomförs.**
- **Klagomålshantering inom miljö- och teknikförvaltningen och socialförvaltningen.**

Förbättringsområden

- **Hur styrande är brukaranslaget i de övergripande målen? Svårt att följa upp. Är det tillräckligt kraftfullt och tydligt för att etablera en serviceanda som genomsyrar hela organisationen?**
- **Tydligare koppling mellan övergripande ledord och mål och arbetet med varumärke och grafisk profil.**
- **Förtydliga innehållet i tjänsterna för medborgare och brukare. Utgör även ett bra underlag till förbättringsarbete.**
- **Systematisera och likrikta arbetet kring brukarundersökningar och system för klagomål och synpunkter.**
- **Central utbildning kring serviceanda och bemötande.**

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

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

I en kommun 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 ska fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Inom området tydlighet i samspelet politiker och tjänstemän uppnår kommunen 63 poäng.

Hallsbergs styrmodell

Hallsbergs aktuella övergripande styrdokument är Budget 2009 med flerårsplan 2010-2011. Kommunfullmäktige har sedan flera år tagit fram och beslutat om tre ledord och fem övergripande mål för verksamheten i Hallsbergs kommun. Målen anger färdriktningen för den kommunala verksamheten. Ledorden talar om hur arbetet ska utföras. I budgeten beslutas sedan om i vilken takt det är möjligt att arbeta för att nå målen. Ledord och övergripande mål är styrande för all kommunal verksamhet i varje givet läge. Förvaltningarna ska också använda ledorden i sin interna verksamhet. Användandet ska ske ur ett medborgarperspektiv och syfta till att uppfylla fullmäktiges övergripande mål. Denna beskrivning utgör ramen för Hallsbergs styrmodell och utvärderarna kan konstatera att ledord och mål är väl förankrade i hela organisationen. För närvarande pågår ett arbete med att utveckla och förtydliga de fem målen för att få en effektivare styrning.

De tre ledorden utgår från ett medborgarperspektiv och lyder;

- **Demokrati:** Den kommunala verksamheten skall styras demokratiskt och vara ett led i utvecklandet av demokratin.
- **Dialog:** Den kommunala verksamheten skall utvecklas genom dialog mellan beslutsfattarna och kommuninvånarna.

- Decentralisering: Den kommunala verksamheten skall bedrivas decentraliserad med avseende på både geografi och beslutsfattande. Verksamheten skall bedrivas så nära medborgarna som möjligt och beslut skall på samma sätt fattas så nära medborgarna som möjligt.

De fem övergripande målen är;

- Kommunens arbete skall syfta till att uppnå det uthålliga samhället.
- Kommunen skall stimulera verksamheter som ger kommuninvånarna växtkraft.
- Kommunen skall erbjuda kommunal service utifrån människors behov av berättigade krav.
- Kommunen skall vara en bra arbetsgivare.
- Den kommunala verksamheten skall bedrivas effektivt så att varje skattekrona förvaltas på för invånarna bästa sätt.

Dessa mål har sedan brutits ner till verksamhetsanpassade mål för respektive nämnd och verksamhet.

Vid intervjuerna menade många att den inarbetade styrmodellen bidragit till att skapa balans och konsolidera kommunen. Resultaträkningen för 2007 visade för övrigt ett positivt resultat på 4,4 mkr. Balanskravet uppnåddes, det egna kapitalet stärktes och kommunfullmäktiges mål uppfylldes i huvudsak enligt årsredovisning 2007.

Uppföljning och rapportering till politisk nivå

Månatliga uppföljningar av både verksamhet och ekonomi lämnas till nämnderna även om dessa i störst utsträckning fokuserar budgetförhållanden, avvikelse, men även avvikelse från mål av verksamhet och oförutsedda händelser.

Förvaltningscheferna lämnar även, efter samråd med respektive ordförande, en kort redogörelse för verksamhet och ekonomi vid varje kommunstyrelsesammanträde. Kvalitetsredovisningar, revisionsrapporter och tillsyns- och granskningsrapporter från olika myndigheter var exempel på underlag som nämnderna använde när de ledde, styrde och följde upp verksamheten. I delårsrapporter presenteras en samlad bild av kommunens verksamhet och ekonomi som lämnas till kommunfullmäktige. Utgångspunkt för planerings- och uppföljningsprocess är att fokusera och redovisa mål, aktivitet och måluppfyllelse.

I årsredovisningen redovisas ett urval av de verksamhetsanpassade målen, aktiviteter för att nå målen och måluppfyllelse. Vill man ta del av en fullständig redovisning av alla mål får man ta del av respektive nämnds verksamhetsberättelse.

Att jämföra med andra är ett värdefullt sätt för ledningen och verksamheten att skaffa sig information kring hur väl man själv presterar. Det förekommer den typen av redovisning av exempelvis nyckeltal men på övergripande nivå är detta dock ett utvecklingsområde. I den redovisning utvärderarna tagit del av finns inte många jämförelser. Det nationella Jämförelseprojektet är ett exempel på där ca 190 kommuner i samverkan arbetar för att ta fram övergripande jämförelseunderlag som visar hur kommunerna står sig i förhållande till andra kommuner. Det finns möjlighet för kommunen att delta i detta arbete. Ett deltagande i ett nätverk skulle bidra till att kommunen successivt kan lyfta in jämförelser i uppföljningen och rapporteringen till politisk nivå.

På nämndnivå förekommer dock jämförelser. Exempelvis träffas socialnämndens ordförande och socialchefen motsvarande personer i övriga kommuner i Sydnärke och inom ramarna för det samarbetet görs en del jämförelser.

För övrigt har vi inte lyckats fånga revisionens roll i uppföljning och rapporteringssystemet under löpande år. Möjligen kan det finnas anledning att förtydliga den.

Ansvar och roller

Delegation av ansvar ner till förvaltningsnivå och vidare är i Hallsberg liksom i många andra svenska kommuner omfattande. En förutsättning för att en sådan delegation av ansvar till den utförande verksamheten ska fungera, är att politiken ägnar sig åt VAD - frågor och förvaltningarna åt HUR - frågor. Detta förutsätter dels ett tydligt styr- och uppföljningssystem, dels en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän.

Intrycket är att Hallsberg har etablerat ett fungerande förhållningssätt och system i båda dessa avseenden. När det gäller rollfördelning anger flera av de intervjuade att "övertramp" förekommer men inte utgör något stort problem. Kommunens inarbetade styrmodell befäster ytterligare dessa förhållanden.

En annan viktig förutsättning för att ansvar och roller ska vara tydliga är att det finns flera kontaktytor mellan ledande tjänstemän och politiker. I Hallsberg finns den typen av kontaktytor eller mötesarenor exempelvis genom veckovisa beredningar, gemensamma temadagar, budgetmöten, gemensamma internat och "fredagsfikat" på kommunkansliet

Att möt verksamheten är också en viktig del i att profilera sin politikerroll. Bun, miljö- och teknik samt socialnämnden förlägger möten i verksamheten ett antal gånger per år. Barn- och ungdomsnämnden har även kontaktpolitiker som gör verksamhetsbesök två gånger per halvår med ett gemensamt frågebatteri som ställs till lärare, elever och föräldrar. Syftet är att nämndens ledamöter ska kunna följa upp hur verksamheten fungerar, samt att anställda, elever och föräldrar ska kunna vända sig till kontaktpolitikern med frågor eller synpunkter. Vidare gör utskotten besök i verksamheten

För att stödja de förtroendevalda i sin roll bjuder kommunkansliet, året efter riksdagsval, in alla nya samt övriga politiker till en tre dagars utbildning. Utbildningen är av allmän karaktär oavsett nämndområde. Bland annat behandlas kommunens roll regionalt och nationellt, kommunal ekonomi, juridik, arbetsgivarrollen, möteteknik och även verksamhetsföreträdare gör framträdanden.

Styrkor

- **Hallsbergs styrmodell är väl förankrad.**
- **Uppföljning och rapportering från tjänstemän till politisk nivå.**
- **Tydlig rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän.**
- **Många mötesarenor där politiker och tjänstemän kan träffas för att diskutera viktiga frågor. Träffarna förtydligar och befäster även roller och ansvarsfördelning.**
- **Kommunkansliets politikerutbildning.**

Förbättringsområden

- **Fortsätta utveckla styrmodellen enligt befintliga intentioner.**
- **Utveckla rapporteringsunderlaget, så att det ger de förtroendevalda en bättre möjligheter att jämföra Hallsberg med andra kommuner. Nationella jämförelseprojektet?**
- **Vi har inte lyckats fånga revisionens strategi och roll. Utvecklingsområde?**

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

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

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna. Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltnings specifika system.

Liknande 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. Inom området ledning, decentralisering och delegering uppnår kommunen 60,5 poäng.

Decentralisering och delegering

Ett av de övergripande ledorden är just decentralisering med förtydligandet. ”Den kommunala verksamheten skall bedrivas decentraliserad med avseende på både geografi och beslutsfattande. Verksamheten skall bedrivas så nära medborgarna som möjligt och beslut skall på samma sätt fattas så nära medborgarna som möjligt.”

I utvärderingen kan vi konstatera att kommunen utgår från en hög grad av delegerat ansvar och frihet när det gäller verksamhetens frihet att forma sitt arbete utifrån övergripande uppdrag och resurser. Det gäller för så väl ansvar för budget, personaltillsättningar, organisatoriska förändringar. Resultatenheterna har att förhålla sig till en budgetram specificerad på olika områden/identiteter och uppdraget är att totalt att hålla ram. Åtterrapporeringen till nämnd kring avvikelser, i någon riktning, är tät. Enheterna har möjlighet att själva disponera insparade medel men nämnden måste bifalla detta. Underskott bärs inte med till kommande år med något undantag.

Trots ett så tydligt anslag i ledorden så utmärker sig inte Hallsberg ut inom detta område utan graden av decentralisering motsvarar ungefär bilden av den genomsnittliga kommunen som utvärderats enligt kommunkompassen.

Samarbete över gränser

Det finns många exempel på tvärsektorielt samverkan mellan förvaltningar i kommunen eller med externa organisationer. Internt blir säkert den etablerade chefsgruppen en viktig plattform för att mötas i tvärsektoriella projekt. Regionförbundet är ofta en mötesarena och motor för chefer och handläggare att i nätverk träffas och utbyta erfarenheter och arbetssätt med andra kommuner.

Här följer några exempel på pågående samverkansprojekt som drivs inom några av kommunens olika verksamheter:

- Samarbete beträffande lokalutnyttjande och lokalplanering inom samtliga förvaltningar.
- Samverkansråd kring utsatta barn och ungdomar mellan barn- och ungdomsförvaltning, socialförvaltning, polis, kyrka och bostadsbolag.
- Elevhälsoteam (Bun) och socialsekreterare (Soc) samverkar.
- Samarbete kring energirådgivning och avfallsfrågor med andra kommuner.
- Samverkan kring upphandling Örebro.
- Gemensamt datanät mellan Hallsberg, Askersund, Laxå och Kumla. Hallsberg är knutpunkt för nätet och har ansvaret för driften. Personalens kompetens utnyttjas också gemensamt.
- Askersund har gemensamt HR-system med Kumla. Drift i Kumla.
- Askersund och Laxå har gemensamt system för miljöförvaltning med drift i Laxå och gemensamt ekonomisystem med drift i Askersund.
- Alléskolan, som är sydnärkes gymnasieskola, drivs gemensamt av de fyra kommunerna Askersund, Hallsberg, Kumla och Laxå. 1999 bildades ett utbildningsförbund, Sydnärkes utbildningsförbund som svarar för utbildningen på skolan.
- Andra pågående samverkansprojekt på systemnivå mellan Hallsberg, Askersund och Laxå:
 - Gemensam telefoniplattform där gemensamma delsystem drifas i Hallsberg.
 - Gemensam Internetförbindelse där Hallsberg är knutpunkt.
 - Gemensam drift av bibliotekssystem med drift i Hallsberg.
 - Gemensam Metakatalog med drift i Hallsberg.

Projekten är inte alltid beskrivna med uppföljningsbara mål, tilldelad budget, nedlagd arbetstid och vem som är ansvarig projektledare. Det saknas gemensam mall för hur en projektbeskrivning kan se ut.

Ledning i förvaltningarna

Med ett undantag är förvaltningscheferna tillsvidareanställda av kommunstyrelsen. I anställningsavtalet finns ingen klausul kring åtagande eller resultat som ska uppnås i samband med chefsuppdraget. Ledarskapet följs upp genom samtal med kommunstyrelsens ordförande och viss utsträckning av nämnden. I medarbetarenkäten finns även frågeställningar kring ledarskapet. Utvärderingarna utgår inte från det som stipuleras kring ledarrollen i personalpolicyn. Vid sidan av den individuella lönesättningen finns inga belöningar/utmärkelser för framgångsrika chefsprestationer eller uttalad tydlig fokus på att premiera gott ledarskap.

Ledningsstrukturen i kommunens tjänstemannaorganisation består av i huvudsak av fyra nivåer vid sidan av socialförvaltningen som har någon mellanchefnivå till. Överst finns en strategisk ledningsgrupp som leds av kommunchefen, nästa nivå är en styrgrupp som bereder frågor till ledningsgruppen., därefter drift/enhetschefsnivån och ytterst utgör arbetsplatsträffarna den sista nivån som omfattar samtliga anställda.

Inom respektive förvaltning träffas ledningsgrupper veckovis och förvaltningscheferna besöker verksamheten med varierande regelbundenhet beroende på antal underställda enheter. Utvärderarna får intryck av att ledningsstrukturen är väl sammanhållen och funktionell.

När det gäller att hantera uppkomna problem i organisationen, och stödja cheferna i deras uppdrag, så är kommundirektören, närmaste chef, förvaltningschefernas mentorer, kollegor, centrala personal- och ekonomifunktionerna viktiga. Företagshälsovården ger stöd till både individ och grupp och extern handledning tas in vid behov. Inom socialförvaltningen avsätts ca 600 000 kr i budget för detta ändamål.

Styrkor

- **Hög grad av decentralisering med stort anställnings-, budget- och organisatoriskt ansvar på enhetsnivå.**
- **Många exempel på tvärsektorielt samarbete inom kommunen men även med externa aktörer.**
- **Ledningsstrukturen är väl sammanhållen och funktionell.**
- **Stödet till chefer för att hantera problem som uppstår.**

Förbättringsområden

- **Tvärsektorielle projekt och program är sällan beskrivna med uppföljningsbara mål, tilldelad budget, nedlagd arbetstid, projektledaransvar. Ta fram en enkel gemensam mall. Vad kostar det? Vad får kommunen ut?**
- **Tydliggör resultatförväntningarna på chefer. Exempelvis åtaganden eller kontrakt. Följ upp genom regelbundna chefsutvärderingar.**
- **Vid sidan av lön, belöna och uppmärksamma goda chefsprestationer med utgångspunkt från chefsutvärdering. Utgå från det som stipuleras i personalpolicyn kring vad som förväntas av ledarrollen.**

Område 5 Kontroll och rapportering

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

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan i även verksamhetsuppföljning avseende även 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 en stor utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar 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 produktivitetssperspektiv. Inom området kontroll och rapportering uppnår kommunen 50 poäng.

Rapportering av ekonomi och verksamhet inom förvaltning

Kommunstyrelsen svarar för den övergripande ledningen och uppföljningen sker i huvudsak genom budget, månadsrapporter, delårsrapporter samt revisionsrapporter. Uppföljning av ekonomi, verksamhet och volym sker löpande till nämnd. Det sker månatlig rapportering främst kring ekonomiska resultat men även med inslag av verksamhetsresultat. Vid delårsrapporteringen ska en mer genomgripande analys av verksamheten med fokus på resultat och måluppfyllelse genomföras.

Vid obalans eller avvikelse mot ekonomisk måluppfyllelse rapporteras förslag till åtgärdsprogram för nämnd månatligen och från verksamhet något mindre regelbundet. Det finns utrymme att förfina beskrivningarna av verksamheternas resultat med koppling till övergripande mål i delårsrapporterna och mått som beskriver kvaliteten på servicen behöver i än större utsträckning infogas i den löpande rapporteringen.

Den centrala ekonomiska enheten på kommunkansliet är i första hand en serviceavdelning gentemot förvaltningarna, det finns exempelvis ingen controllerfunktion. Istället finns det minst en kvalificerad ekonom på varje förvaltning. Kommunkansliet håller i en intern ekonomgrupp som träffas regelbundet för att samordna och utveckla arbetet. Denna grupp har även regelbunden kontakt med en motsvarande grupp inom personalområdet.

När det gäller övrig rapportering och uppföljning se tidigare text inom område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän.

Avrapportering av projekt

Kommunens saknar en övergripande mall och modell för hur projekt ska dokumenteras och rapporteras. Det innebär inte att projekt inte redovisas och rapporteras. De flesta förvaltningsanknutna projekt redovisas i någon form på nämndnivå. Oftast följs resultat av tvärsektoriellt samarbete upp i diskussion med förvaltningsledningen och större projekt redovisas också skriftligt till nämnd. Alla projekt är dock inte väldokumenterade. Kommunen skulle vinna på att ange vad som ska känneteckna ett projekt och förtydliga vilken dignitet/nivå projekten ska ha och därmed fastslå omfattningen av dokumentation och redovisning. För mindre projekt bör formerna för dokumentation och rapportering naturligtvis vara enklare. Man kunde också överväga att utveckla en kunskapsbank på intranätet där erfarenheter och resultat kunde samlas för att spridas mellan verksamheter och områden.

Budgetering

Hallsberg tillämpar en budget- och planeringsprocess där de ekonomiska ramarna fördelas på kommande år och två år framöver och bygger på det andra årets totala nettokostnad inklusive förändringar och resultatöverföringar. Det innebär att nämnderna får en nettokostnadsram att förhålla sig till och budgetberedningen tar ställning till äskanden. Kommunfullmäktiges budgetramar byggs således i hög utsträckning på historiska kostnadsbilder, omvärldsanalys och demografisk utveckling är hörnstenar i denna process. I diskussionerna kring budgetprocessen förs bland annat resonemang kring kostnadsbilderna för andra kommuner exempelvis i VKV¹.

Det förekommer ingen direkt fördelning som bygger på att man räknat ut vad servicen kostar exempelvis i form av peng per elev eller kostnad per vård dygn inom särskilt boende, så kallad kostnadsbudgetering. Begreppet kostnadsbudgetering står för att en budget byggs ”underifrån” och baseras på information om de faktiska kostnadselementen för produktionen tjänsten, till skillnad från en budget baserad på historiska uppgifter om utgifter för verksamheten/tjänsten. Kostnadsbudgetering kan avse kostnader för exempelvis lön, material och hyra fördelat per resultat enhet och per levererad tjänst (t.ex. hemtjänststimme, vårdplats, elevtimme, etc.).

¹ Vad kostar verksamheten i din kommun?

Detta sätt att budgetera bygger på en hög kunskap kring vad produktionskostnaderna är och förutsätter en tydlig koppling mellan ekonomi och levererad volym och kvalitet. Detta sätt att underifrån bygga budgeten utifrån produktion skapar möjligheter till att jämföra produktivitet och effektivitet mellan olika kommuner och kan möjligen vara ett framtida alternativ när det gäller fördelning och äskande av resurser.

Resultaträkningen för 2007 visade för övrigt ett positivt resultat på 4,4 mkr. Balanskravet uppnåddes, det egna kapitalet stärktes och kommunfullmäktiges mål uppfylldes i huvudsak enligt årsredovisning 2007.

Styrkor

- **Den tydliga och väl förankrade styrmodellen skapar bra förutsättningar rapportering och kontroll.**
- **Kostnadsrapporteringen börjar kompletteras med kvalitativa resultat.**
- **Aktiv avvikelshantering.**
- **Inarbetat budgetprocess.**

Förbättringsområden

- **Det finns utrymme att förfina beskrivningarna av verksamheternas resultat med koppling till övergripande mål i delårsrapporterna och mått som beskriver kvaliteten på servicen behöver i än större utsträckning infogas i den löpande rapporteringen.**
- **Utveckla rapportering av resultat och kostnader även från mindre tvärsektoriella projekt. Vad kostar det? Vad får kommunen ut?**
- **Bygga budgeten "underifrån" genom att ta fram ett kompletterande underlag som baseras på information om de faktiska kostnadselementen för produktionen av en tjänst. Till skillnad från en budget som är baserad på historiska uppgifter om utgifter för verksamheten/tjänsten.**
- **Stora krav på redovisning från verksamhet, vilket tar mycket resurser i anspråk. Arbeta för att stödja och utveckla denna rapportering så att den blir enkel och smidig.**

Område 6 Personalpolitik

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

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. Inom området personalpolitik uppnår kommunen 66 poäng.

Personalpolitisk strategi

I kommunens övergripande styrdokument, Budget 2009 med flerårsplan 2010-2011, återfinns en viljeriktning kring det personalpolitiska arbetet. Ett av de fem övergripande målen är att Kommunen ska vara en bra arbetsgivare.

Arbetet inom det personalpolitiska området regleras av ett antal policys som exempelvis berör arbetsmiljö, personal, löner och personalförsörjning. Det finns även en personalhandbok som paktiskt stöd för arbetet.

Det personalstrategiska arbetet har under senare år i stor utsträckning fokuserat på att minska sjukfrånvaron. Det arbetet har i huvudsak inriktats på förebyggande, hälsofrämjande och rehabiliterande åtgärder. Andra viktiga fokusområden har exempelvis handlat om att skapa struktur för kompetensutveckling, ledarskapsutveckling och lönestrategiskt arbete.

Personalavdelningen inom kommunkansliet ger stöd åt förvaltningarna och en personalgrupp med representanter från avdelningen och förvaltningarna träffas regelbundet för att samordna arbetet inom området. Denna grupp träffar även ekonomgruppen regelbundet.

Kompetensutveckling

På kommunövergripande nivå finns några exempel på centrala uppföljningar och sammanställningar av det framtida kompetensutvecklingsbehovet i förvaltningarna. Det mesta kartläggningen sker dock på förvaltningsnivå och aggregeras i viss utsträckning till central nivå. På individnivå utgör medarbetarsamtalet grunden för arbetet med att kartlägga kompetensutveckling i kommunen.

Vad avser redovisningen och uppföljningen av kostnader, aktiviteter och resultat av kompetensutvecklingsinsatser kan ett utvecklingsområde vara att låta PA-systemet bära dessa uppgifter, vilket underlättar att systematiskt arbeta med kompetensutveckling.

För att illustrera några utbildningsinsatser från 2007 deltog bland annat samtliga chefer/arbetsledare och personalhandläggare i en åtta dagars utbildning i syfte att skapa friskare arbetsplatser. Utbildningen följdes upp under hösten. Kommunens chefer och personalhandläggare deltog i olika utbildningar rörande rehabilitering. De anordnades av projektet FriskT-län. Tre personalhandläggare genomförde en 10-poängsutbildning i arbetsrätt på universitetet i Örebro. Skyddsombud och arbetsledare deltog i arbetsmiljöutbildningar anordnade av såväl arbetsgivare som fackliga organisationer. Nyanställda chefer och medarbetare utbildades i medarbetarsamtal. Chefer och medarbetare inbjöds till utbildning i lönesamtal.

Socialförvaltningens personal har via kompetensstegen utbildats i teamutveckling och konflikthantering. Även demensutbildning och utbildning i social dokumentation anordnades. Många medarbetare inom vård och omsorg deltog i utbildningar som ingått i Hilma-projektet. Det är ett samarbetsprojekt mellan Sydnärkekommunerna, primärvården och USÖ. Socialsekreterarna har utbildats i utredningsmodellen BBIC – barnens behov i centrum. Certifieringsutbildning av städpersonal fortsatte under 2007. Egenkontrolldiplomering av måltidspersonal genomfördes. I övrigt erhöll de anställda interna och externa utbildningar utifrån behov.

Mål 3 medel har för övrigt finansierat en betydande del av kompetensutvecklingsinsatserna under senare år.

Individuella löner och belöningar

Det krävs ett aktivt lönearbete med bland annat dialog och utvärdering mellan medarbetare och chef för att nå målet rätt lön. För att säkra processen har samtliga chefer utbildats i lönesamtals grunder. Täckningen av genomförda samtal är dock inte 100 % och det förekommer att medarbetarsamtal och lönesamtal genomförs vid ett och samma tillfälle.

Intrycket är dock att flertalet arbetsplatser tillämpar lokala lönesamtal och individuell lönesättning. De fackliga företrädarna menade att såväl, samtalens kvalitet och omfattning av genomförda samtal ytterligare kan utvecklas och förfinas.

Det finns för övrigt få exempel på där anställda utanför lönerevisionen kan få extra ersättning/belöning för utförda tilläggsuppdrag, projektanställning eller om man genomgått en egenfinansierad påbyggnadsutbildning.

Arbetsmiljöundersökningar

Under 2007 antog kommunstyrelsen en arbetsmiljöpolicy och nya riktlinjer för det systematiska arbetsmiljöarbetet utarbetades.

Hallsbergs kommun genomför årliga medarbetarundersökningar sedan 2007. Undersökningarna utgår från en gemensam enkät och sker förvaltningsvis men är inte synkroniserade i tid. Utvärderarna har inte tagit del av någon övergripande sammanställning av brister, åtgärder och resultat.

Skyddsronder genomförs sedan länge regelbundet och systematiskt. Tillbudsanmälningar är en annan kanal för att stämma av arbetsmiljöförhållandena. För de anställda finns även andra möjligheter att vara delaktiga i och påverka utvecklingen av arbetsmiljön. Det sker även genom arbetsmiljöronder, arbetsmiljöinventeringar, arbetsplatsträffar och inom ramarna för medarbetarsamtalet.

Medarbetarsamtal

Medarbetarsamtalet är det möte som utifrån den enskilde arbetstagaren i mångt och mycket är det viktigaste mötet med sin chef. Här ska frågor som är viktiga för individen möta organisationens syn på arbetstagaren. För att säkra processen har såväl chefer som medarbetare i Hallsberg utbildats i medarbetarsamtals grunder, vilket får betraktas som ett gott exempel i sammanhanget.

I Hallsberg ska medarbetarsamtal genomföras varje år och samtalen ska i huvudsak beröra individens mål, verksamhetens mål och arbetsmiljöförhållanden. Samtalen ska dokumenteras bl.a. avseende krav och förväntningar från både arbetsgivare och arbetstagare och sedan följas upp. Resultatet ska därefter kopplas till lönedialogen. Kommunen har kommit relativt långt när det gäller genomförande av medarbetarsamtal och i viss utsträckning även med att upprätta individuella målsättningar med utgångspunkt från samtalet. Det återstår dock en del utveckling för att nå full omfattning och kvalitet på processen. Barn- och utbildningsförvaltningen är det goda exemplet i kommunen och har kommit längst.

Ledarskap och medarbetarskap

Hallsbergs kommun har tagit fram en personalpolicy som inriktningsdokument för att bland annat tydliggöra ansvar och roller för ledare och medarbetare. Det finns ingen direkt koppling mellan policyn och de frågor som ställs i medarbetarundersökningen.

Det innebär att policyns ambition och de förväntningar som ställs på chefer och medarbetare inte följs upp genom det verktyget. För att stärka policyn som ett styrverktyg kan det framöver finnas skäl att lyfta in ambition och inriktning i de utvärderingar som genomförs.

Kommunen driver ett mycket intressant ledarutvecklingsprogram. Programmet vänder sig till samtliga 56 chefer och utbildningen löper årligen och omfattar åtta heldagar samt påföljande handledning. Det finns även möjlighet för cheferna att ansluta till ett regionalt ledarutvecklingsprogram.

Styrkor

- **Tydlig ambition kring och styrdokument för det personalpolitiska området.**
- **Resultat från kompetenskartläggning i viss utsträckning aggregerad till central nivå.**
- **Flerårigt och framgångsrikt arbete med att minska sjuktal och satsningen på friskvård för de anställda.**
- **För att säkra processen har såväl chefer som medarbetare i Hallsberg utbildats i medarbetarsamtalets grunder.**
- **Relativt god täckning vad avser genomförande av löne- och medarbetarsamtal.**
- **Kommunens ledarutvecklingsprogram.**
- **De fackliga organisationernas relativt positiva attityd till kommunen som arbetsgivare och samarbetspart.**

Förbättringsområden

- **Tydliggör kommunens arbetsgivarprofil utåt? Viktigt att vara tydlig i konkurrensen om arbetskraften. Kommunen har viktiga värden som gör Hallsberg till en attraktiv arbetsgivare. Bygg profilen kring dessa värden.**
- **Resultat och åtgärder från genomförda från arbetsmiljöundersökningar. Sammanställ på central nivå för att kunna överblicka gemensamma utvecklingsområden och framgångsrika åtgärder.**
- **Utveckla de individuella planernas kvalitet och öka omfattningen av upprättade planer.**
- **Utveckla lönesamtalens omfattning och kvaliteten på genomförda samtal.**
- **För att stärka personalpolicyn som ett styrverktyg kan det finnas skäl att lyfta in ambition och inriktning kring exempelvis ledarrollen i de utvärderingar som genomförs.**

Område 7 Verksamhetsutveckling

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

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. 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. Inom området Verksamhetsutveckling uppnår kommunen 38 poäng.

Hallsbergs kvalitetssystem

Ett kommunövergripande kvalitetssystem kan grovt sägas bestå av fyra delar med utfästelser och aktiviteter som *styr, följer upp, utvärderar* och *utvecklar* servicen. **Kvalitetsstyrning** kan innebära att beskriva och besluta om vilken kvalitetsnivå kommunen kan erbjuda brukarna exempelvis genom att utarbeta servicedeklarationer eller liknande. **Kvalitetsuppföljningen** kan innebära intern kvalitetsrevision för att själva värdera om den utlovade kvaliteten uppnåtts. Det kan också innebära att man exempelvis använder två etablerade verktyg som brukarundersökningar och system för att inhämta synpunkter och klagomål från brukarna och använda dessa resultat för att stämma av kvalitetsnivån.

Kvalitetsutvärderingen avser redovisning och rapportering uppåt i organisationen av hur väl resultaten motsvarar uppsatta mål för kvalitet. Här försäkras man sig om att resultatet kuggar i styrsystemet.

Kvalitetsutvecklingen tar sin utgångspunkt i utvärderingen och kan naturligtvis initieras av såväl verksamhet eller via ett politiskt uppdrag/beslut.

I Hallsberg finns inget sammanhållet övergripande kvalitetssystem även om en del av ovanstående verktyg och aktiviteter finns på plats. Kvalitetsarbetet är decentraliserat och leds i huvudsak i förvaltningarna. Det finns många goda exempel att finna även om det saknas en övergripande sammanställning av strategier och metoder.

Inom socialförvaltningen har man beräknat att ca 1/3 av arbetstiden läggs på utvecklings- och kvalitetsarbete, ofta i samarbete med grannkommuner. Den förvaltningen styr och stöder även arbetet genom bland annat kvalitetsledningssystem och system för vård och omsorgen. Kvalitetsledningssystemet ska för övrigt utvecklas i samverkan med andra kommuner. Inom barn- och utbildningsförvaltningen är det i hög utsträckning lagstiftning och skolverket som styr kvalitetsarbetet enligt de intervjuade. Här och inom miljö- och teknikförvaltningen finns också system som stöder kvalitetsarbetet. På denna nivå genomförs även kvalitetsrevisioner exempelvis genom kollegiegranskning, genom nätverkssamverkan, fokusarbete m.m. Brukarundersökningar genomförs inom samtliga förvaltningar men resultaten har ingen tydlig koppling till styrsystemet. Hanteringen av synpunkter och klagomål finns inom socialförvaltningen och miljö- och teknikförvaltningen.

Inom socialförvaltningens äldreomsorg används RAI-metoden. RAI² är ett verktyg som värderar den äldres totala funktionsmässiga tillstånd. Instrumentet ger en bred beskrivning av den äldres situation med inriktning på de problem eller behov som är aktuella. Målet är RAI är en utredning av den äldres behov, tillstånd och funktioner, bättre vårdplanering och dokumentation, kvalitetssäkring samt fördelning av resurser i förhållande till vårdtyngd och behov. Genom RAI-metoden kan således kvalitet ställas i förhållande till individuella mål och resursinsatser. Ett gott exempel på kvalitetsarbete på individnivå.

Lärande och utveckling genom samverkan och jämförelser

Jämförelser och samverkan har berörts tidigare i rapporten. Ett sätt att utvärdera tjänsternas kvalitet är att jämföra tjänsterna med andra som utför liknande tjänster.

² Residential Assessment Instrument

Jämförelser med andra är ett effektivt sätt att kunna hitta brister i sin egen verksamhet och ta del av nya sätt att arbeta som det skulle ta mycket lång tid att ta fram själv. Jämförelser av resultat görs bäst om man kan hitta exakta mått som ger indikation för kvalitet på tjänsten.

I Hallsberg finns det en tillåtande attityd till spaning och benchmarking i hela organisationen. Inom samtliga förvaltningar och verksamhetsområden förekommer någon form av jämförande inte minst inom ramarna för regionförbundet men även i nationella nätverk. Resultatet av samarbetet och kopplingen till kvalitetsarbete och ledning och styrning är dock inte alltid lika tydlig.

På kommunövergripande nivå är exemplen inte så många. Utvärderarnas förslag är att Hallsberg ansluter sig till något av nätverken i det nationella jämförelseprojektet som finansieras av Finansdepartementet och drivs av SKL. Dels får kommunen möjlighet att utveckla och ta del av fler nyckeltal av kvalitetskaraktär som man kan lyfta in i den egna styrmodellen. Dels får kommunen, för en relativt liten resursinsats, löpande redovisning av resultat kring kostnader och kvalitet som bidrar till att utveckla kommunens organisation och service i samverkan och i jämförelse med andra kommuner.

Kreativitet och nya idéer

En dynamisk organisation har högt i tak när det gäller att våga pröva nya idéer. I en sådan organisation finns insikten att de anställda bär på kompetens och kreativitet som är viktig att sprida till andra. Tidigare fanns en förslagsverksamhet i kommunen som numer är inaktiv. Idag fångas de goda idéerna främst upp i vardagsarbetet, vid arbetsplatsträffar, under arbetet med att ta fram enhetsplaner och genom medarbetarsamtal. Det finns således plattformar för att fånga in förslag och idéer och det finns även flera lokala exempel på där medarbetare belönats för sin kreativitet när den lett till en innovation som utvecklat arbetsmetodiken. Vid intervjuerna menade några att det råder en rättvisekultur i Hallsberg som kan vara en motkraft till att uppmärksamma framgångsrika medarbetare och arbete.

Men vid sidan av de anslag som nämnts så saknar kommunen, precis som flertalet andra svenska kommuner, ett kommunövergripande system för att stimulera och tillvarata medarbetarnas kreativitet för att effektivisera och utveckla kvaliteten på servicen. I detta sammanhang vill dock utvärderarna lyfta att kommunen är mycket aktiv kring att uppmärksamma medarbetarna genom bland annat gratis friskvårdskort, julklapp och julbord samt "Rallarundan" som är ett motionslopp med feststämning för alla anställda. Detta skapar naturligtvis positiva värden i organisationen.

Det kan dock finnas anledning att i större utsträckning och med större systematik i hela kommunen stimulera och uppmuntra att medarbetarna engagerar sig i verksamhetens utveckling. En del i detta kunde vara att vara aktivare kring att fånga in, dokumentera, pröva, belöna/uppmärksamma och sprida goda idéer och insatser från medarbetare och enheter.

IT - stöd för att kvalitetssäkra och systematisera

Kommunens intranät har ett standardinnehåll som utgör ett relativt gott administrativt stöd för användarna. Det är uppdelat i en allmän del, förvaltningsvis, arbetsgrupp och för den enskilda individen. Ca hälften av de anställda har direkt tillgång till intranätet via egen dator. De flesta arbetsplatser med undantag av några (säkerhetsproblematik) har tillgång. Vid intervjuerna med enhetscheferna framkom att nyttan av intranätet var ganska stor även om flera påpekade att personalsystemet borde uppdateras.

Styrkor

- **Kvalitetsarbetet på förvaltningsnivå.**
- **De 58 cheferna är en bra plattform och kraft för intern utveckling och erfarenhetsutbyte.**
- **Tillåtande attityd till spaning och benchmarking och på förvaltningsnivå deltar många i jämförande och lärande nätverk.**
- **Det finns plattformar för att fånga in förslag och idéer och det finns även flera lokala exempel på där medarbetare belönats för sin kreativitet när den lett till en innovation som utvecklat arbetsmetodiken.**

Förbättringsområden

- **Kommunövergripande styrning av kvalitetsarbetet. Förtydliga vilken kvalitetsnivå som vill uppnås ex. genom att utarbeta servicedeklarationer eller liknande. Systematisera och likrikta arbetet kring synpunkts- och klagomålshantering och brukarundersökningar. Då har kommunen tre kraftfulla verktyg som utgör grunden för ett övergripande kvalitetsarbete.**
- **Anslut till nationella jämförelseprojektet. På central nivå i större utsträckning etablera samverkan för att jämföra ekonomi och servicekvalitet i syfte att utveckla och förbättra.**
- **Med större systematik och innovationskraft arbeta för att stimulera och tillvarata medarbetarnas kreativitet för att utveckla och förbättra.**
- **Finns en jantekultur? Det kan i så fall vara hämmande för utvecklingsarbetet i stort. Arbeta för att bryta kulturen om den är ett problem.**

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

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

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen ska fungera tillsammans för att skapa attraktivitet och tillväxt. Inom området kommunen som samhällsbyggare uppnår kommunen 74 poäng.

Förenings- och kulturliv

Inom kommunstyrelsen finns ett Kultur och föreningsutskott som ansvarar för att genom nära samarbete med föreningar och andra organisationer stödja och stimulera deras arbete och deras behov av lokaler för sin verksamhet i kommunens fastigheter och anläggningar. Utskottet ansvarar även för kulturfrågor inklusive den kulturverksamhet i kommunen som inte sköts av någon annan. Det gäller även de kommunala fritidsgårdar och barn- och ungdomsarrangemang. Utskottet är en viktig aktör inom allmänna barn- och ungdomsfrågor. Därutöver hanteras även bidragsfördelning till föreningar, studieförbund mm. Utskottet har för närvarande uppdraget att ta fram ett kulturpolitiskt program.

I Hallsbergs kommun finns ett generöst utbud av fritidsaktiviteter spritt över hela kommunen. Naturen bjuder på rika möjligheter till ett aktivt och varierat friluftsliv.

Det finns exempelvis sju elljusspår, den stora Sydnärkehallen med ishall, bollhall och teorisalar samt cafeteria som för övrigt drivs av IFK Hallsberg hockey. Utanför finns tre 11-manna fotbollsplaner samt fyra 7-manna planer. Under icke "istid" ordnas även mässor, loppmarknader och danser i ishallen. Alla idrottsplatser utom centralortens drivs för övrigt av föreningar under avtalsmässiga former. Den nya Spontanleksparken, en form av multiarena, är störst i sitt slag i landet, med gröna kuperade gräsmattor, grillplatser, plaskdammar, amfiteater, konstgräsplan, boulebana, beachvolleyplan, skate- och inlinespark, frisbeegolf och mycket annat som lockar till aktivitet, rörelse och samvaro. Alléhallens simhall och Children's upptäckarhuset är andra uppskattade anläggningar och för närvarande planeras en ny idrottshall i kommunen. Vid sidan av huvudbiblioteket i Hallsberg finns det även fem filialer ute i orterna.

Det finns 155 föreningar registrerade på kommunens hemsida med kontaktuppgifter och många har länkar till sina egna hemsidor. Föreningar som uppfyller kriterier som berättigar till föreningsbidrag har på hemsidan datorstöd för rapportering av aktiviteter på närvarokort samt för ansökan om lokalt aktivitetsstöd. Inom kommunkansliet finns Kultur- och föreningsavdelningen där man kan få hjälp och stöd i olika frågor. Avdelningen hanterar exempelvis frågor kring;

- Bokning av kommunens små och stora idrottshallar,
- Förenings- och organisationsfrågor,
- Föreningsbidrag,
- Ungdomsverksamhet (fritidsgårdar, Slussen och skollovsaktiviteter),
- Kultur och kulturarvsfrågor (Musik- och programverksamhet, kommunens konstsamling, Berööska huset, kulturbildarkivet och kulturboden),
- Samverkan (Brå och Samo),
- Arrangemang (kulturaktiviteter).
- Lotterihantering
- Uthyringsrutiner

Hallsbergs kommun delar årligen ut 3 stipendier inom kultur- och fritidsområdet årets eldsjäl, kulturstipendiet och årets idrottsutövare som nomineras av Kultur- och föreningsutskottet.

Även kulturlivet tycks vara aktivt i alla delar av kommunen inte minst ute i hembygdsgårdarna. Kommunen arrangerar eller stöder även evenemang som Karin Larsson jubileumet, Hallsbergsdagen, Förenings och företagsmässan, lokala trivseltävlingar, marknader, motorhistorisk dag, 6 juni och hembygdsföreningarna samverkar även kring att välkomna nysvenskar, den nationella handbollsturneringen Järnvägen cup med 3 000 deltagare. För att nämna några exempel.

Näringslivssamverkan

I Hallsbergs kommun finns ca 1 200 företag varav många är småföretagare. Hallsbergs kommun har ett gynnsamt geografiskt läge vilket lockat till sig tillverkande företag och industrier, ett stort antal handels- och serviceföretag och annan näringsverksamhet, spridd över i stort sett hela kommunen. Kommunen är en naturlig knutpunkt för resande och för gods som transporteras på väg och järnväg, vilket bidragit till att man är på god väg att bygga upp ett centrum för kombinerade transporter och annan logistikanknuten verksamhet. Hallsbergsterminalen är exempelvis en kombiterminal som ligger i direkt anslutning till den stora och moderna rangerbangården och genom Dry Port Hallsberg finns en direkt förbindelse med Trelleborgs och Göteborgs hamn. En god nyhet för kommunen är att Ahlsells AB nyligen beslutat att bygga ut sin logistikanläggning i Hallsberg och företaget köper även loss en kommunägd fastighet.

Årets företagarkommun är en årlig ranking av landets alla kommuner och i år kom Hallsberg på sjunde plats av rikets alla kommuner. Rankingen mäts på fyra sätt: Företagens omsättning, resultat, kreditvärdighet och om det blir fler eller färre aktiebolag. Att företagande i kommunen har en gynnsam utveckling visade också en länsvis undersökning som upplysningsföretaget Syna AB genomfört angående bäst lönsamhet, störst omsättningsökning samt flest nyanställningar, placerade sig företag i Hallsberg på förstaplats.

Kommunens näringslivsenhet har kontor i centrala Hallsberg och är organiserat inom kommunkansliet. Enheten arbetar bland annat med att underlätta för företagare genom att bland annat lotsa rätt i den kommunala organisationen. Förutom de anställda vid näringslivsenheten är fler personer från kommunen knutna till lotsverksamheten och näringslivsfrågor inte minst kommunstyrelsens ordförande och kommundirektören.

Näringslivsenhetens uppdrag är också att tolka företagsamhetens behov samt kommunens viljeriktning när det gäller näringslivsutveckling. Stor fokus ligger på att ge stöd i frågor om mark och etableringsservice, etablera kontakter och nätverk mellan exempelvis företagare och myndigheter. Ge stöd till utbildning och kompetensutveckling, information om olika stödformer och samverka med internationella kontakter. Vidare stödjer enheten nyetableringar och nyföretagande, hjälper till med information och marknadsföring, inbjuder till frukostmöten, seminarier, håller i företagardagar, företagarmässor m.m. I tidningen Hallsbergs nytt sprids regelbundet information om det lokala näringslivet. Andra former för kontakter mellan kommun och näringslivet är:

- Träff med alla handlare 1 g/månad
- Kommunstyrelsens ordförande, kommundirektören och näringslivschefen besöker företag 2-4 ggr/månad
- Näringslivschefen gör ca 150 företagsbesök/år
- Regelbundna träffar med företagarföreningar
- Alla företag inbjudes ett par ggr/år till träffa med kommunen.

Inom ramarna för kommunens arbete för att främja det lokala näringslivet på den regionala arenan så träffas bland annat näringslivscheferna inom regionens kommuner regelbundet. Vissa branscher träffas även på regional nivå där kommunen ofta deltar. ”Promotionmorgnar” anordnas ibland i regional regi. För att stödja entreprenörskap och nyföretagande kan intresserade ta del av en regional utbildning kring att ”Starta eget”.

Internationella kontakter

I Estland, Finland och Tyskland återfinns Hallsbergs vänorter. Kommunens estniska vänort heter Valga och ligger i södra Estland, den finska heter Toijala och ligger i sydvästra Finland och den tyska vänorten heter Gifhorn och ligger i delstaten Niedersachsen. Kommunen har för närvarande mest utbyte med den tyska vänorten bland annat genom samverka inom skolan.

Det finns ingen sammanställning av alla kommunens internationella kontakter och pågående projekt men huvuddelen av arbetet sker inom ramarna för det regionala samarbetet och även där är skolan den aktivaste aktören men även socialförvaltning och miljö- och teknisk förvaltning deltar.

Styrkor

- **Kommunens stöd och samarbete med förenings- och kulturliv.**
- **Kommunens engagemang i näringslivsfrågor lokalt och regionalt.**
- **Tradition av att söka medel för och delta i EU-finansierade projekt.**
- **Flera internationella kontakter inte minst inom ramarna för det regionala samarbetet.**

Förbättringsområden

- **Ta fram ett styrdokument som utgångspunkt för arbetet inom kulturområdet.**
- **Sammanställ kommunens projekt och arbete som sker i samverkan med näringslivet.**
- **Sammanställ kommunens projekt och arbete internationellt.**

Kommunkompassen - Resultat av huvudområden och delfrågor									
Hallsbergs kommun 2008									
		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	4,5	45%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	24	60%	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	7	35%	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	11	55%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	14	70%
					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	4	40%
3	Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4	Ledning, decentralisering och delegering			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	18	60%	4.1	Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	18	60%
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	15	50%	4.3	Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	15	75%
3.4	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	14	70%	4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	6	30%
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	7,5	75%

		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	10	50%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärsektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	6	30%	6.2	Förekommer prestationslönesystem?	20	13	65%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	10	50%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	7	70%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	12	60%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	14	70%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	16	80%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	6	60%
7	Verksamhetsutveckling				8	Kommunen som samhällsbyggare			
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	6	30%	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	34	85%
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	6	30%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	15	75%
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 ärendebehandling, serviceproduktion och uppföljning.	20	10	50%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	11	55%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	10	50%					

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002 och drygt 80 utvärderingar är genomförda. Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skil.se.