

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av **Kinda Kommun**

10-11 mars 2009

Innehåll:

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

Leif Erichson, Sveriges Kommuner och Landsting

Gunnar Gidenstam, Sveriges Kommuner och Landsting

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 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 Kinda kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Kinda kommun

Kinda kommun i Östergötland ligger söder om Linköping, en halvtimmes bilresa på vägen mot Vimmerby. Kinda har också goda tåg- och bussförbindelser med Linköping, och i andra riktningen Vimmerby och Kalmar. De närmaste flygplatserna finns i Linköping och i Hultsfred. Av de totalt 10 000 invånarna bor ca 3 800 i centralorten Kisa. Övriga större orter är Rimforsa, Horn, Hycklinge och Björkfors. Befolkningsnivån har varierat upp och ned de senaste 10 åren, resultatet har blivit en liten minskning. Jämfört med år 1880 är befolkningen nästan halverad, till stor del en följd av emigration till Amerika.

Kinda är en till ytan stor kommun med utsträckningen 1135 kvadratkilometer. Bygden bjuder på ett omväxlande landskap med jordbruk, berg och skogar. Här finns också ett rikt sjösystem kring Kinda Kanal med sjöarna Åsunden och Sommen. Kinda kanal är en av kommunens attraktioner, vintertid lockar den alpina skidanläggningen Tolvmannabacken turister. Naturen och kulturhistorien är viktiga faktorer för turismen i den gamla kulturbygden där människor bott sedan stenåldern. I kommunens marknadsföring återkommer ordet ”nära”. Närhet till naturen, kulturen och till varandra.

De sektorer som sysselsätter flest människor är offentlig förvaltning, tillverkningsindustri, jord och skogsbruk, handel och turism. Kommunen är den största arbetsgivaren. Södra Timber AB, Swedish Tissue AB, Rimaster Rimforsa AB och Finess Hygiene AB är de största inom den privata sektorn.

Kommunorganisationen

Kinda kommun har en traditionell nämnd- och förvaltningsorganisation. Under kommunfullmäktige ligger sex nämnder där kommunstyrelsen är en. Utöver det övergripande samordnings- och uppföljningsansvaret har kommunstyrelsen också ansvar för bl.a. ekonomi, personal- och lönepolitik, intern service, information, arbetsmarknadsfrågor samt näringslivsfrågor. Övriga nämnder är Barn- och utbildningsnämnden, Kultur- och fritidsnämnden, Miljö-, bygg- och räddningsnämnden, Socialnämnden och Valnämnden.

Centerpartiet, Folkpartiet, Moderaterna och Kristdemokraterna bildar i samverkan gemensam majoritet som delar på ordförandeplatserna i de politiska församlingarna.

Mandatfördelningen i kommunfullmäktige fördelar sig enligt följande:

Socialdemokraterna	14
Centerpartiet	8
Moderaterna	6
Kristdemokraterna	3
Miljöpartiet	2
Folkpartiet	1
Vänsterpartiet	1

Utvärderingen

Kinda kommun utvärderades för första gången i mars 2009. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida och intranät, samt genomfört intervjuer med cirka 40 personer i organisationen som underlag för sina värderingar av kommunens sätt att arbeta. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

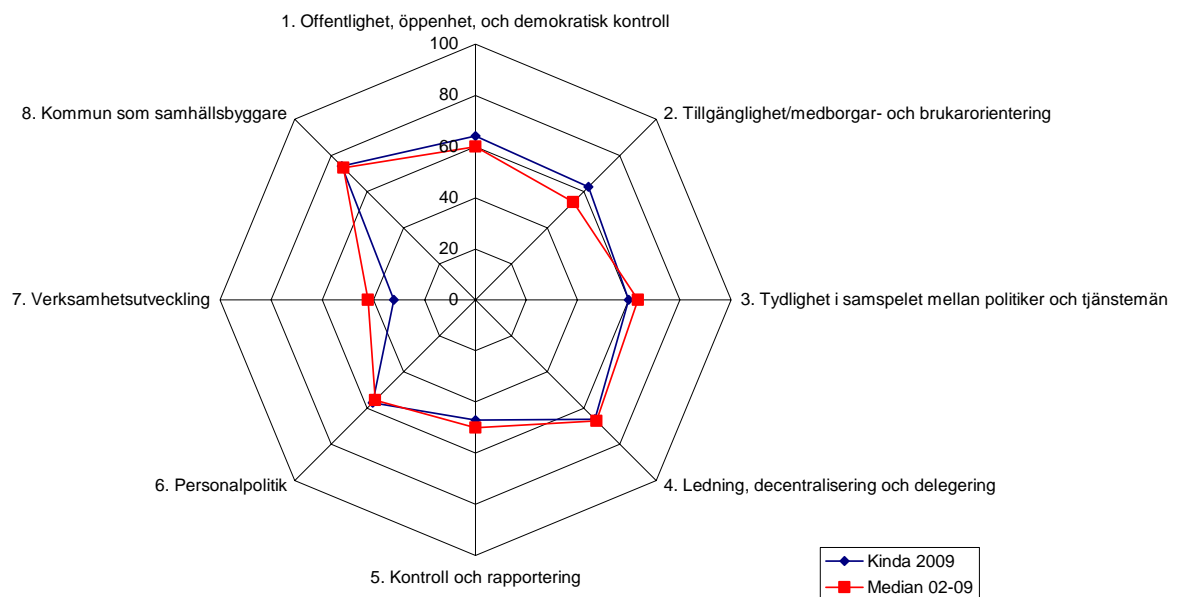
En viktig utgångspunkt i utvärderingen är att Kommunkompassen inte bedömer verksamheten i sig utan kommunens sätt att leda, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar för den kommunala servicen. Bedömningen har gjorts mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering samt medborgar- respektive brukarorientering. Utvärderarnas intryck kan mycket koncentrerat sammanfattas som ”landsbygd med närhet och industrier; kommunorganisation med god stämning, dialog och samverkanssträvan”

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Kinda kommun 2009 förhållande till Kommunkompassens huvudområden

	Kinda 2009	Median för alla utvärderingar till 2009
Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	64	60,0
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	62,5	54,0
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	60	63,5
Ledning, decentralisering och delegering	66	67,0
Kontroll och rapportering	47	50,0
Personalpolitik	57	55,5
Verksamhetsutveckling	32	42,0
Kommun som samhällsbyggare	75	73,0
TOTALT	463,5	459,5

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



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

Tabell 2 Kinda resultat jämfört med fem andra kommuner.

Kriterium	Kinda 2009	Motala 2005	Eksjö 2008	Lomma 2007	Vara 2008	Botkyrka 2005
1	64	60	59	78	69	91
2	62,5	51,5	37	78,5	74	88
3	60	64	60	80	77,5	95
4	66	58,5	71	69	72,5	82
5	47	43	48	62	72	86
6	57	49,5	43	61,5	71,5	82
7	32	41	43	54	67	78
8	75	59	68	64	84	94
Totalt	463,5	426,5	429	547	587,5	692

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 snart 100 utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet

Sammanfattning av utvärderingen

Kinda kommun uppnådde vid sin första utvärdering en poängsumma som översteg medianvärdet för alla utvärderingar som hittills genomförts. Kinda kommun som har knappt 10.000 invånare, visar att man hävdar sig väl jämfört med alla andra kommuner som utvärderats, framförallt med tanke på att detta var kommunens första utvärdering.

Jämfört med medianvärdet är Kindas bästa områden 1 – Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll samt område 2 - Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering. Sett till poängsumma är område 8 - Kommun som samhällsbyggare – det starkaste. De största förbättringsmöjligheterna ligger inom område 7 - Verksamhetsutveckling. Prioriteringen av specifika förbättringsåtgärder bestämmer kommunen själv.

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

Det politiska systemet

Inom detta område beskrivs samspelet mellan politiker och medborgare, samt mellan politiker och tjänstemän. Kommunen har upparbetat många kontaktytor med medborgarna.

Det finns en mångårig tradition med årliga medborgarträffar i kommunens åtta olika tätorter. En nämnd har öppna nämndssammanträden och kommunen har gjort en satsning på att anställa en "Ungdomslots". Tidigare har kommunen prövat på att arbeta med ett ungdomsråd. Medborgardialogen har fått inslag av modern teknik genom den nystartade sms-/e-postbaserade medborgarpanelen och politikernas försök med ungdomschat på Internet. Dessa projekt ingår som en del i SKL:s medborgardialogprojekt där Kinda medverkar. Medborgarna får sin information genom kommuntidningen "KindaNytt" (4 ggr/år), kommunens hemsida och lokaltidningar som är bra på att bevaka vad som händer inom kommunal verksamhet. Kommunens hemsida kan utvecklas till att också publicera handlingar och dagordningar inför de politiska församlingarnas möten samt mera av resultatrapportering från verksamheterna.

Den andra dimensionen inom detta område är politikens kommunikation med tjänstemannaorganisationen. Detta görs genom styrning och uppföljning via kommunens ledningssystem. Kinda har utvecklat sitt styr- och uppföljningssystem i etapper. Kommunens budgetdokument visar en röd tråd från kommunfullmäktiges övergripande mål till nämndernas verksamhetsmål. Kommunens finmaskiga nät för ekonomisk uppföljning har byggts ut med uppföljning av mål i årsredovisning, delårs- och månadsrapporter. Dock finns här avsevärda förbättringsmöjligheter avseende målformuleringarnas styrkraft och uppföljningsbarhet genom ökat bruk av indikatorer, och större inslag av jämförelser för att ge perspektiv på presenterade resultat.

Kommunens förmedling av tjänster

Kommunens arbete kännetecknas av dialog och en stor vilja till samarbete både mellan de egna verksamhetsgrenarna och utanför kommunen för att kunna uppnå stor-driftsfördelar för den lilla organisationen. Styrning och uppföljning av kommuninterna projekt kan stärkas genom att de dokumenteras i högre omfattning. Kinda tillämpar en hög grad av delegering, vilket stödjer och uppmanar till eget ansvar på enhetsnivå. Detta kan kommunen vidareutveckla genom tydligare chefsuppdrag, samtidigt som kommunorganisationen måste se sig som en helhet och säkra att alla delar drar åt samma håll. Uppföljning av de kommungemensamma strategier som finns i handlingsplaner kan öka.

Två gemensamma faktorer som kan effektivisera och knyta ihop organisationen är dels befästande av styrsystemets röda tråd som nämns ovan, dels etablerandet av ett gemensamt "kvalitetssystem". Den röda tråden kan bli starkare genom att etablera en mera precis målformulering och måluppföljning. Med kvalitetssystem avses här en motor som driver verksamheten att genomföra ständiga förbättringar med styr- och uppföljningssystemet som grund. Här finns redan idag ett kvalitetsarbete i Kindas förvaltningar, men genom de existerande kvalitetsgrupperna för politiker och tjänstemän bör det på sikt kopplas ihop till en helhet. Idag finns flera komponenter i ett sådant system. Exempel är kommunens arbete med öppenhet, synpunktshantering och genomförda brukarundersökningar. Detta arbete uttrycker även en brukar-/kundfokusering. Alla förvaltningars processer kring en gemensam värdegrund är ett viktigt steg att stärka denna fokusering. Förbättringsmöjligheter inom detta område som kan utvecklas är analys och rapportering från synpunktshanteringen samt en utveckling av kvalitetsdeklarationer i alla verksamheter.

Personalpolitik

Kommunen har inlett ett systematiskt arbete med Investors In People (IIP) för att förbättra resultatet genom att utveckla medarbetarna. Två förvaltningar har certifierats enligt IIP, övriga arbetar enligt uppställd tidplan. Målet är att hela organisationen ska vara certifierad år 2010. Kommunen är ett gott exempel på god samverkan mellan arbetsgivare och fackliga organisationer. Denna samverkan har lett fram till att individuell lönesättning inte är kontroversiell, och att genomförandet av löne- och medarbetarsamtal samt arbetsmiljöarbetet följs upp och säkras. Några utmaningar i detta relativt välutvecklade område kan vara att öka kunskaper avseende kommunövergripande kompetensutvecklingsbehov och att fullfölja planerna på en kommungemensam arbetsmiljöundersökning.

Utveckling av lokalsamhället

Kommunens samarbetsförmåga kommer också till uttryck i dess strävan att utveckla lokalsamhället. Verksamheten i partnerskapet "Samverkan för tillväxt i Kinda" bedrivs i många arbetsgrupper och innehåller bl.a. en medveten satsning på kompetensutveckling för att säkra att kommunens näringsliv inte dräneras på kompetens under rådande lågkonjunktur. För att utveckla entreprenörskap sker samverkan med östgötakommuner och Linköpings Universitet. Näringslivsarbetet har också omfattat internationella projekt. Kommunorganisationen har lyckats finna EU-finansiering till en stor del av sina internationella aktiviteter. Ett av kommunens syften att satsa på internationella kontakter är att öka intresset för Kinda kommun. Syftet skulle kunna understöddas genom att det internationella arbetet redovisades på kommunens webbplats.

Kommunens goda stöd till förenings- och kulturlivet omfattar bl. a. olika bidrag, föreningservice, ett kulturpris och ett föreningsledarstipendium. Stödet till föreningslivet kan utvecklas genom ett mer aktivt stöd till nya föreningar och till olika grupperingar som vill genomföra goda insatser utanför det etablerade föreningslivet. Kinda provar olika arrangemang som t.ex., Kindadagen och Amerikaveckan för att finna sätt att erbjuda medborgarna guldkant i tillvaron samtidigt som varumärket Kinda görs känt i vidare kretsar.

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 kindabornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det gäller då inte bara att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan 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 många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Information till invånarna

Kommunens information ger invånarna möjlighet att bedöma dess verksamhet, och att bli aktiva i medborgardialogen. Kinda anser som många andra svenska kommuner att den egna webbplatsen är en mycket viktig informationsväg. För att ge kindaborna möjligheter att nå kommunens information på Internet finns datorer på alla bibliotek och i Kommunhusets entré. Arbetet med en ny version av hemsidan har kommit långt. Där kommer kommunen att öka mängden lättillgänglig information. Alla nämnder presenterar redan nu sina sammanträdestider och protokoll via hemsidan, men föredragningslistor och ärendehandlingar måste personligen hämtas i kommunhuset. Att göra dessa tillgängliga via hemsidan är ett förbättringsområde. På den nya hemsidan kommer dock diariet att vara öppet för medborgarna som det t.ex. är i Uddevalla och Kungsbacka. I förberedelserna till den nya hemsidan har informatörerna utbildats i journalistiskt språkbruk för att göra informationen mer lättillgänglig.

Kinda informerar också medborgarna genom tidningen KindaNytt. Den skickas till alla hushåll fyra gånger per år med artiklar kring aktuella frågor, ofta med kommentarer från kommunchefen. Dessutom presenteras nyheter från verksamheterna och information om kommande aktiviteter. Lokaltidningarna Östgöta Correspondenten och Kinda-Posten har en aktiv kommunbevakning.

En kommun producerar många dokument som är både viktiga, komplicerade och omfattande. Det börjar idag vara vanligt att svenska kommuner presenterar korta medborgarversioner av handlingar som bedöms ha allmänt intresse, som t.ex. Älmhult gör i sin hushållstidning eller som Lomma gör med sitt hushållsutskick av sammanfattningen av bokslut. Detta kan vara ett förbättringsområde för Kinda.

Kommunen har börjat använda SMS-tjänsten som komplement till sin traditionella information. SMS till föräldrar förvarnar om att barnen ska lämna viktig information till hemmet, SMS till ungdomar ger snabbt aktuell information om arrangemang. Tekniken används också för att nå personal. Det har tidigare varit svårt att nå deltidsbrandmän med snabb information, nu meddelar ett SMS när ny information finns att läsa på intranätet. Detta system att sprida information skulle säkert kunna utvecklas ytterligare.

Medborgardialog

Kinda är en kommun som tidigt visat intresse för utveckling av demokratiarbetet, genom att Kommunfullmäktige på 1990-talet tillsatte grupper för att bereda frågan. Den mångåriga tradition att ge medborgarna möjlighet att påverka kommunens

planering startade med medborgarträffar ute i kommundelarna. Syftet var att samla synpunkter kring kommunens framtida utveckling inför arbetet med Vision 2010. Parallellt med visionsarbetet formulerades kommunens översiktsplan, vars mål i många fall kom att överensstämma med visionens. Erfarenheterna från dessa processer utnyttjades i arbetet med kommunens ”Handlingsprogram för demokratiarbetet”. Medborgarträffarna lever fortfarande kvar genom att boende, politiker och tjänstemän träffas i åtta kommundelar varje år. Minnesanteckningar presenteras på kommunens webbplats, varje nytt möte inleds med rapporter om hur förra årets synpunkter hanterats. Politikernas kontakt med kommundelarna stöds också genom att kommunfullmäktige håller några sammanträden per år utanför centralorten.

Kinda medverkar i SKL:s medborgardialogprojekt. Som en del i detta arbete har Kinda nyligen startat en medborgarpanel med svarsmöjligheter via sms och e-post för att ge medborgarna möjlighet att lämna synpunkter på frågeställningar från kommunen. Medborgarna kan lämna synpunkter på egna ämnen via kommunens synpunktshantering.

Ungdomarnas möjligheter att påverka sin vardag stöds av kommunens ungdomslots. Kommunens hemsida ger många exempel på frågor där ungdomarna fått uttrycka sina åsikter. Tidigare har kommunen prövat på att arbeta med ett ungdomsråd. Kommunfullmäktiges Demokratiberedning har tagit ett intressant initiativ i anslutning till undervisningen i Svenska för Invandrare. Flyktingar från andra kulturer får här en introduktion till betydelsen av begreppet demokrati i det svenska samhället.

Kinda kommun är ett gott exempel på aktiva satsningar på medborgardialogen. Kommunen har också två interna goda exempel för övriga ansvarsområden. Det ena är Kultur- och Fritidsnämnden som har öppna nämndsmöten. Granskarna har inte sett hur allmänheten bjuds in till dessa möten. Det andra är Miljö- Bygg- och Räddningsnämnden, där politiker och tjänstemän informerar om sin verksamhet vid en torgdag varje sommar. Detta sätt att arbeta skulle kunna spridas till fler nämnder.

Det finns också möjligheter till framåtskridande inom detta förhållandevis välutvecklade område. Medborgarna kan tillfrågas om kommunens centrala processer, t.ex. om satsningarna i budgetarbetet som man gör i Nacka kommun. Medborgarnas möjligheter att diskutera kommunala frågor på hemsidan kan utvecklas och systematiseras med utgångspunkt i de chatkvällar som genomförts med ungdomar.

Information om resultat

Kommunens sammanfattande resultat för verksamheterna och ekonomin finns tillgängliga för medborgarna på kommunens webbplats där delårsrapport och årsredovisning lagts ut. Båda dokumenten uttrycker en tydlig värdering av graden av måluppfyllelse. Det kan också förekomma kommentarer till resultaten i hushållstidningen KindaNytt. Det finns exempel på att resultatjämförelser presenteras för kindaborna. Årsredovisningens personalekonomiska redovisning innehåller många jämförelser över verksamhetsgränserna. Barn- och utbildningsnämndens kvalitetsredovisning, som är publicerad på webbplatsen, innehåller jämförelser mellan skolenheternas studieresultat. I samverkan med andra kommuner har Barn- och utbildningsförvaltning-

en beslutat att köpa ett IT-baserat analysverktyg, som möjliggör fler jämförelser. Även dessa kommer att presenteras för medborgarna. Det kan vara ett förbättringsområde att göra och presentera jämförelser inom och mellan fler verksamheter. Här kan Stockholms Stads arbete med jämförelser mellan olika enheter inom förskola, skola, äldreomsorg, m.m. tjäna som förebild.

Svarssammanställningen och analysen från SCB:s medborgarundersökning kan nås via kommunens hemsida. Resultaten från kommunens olika brukarundersökningar presenteras däremot inte för medborgarna, vilket är ett förbättringsområde. Allmänheten bör kunna se vilken kvalitet kommunen uppnår. Kommunen bör ha intresse av att visa upp resultaten som vanligen är mycket bättre än invånarna väntar.

Det finns två exempel på utvärderings-/revisionsrapporter på hemsidan: Skolornas kvalitetsredovisning innehåller nämndens utvärderingsrapport efter verksamhetsbesök. En revisorsrapport kan läsas på hemsidan, enligt uppgift kommer den att följas av fler. Det kan vara ett förbättringsområde att förmedla fler rapporter som ger intresserade kindabor möjlighet att bedöma kommunens verksamhet, och att presentera dem så att de är lätta att hitta. Exempel på kommuner som tydligt redovisar en samlad resultatbild på sin hemsida är Tyresö, Trollhättan, Uddevalla och Umeå.

Sammanfattning område 1

Styrkor

- ”KindaNytt” – tidning till alla hushåll
- Satsning på medborgardialog via t.ex. medborgarpanel, årliga medborgarträffar i byar och ungdomslots
- SMS för att sprida information och föra dialog
- Politikerchat med ungdomar

Förbättringsområden

- Öka tillgången till agenda och handlingar före möten – fullfölj ”öppet diarium”
- Populärversioner av strategiskt viktiga dokument
- Ge medborgarna möjlighet att påverka kommunens centrala beslutsprocesser
- Bredda och systematisera medborgardialog via Internet, t.ex. ”chat”
- Öka rapportering av resultat till medborgarna, t.ex. brukarundersökningar och jämförelser

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.

Brucarprofil

Inom kommunal verksamhet är människan alltid det viktigaste och mötet med brukaren är avgörande för kommunens resultat. Det handlar om att varje dag skapa positiva möten för de personer 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.

Kinda kommun har antagit en kommungemensam värdegrund. Den innehåller delvis ett kommuninternt perspektiv, men också värderingar som stöd för kommunens externa kontakter. Kommunens fokusering på dem man är till för framträder också i andra dokument, t.ex. ”Handlingsprogram för demokratiarbetet” och Informationspolicyn. Fokuseringen framträder också i många arbetssätt som kommunen valt, där ibland medborgardialog, synpunktshantering och strävan efter transparens. Kommunens arbete med värdegrundsstyrning och andra uttryck för brukarorientering är en styrka. Det kan dock vara ett förbättringsområde att samlat formulera kommunens strävan till brukarorientering i ett separat dokument eller i det övergripande budgetdokumentet. Dokumentets innehåll kunde kommuniceras till invånarna för att stärka deras uppfattning om kommunen och dessutom vara ett verktyg i det fortsatta värdegrundsarbetet.

Kommunens värdegrund uppges vara genomarbetad i alla förvaltningar. Två förvaltningar har brutit ned det kommungemensamma dokumentet till egna broschyrer som uttrycker förvaltningsperspektivet. I arbetet har det ingått förvaltningsövergripande träffar för att diskutera hur kommunen kan bli bättre för sina medborgare. I förvaltningarna har grupper diskuterat den konkreta betydelsen av värdegrundsbegreppen.

Vård- och Omsorgsförvaltningen har arbetat systematiskt på arbetsplatsträffarna med hjälp av utbildade värdegrundshandledare. Uppföljning sker i medarbetarsamtalen med hjälp av en portfolio som tagits fram av Centrala Samverkansgruppen. Att värdegrundsarbetet verkligen blir genomfört kan avläsas i medarbetarenkäten, eller vid certifieringen för IIP (se område 6) för certifierade förvaltningar.

En del i en kommuns arbete består av marknadsföring. Är kommunen bra att leva i, verka i eller besöka? Kommunens service och bemötande är viktiga aspekter när det gäller att sprida en positiv bild av verksamheten. Utvärderarna har inte funnit exempel på att kommunen aktivt informerar om sin fokusering på brukarna. Tydlig information kring valmöjligheter som i Nacka eller transparens och tydlighet kring nöjdhet och kvalitet i de kommunala enheterna som i Stockholm och Göteborg är några exempel på hur brukarfokusering kan marknadsföras.

Forskning har visat att den enskilt största anledningen till missnöje med kommuners verksamhet beror på en missuppfattning. Det finns ett glapp mellan brukarnas förväntningar på servicen och kommunens beslutade servicenivå. Arbete med kvalitetsdeklarationer för att minska sådana missuppfattningar genom att informera om servicenivån sprider sig i kommuner i många länder. Socialnämnden i Kinda har fastställt kvalitetsdeklarationer inom sitt område, ett gott exempel för övriga nämnder.

Servicekvalitet

Kinda kommun informerar som nämnts sina medborgare med hjälp av Internet och dessutom med många tilltalande broschyrer som beskriver utbudet av service. Broschyrerna är till stor del utformade enligt kommunens grafiska profil. Det är vanligt att en del av kommunens brukare har behov av särskilt stöd och särskild information. Granskarna fann inte många exempel på anpassad information till svaga grupper, varför detta kan vara ett förbättringsområde.

Det finns medborgarkontor i Kisa och i Horn, det senare är öppet på kvällstid tre dagar per vecka. Även detta uttrycker brukarorientering. Trots att kommunen inte är så stor erbjuds invånarna möjlighet att få personlig kontakt utan att ta ledigt från arbetet.

Kommunen har lagt upp många blanketter på nätet för nedladdning. Mängden blanketter är något ojämnt fördelad mellan verksamheterna. I arbetet med den kommande nya webbplatsen kan kommunen överväga att se till att alla blanketter kan nås via en blankettportal. Nuvarande hemsida presenterar blanketter under menyvalet ”Service”, men här saknas t.ex. blanketter för turism och föreningsstöd som ligger under verksamheternas egna sidor.

Kinda kommun har inlett en intressant utveckling genom att införa IT-stödet Dexter i de pedagogiska verksamheterna. Med start i barnomsorgen kan vårdnadshavare utnyttja en e-tjänst för att söka information och utföra vissa tjänster t.ex. att ansöka om eller säga upp barnomsorgsplats, ändra schema och uppdatera de egna kontakt- och inkomstuppgifterna. Fullt utbyggd kommer kindaborna att ha tillgång till ”skolexpeditionen” under hela dygnet. Biblioteket på webben har redan infört viss självservice. Den elektroniska självbetjäning som börjar vara vanlig i svenska kommunbibliotek (katalogsökning, reservera och låna om media, låna e-böcker och lyssna på musik) finns tillgänglig för kindaborna.

Brukarnas åsikter

2008 gav Kinda uppdrag till SCB att genomföra sin medborgarundersökning i kommunen. Alla förvaltningar genomför brukarundersökningar med olika tidsintervall, detta är ett starkt område i Kinda. Förskoleverksamheten är ett gott exempel för övriga verksamheter genom att använda en gemensam enkät så att enheterna kan jämföra sig med varandra.

Teknisk Service har provat fokusgruppstekniken för att undersöka invånarnas attityder i anslutning till VA-utbyggnaden.

Kinda införde 2004 en kommungemensam synpunkts- och klagomålshantering. Synpunkter kan lämnas via webbformulär, som nås från webbplatsens startsida. Hanteringen av synpunkterna följer givna rutiner som innehåller registrering, hantering i berörd förvaltning samt återkoppling där avsändaren lämnat kontaktuppgifter. Kommunen har kommit långt genom att starta en kommunövergripande synpunktshantering, men systemet innehåller fortfarande förbättringsmöjligheter. Några av dessa är:

- För att öka antalet inlämnade synpunkter krävs marknadsföring av synpunktshanteringen på olika sätt. Detta kan göras via KindaNytt eller via talonger för synpunkter som kan hämtas i receptioner och verksamhetslokaler eller skickas ut med annan kommunal information.
- Ett IT-stöd som gör det möjligt att sammanställa och identifiera synpunkter som förekommer flera gånger. Detta för att hitta ”systemfel”.
- Återkommande rapporter till ledningsgrupper och nämnder.

Kungsbackas arbete med ”Kommentaren” kan ge inspiration till utveckling av synpunktshanteringen.

Valfrihet

Det finns inte möjlighet att välja skola i Kinda. I kommunen finns endast en skola för de senare årskurserna och avstånden är långa mellan de övriga enheterna i den geografiskt vidsträckt kommunen. Trots detta utnyttjar familjer möjligheterna att välja mellan förskolorna, ibland med utgångspunkt i förskolornas profilering, eller för ett val av en stor eller liten enhet. Val förekommer inte mellan äldreomsorgens särskilda boenden i centralorterna Horn, Kisa och Rimforsa.

Brukarna kan styra sina kostnader genom val av tömningsintervall och kärstorlek inom renhållningen. Maxtaxornas nivåer inom barnomsorg och hemtjänst är endast inkomstbaserade. Det kan finnas förbättringsmöjligheter i att också göra dessa tidsberoende.

Det finns några alternativ till traditionell förvaltningsdrift även om kommunen är liten. Kommunen har infört vårdnadsbidrag, det finns föreningsdriven barnomsorg och Väntjänst som komplement till äldreomsorgens insatser.

Sammanfattning område 2**Styrkor****Styrkor**

- Flera exempel på brukarorientering i kommunen
- Arbete kring kommunövergripande värdegrund i alla verksamheter
- Grafisk profil som efterlevs
- Brukarundersökningar i alla verksamheter
- Kommungemensam synpunktshantering

Förbättringsområden

- Samla kommunens strävan mot brukarfokusering i ett dokument
- Marknadsför brukarorienteringen till Kindaborna
- Kvalitetsdeklarationer eller liknande
- Utveckla synpunktshanteringens marknadsföring, analysstöd och rapportering

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

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

Allmänt

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

Styrssystem

Kommunfullmäktige antog 2008 "Vision Kinda", en ny version av "Vision 2010". Enligt uppgift bygger kommunens styrssystem på målnedbrytning, som ska starta i visionen. Eftersom den nya visionen vid utvärderingen ännu inte hunnit tillämpas i någon planeringsprocess och därvid påverka nästa steg i styrkedjan, kommunfullmäktiges övergripande mål, har det inte varit möjligt att studera kopplingen mellan dessa nivåer. I kommunens "Budget 2009" anges att "målstyrningen bygger på att kommunfullmäktige fastställer de övergripande målen" utan att nämna "Vision 2010", vilket utvärderarna tolkar som att den nya visionen kommer att få en tydligare roll i styrningen av Kinda än den gamla hade.

Kommunfullmäktiges övergripande mål pekar ut viktiga områden att värna och/eller utveckla, och är relativt allmänt formulerade. I budgetdokumentet är det lätt att se den röda tråden mellan kommunfullmäktiges mål och de nedbrutna verksamhetsmålen

genom att de grupperas under de övergripande målens rubriker. Verksamhetsmålen uttrycks som mål på 1, 3 och 10 års sikt. Nämndernas verksamhetsmål innehåller exempel mål som uttrycks med indikatorer, men de flesta uttrycks med önskad riktning på förändringen (öka eller minska) eller som aktiviteter. Det är ett förbättringsområde att öka inslaget av mål som uttrycks med mätbara indikatorer av kommunfullmäktige och nämnder för att stärka precisionen i den politiska styrningen och för att förbättra möjligheten att objektivt avgöra om målen nås.

Kommunen använder sina ledningsgrupper till att kritiskt granska varandras redovisade behov i samband med budgetarbetet. Rimligheten i budgetens ekonomiska fördelning bedöms genom jämförelser med standardkostnaderna. Granskarna uppfattade inte att det fanns någon metod för att bedöma överensstämmelsen mellan verksamheternas uppdrag som de uttryckts genom målen och de förutsättningar som bjuds genom budgetens finansiering, ett möjligt förbättringsområde. Umeå kommun har i flera år försökt bygga in effektivisering och produktivitetshöjning i sin budget vilket skulle kunna tjäna som inspirationskälla för att förbättringsarbete.

Uppföljning

Kommunens politiker får möjlighet att bedöma utvecklingen för ekonomin och verksamheterna genom de rapporter som lämnas från förvaltningarna. Månadsrapporter lämnas till Socialnämnden, Barn- och Utbildningsnämnden samt kommunstyrelsen. Kommunstyrelsens rapport sammanfattas av kommunchefen efter månadens möte i kommunens ledningsgrupp. Inför dessa möten har förvaltningscheferna angivit hur budgeten håller, om målen kommer att uppnås, den senaste månadens glädjeämnen och problem. Kommunen följer personalkostnadernas utveckling månad för månad med rapporter till nämnder som får svårigheter att hålla sin budget. Nämnderna har dessutom ett rullande system för redovisningar i kommunfullmäktige. Ungefär varannan månad presenterar en nämnd sin verksamhet. Det formella rapportsystemet kompletteras med en delårsbokslut efter augusti och årsredovisningen. Även i delårsbokslut sker avstämning av verksamhetsmål.

Enligt uppgift analyserar Kinda kommun resultat som presenterats av SKL, SCB och andra kommuner för att få perspektiv på sin egen utveckling. Individ- och Familjeomsorg gör kommunjämförelser i sin redovisning till Delårsrapporten 2008. De utgör därmed ett gott exempel för övriga, som gör sina jämförelser mindre synligt och mindre beständigt. Det kan vara ett förbättringsområde att visa upp fler jämförelser i kommunens rapporter.

Politiker och tjänstemäns olika roller

De målstyrningsprinciper som vanligen tillämpas i svenska kommuner förutsätter att organisationen blir effektiv med en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. Den politiska viljeinriktningen styr och beslutar i de politiskt väsentliga frågorna medan verksamhetsansvaret delegeras till tjänstemän för att utnyttja deras kompetens. Tjänstemännen agerar inom tydliga ramar med skyldighet att redovisa vad som utträttas. Rollfördelningen beskrivs ofta som att politikerna bestämmer "vad" och tjänstemännen "hur". I Kinda kommun uppges rollfördelningen fungera bra. Kommunen har genomfört utbildningar, och frågan har aktualiserats många gånger därefter. Rollfördelningen ingår också i kommunens politikerutbildning. Båda parter är

medvetna om att det finns en gråzon som kräver diskussion om hanteringen – ”båda parter visar respektfull prestigelöshet”.

Den nämnda politikerutbildningen är ett gott exempel på hur en kommun ger politiker förutsättningar att sköta sina viktiga uppdrag. Nyvalda politiker utbildas i ”grundläggande kommunalkunskap” under fyra halvdagar. Under mandatperioden genomförs en fördjupningsutbildning för presidier, där också nämndssekreterare och förvaltningschefer deltar. Innehållet i fördjupningsutbildningen sprids ut över 6 halvdagar: Kommunallagen, Offentlighet och sekretess, Förvaltningslag, Sammanträdesteknik, Roller förtroendevalda – tjänstemän. Det planeras också en egen utbildning för de nyvalda politiker som tillträder under mandatperioden.

Förvaltningschefernas medverkan i politikerutbildningen är ett av många exempel på att parterna träffas utöver de formella sammanträdena, och därigenom kan få ökad förståelse för respektive roller och villkor. Nämndernas ordförande möter kommunchefen två gånger per år för att främja helhetssynen i kommunen. Den årliga verksamhetsplaneringen inleds med ett möte där presidier och förvaltningschefer deltar och bidrar till en gemensam grundbild. Efter en serie möten mellan KSAU och de olika nämnderna möts presidier och förvaltningschefer igen för en sammanfattning. Förtroendevalda och anställda möts också för att hantera tidsbegränsade arbetsuppgifter. Som exempel kan nämnas visionsarbetet, ”ekonomi ur balans” och scenarioövningar som förberedelser inför kriser.

Socialnämnden och Barn- och Utbildningsnämnden har system med kontaktpolitiker. De gör besök på enheterna, och medverkar i enheternas träffar med brukarna. Ledamöterna i Barn- och Utbildningsnämnden antecknar sina intryck vid verksamhetsbesöken. En sammanfattning av anteckningarna presenteras i nämndens kvalitetsredovisning, ett gott exempel på meningsfulla verksamhetsbesök. Granskarna uppfattade inte att alla nämnder genomför organiserade verksamhetsbesök, vilket kan vara ett förbättringsområde. Inspiration finns naturligtvis i de nämnda exemplen från Kinda, men även i Majornas stadsdel i Göteborg som har en effektiv modell för systematiska verksamhetsbesök. I Piteå kommun erbjuds kommunfullmäktiges ledamöter att göra studiebesök i verksamheterna under en dag som del i politikerutbildningen vid ny mandatperiod.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- Fortgående utveckling av styrsystemet
- Rollfördelning politiker/tjänstemän uppmärksam i utbildningar
- Avrapportering av verksamhetsmål i delårsbokslut
- Ambitiös satsning på politikerutbildning

Förbättringsområden

- Synliggör visionens plats i styrkedjan
- Öka andelen mål som kan mätas via indikatorer
- Fler kommunjämförelser i budgetrapporteringen
- Systematisera politikernas besök i verksamheterna

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

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

Ansvar på enhetsnivå

Resultatenheter i Kinda kommun har en positiv situation med stor frihet i jämförelse med många andra kommuner. Med given budgetram och gällande reglementen som naturliga begränsningar kan de omdisponera sin budget, rekrytera personal, avgöra vilka befattningar som behövs och genomföra organisatoriska förändringar.

Det finns en frihet kvar att erövra, ett ansvar kvar att stimulera. Kommunens enheter har inte möjlighet att föra ekonomiska över- eller underskott mellan åren. Att ge denna frihet är en möjlighet till förbättring som kan leda till en mer effektiv användning av resurser. Stockholms stad, Eksjö och Lomma är tre exempel på kommuner som inrättat regelverk för hantering av över- och underskott mellan åren.

Samarbete över gränser

Tvärssektoriellt samarbete är ett sätt att samutnyttja resurser för vissa prioriterade områden samtidigt som kommunalt helhetsperspektiv stimuleras hos de som deltar. Samverkan över förvaltningsgränser är vanligt i Kinda, några exempel är:

- Gemensamt ferieprogram inför sommaren; Barn- och Utbildningsförvaltningen, Socialförvaltningen, Kultur-Fritidsförvaltningen
- Äldre som står utanför arbetsmarknaden; Barn- och Utbildningsförvaltningen, Socialförvaltningen, Kommunstyrelsen
- Fritidsaktiviteter för ungdomar som varit placerade; Socialförvaltning, Musikskolan

- Alkoholtillsyn; Miljö-, Bygg- och Räddningsförvaltningen, Socialförvaltningen.
- Vindkraftsplan; Kommunstyrelsen, Miljö-, Bygg- och Räddningsförvaltningen, Kultur- och Fritidsförvaltningen.

En stor del av det gränsöverskridande samarbetet i Kinda involverar också externa aktörer, t. ex.

- LEGS. EU-finansierat samarbete med tillväxtfrågor; företag, organisationer och enskilda.
- VÖKBY-projektet. Samarbete kring IT-infrastruktur med kommunerna Vadstena, Ödeshög, Boxholm och Ydre.
- ITSAM. Gemensam driftorganisation för IT, Ödeshög, Boxholm, Ydre och Tranås.
- Tolvmannadalen. EU-finansierat utvecklingsprojekt; företag, fack, Fritidsbolaget och Kusthälsan.
- SAMO. Samordning av ungdomsfrågor; Socialförvaltningen, Barn- och Utbildningsförvaltningen, polis och kyrka

Som framgått av projektexemplen är en del av dessa projekt EU-finansierade. Det gavs flera exempel på att kommunen tar initiativ för att finna extern finansiering. Staten har t.ex. bidragit vid marksanering, EU:s fonder har hjälpt till vid kommuninterna projekt som kompetensutveckling med stöd av Socialfonden samt evenemanget Amerikaveckan som utformas med Leader-finansiering.

Sådana projekt som genomförs i samverkan med andra kommuner eller är externt finansierade är dokumenterade. Det är för övrigt inte vanligt att projektverksamheter i Kinda grundläggs med skriftliga planer. Det finns här möjligheter för kommunen att förbättra projekthanteringen. Om projektstarten föregås av en projektplanering som också dokumenteras underlättas naturligtvis utvärdering av resultaten. Risken för överraskningar i form av oväntade krav på arbetsinsatser och andra resursuttag minskar om projektets kostnader och tidsanvändning beräknas i förväg. Sundsvall, Umeå och Uddevalla är exempel på kommuner som har tagit fram mallar för att underlätta projektplaneringen.

Förvaltningsledning

Alla chefer i Kinda kommun har en tillsvidareanställning. Det har gjorts arbeten inom förvaltningarna för att ta fram funktionsbeskrivningar, men många chefer saknar en tydlig beskrivning av sin tjänst. De har då inte heller fått klargjort vilka resultatförväntningar som vilar på dem. Kommunen har några olika modeller för chefsutvärderingar. En typ genomförs i medarbetarsamtalen med närmaste chef. Ledarskap utvärderas i IIP-processen (område 6). Kultur-Fritid får en temperaturtagning genom personalens möjligheter till samtal med företagssköterskan, med avidentifierad återkoppling till förvaltningschefen. Det är ett förbättringsområde att beskriva för varje chef vilka individuella kriterier man utvärderas mot, och att genomföra utvärderingen för alla chefer. För att få inspiration i ett sådant arbete kan Kinda ta del av Kungsbacka kommuns och Nacka kommuns arbete.

Alla förvaltningar har funnit former för dialogmöten mellan förvaltningsledningen och chefer. Förvaltningsledningen besöker resultatenheterna med vissa mellanrum. Alla förvaltningar genomför regelbundet planeringsdagar där alla chefer medverkar.

Stöd

Om det skulle uppstå problem i chefsrollen har chefer i Kinda möjlighet att vända sig till Företagshälsovården eller psykolog- och organisationskonsulter om inte kontakt med närmaste chef eller kolleger upplevs räcka till.

Sammanfattning område 4

Styrkor

- Långtgående delegering till enhetsnivå
- Många exempel på tvärssektoriellt samarbete
- God förmåga att finna extern finansiering
- Kontinuerligt samarbete med andra organisationer och kommuner
- Fungerande förvaltningsintern mötesstruktur

Förbättringsområden

- Planera alla projekt skriftligt med redovisning av satsade resurser
- Skapa möjlighet att föra ekonomiska över- eller underskott mellan åren
- Tydliggör chefernas uppdrag, t.ex. genom chefskontrakt med individuella resultatförväntningar

Område 5 Kontroll och rapportering

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärssektoriella 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.

Rapporteringsystem

De rapporter som överlämnas till nämnderna förbereds inom förvaltningarna. Inför förvaltningschefernas bidrag till kommungemensamma rapporter och i förekommande fall månadsrapport till egen nämnd lämnas interna rapporter i förvaltningarna. Förvaltningarna under Socialnämnden och Barn- och Utbildningsnämnden behandlar månadsrapporterna i ledningsgruppsmöten för att hjälpa varandra och att hämta förändringskraft ur jämförelserna. Kindas rapporter följer nu upp både ekonomi och verksamhet i månadsrapporter, tertialrapport/delårsboks slut och årsredovisning. För att öka förutsättningarna för tydligare uppföljning på nämndsnivå, som diskuterades i område 3, är det ett förbättringsområde att utveckla verksamhetsuppföljning med indikatorer också inom förvaltningarna.

De intervjuade gav uttryck för att styrsystemets utveckling i Kinda lett till förbättrad styrkraft och underlättat uppföljning.

Rapportering från tvärssektoriella planer och projekt

Granskarna har inte funnit många rapporter, uppföljningar eller utvärderingar från tvärssektoriellt arbete. Här finns det stora utvecklingsmöjligheter för Kinda. Kommunen har antagit ett antal kommunövergripande handlingsprogram. För att säkra att verksamheten utvecklas enligt handlingsprogrammets intentioner bör rapportering ske från arbetet. För att ge handlingsprogrammets mål stor styrkraft kan de integreras i kommunens styrning/uppföljning av budget, som Uddevalla kommun gjort.

Större externt finansierade projekt rapporteras enligt föreskrivna mallar. Ibland får nämnderna rapporter från projekt, men det är ett förbättringsområde att mer systematiskt dokumentera projekten när de avslutas.

Budgetering

Kinda kommun har i flera verksamheter goda kunskaper om enheternas faktiska kostnader för att utföra sin service till medborgarna. Kommunen följer upp hur lång tid vissa tjänster tar och hur stor tjänstevolymer som produceras, t.ex. hur många måltider som tillagas eller hur stor yta som städas. Denna kunskap används inte konsekvent vid budgetering. Det kan vara ett förbättringsområde att öka inslaget av kostnadsbudgetering så att politikernas prioriteringar utgår från kännedom om verksamhetens kostnader att producera t.ex. en hemtjänststimme, vårdplats eller elevtimme.

Kommunens nämnder måste budgetera för alla egna verksamhetskostnader, även för tjänster som utförs inom andra nämnders ansvar. Utgifter för lokaler, kost och IT är exempel på kostnadsslag som fördelas i Kinda.

Avvikelsehantering

Kinda har genom sin täta uppföljning en god kontroll på den ekonomiska utvecklingen. Avvikelse upptäcks tidigt. Aktivt stöd sätts då in i kombination med krav på egna åtgärder.

Kommunens rapportsystem visar om målen anses vara uppfyllda. För varje nämnd summeras andelen uppfyllda mål. Granskarna har inte funnit några tecken på att mål som inte uppnåtts givit upphov till korrigerande insatser liknande den ekonomiska avvikelsehanteringen. Enligt uppgift har ekonomerna uppgiften att samlat värdera resultaten från ekonomi och verksamhet. Det kan vara ett förbättringsområde att tyd-

liggöra uppdraget i denna ”controllerfunktion”, och att i övrigt öka betydelsen av måluppföljningen.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- God ekonomiuppföljning och avvikelserapportering
- Uppföljning av både ekonomi och verksamhet i kommunens rapporter
- Tjänster/service till annan förvaltning regleras

Förbättringsområden

- Öka inslaget av uppföljning med indikatorer
- Utökad rapportering från projekt och handlingsprogram
- Utveckla kostnadsbudgetering
- Stärk måluppföljningen, bl.a. genom att tydliggöra ”controllerfunktionen”

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

Kommunen har inlett ett systematiskt arbete med Investors in People (IIP) för att förbättra resultatet genom att utveckla medarbetarna. Två förvaltningar har certifierats enligt IIP, övriga arbetar enligt uppställd tidplan. Målet är att hela kommunen ska vara certifierad år 2010. Metodens fokusering på att man verkligen genomför det man säger att man ska göra bidrar till att kommunens personalpolitiska program verkställs, och därmed till några av kommunens styrkor inom personalområdet.

För att kunna certifieras enligt IIP måste alla medarbetare i en organisation ha en individuell kompetensutvecklingsplan. Varje förvaltning i Kinda inventerar sina kompetensbehov i förhållande till kommunens strategiska mål. Behoven sammanfattas i förvaltningarnas kompetensutvecklingsplaner. Arbetsgivaren följer på olika nivåer upp att planerna genomförs. Individens plan stäms av i medarbetarsamtalen, gruppens plan på arbetsplatsträffen, förvaltningens i samverkansgruppen. Kommunens satsning på kompetensfrågorna kan spåras i årsredovisningen, där ”Kompetens”

är en obligatorisk rubrik i avsnittet ”Mål och måluppfyllelse”. Redovisningen kan ytterligare utvecklas genom att alla förvaltningar beskriver omfattning och innehåll i genomförd kompetensutveckling medan ambitioner och mål för kompetensutveckling presenteras i verksamhetsplaneringen i anslutning till budgetarbetet.

Kinda har ännu inte någon kommunövergripande kompetensutvecklingsplan, men kommunen har påbörjat en inventering av vad man behöver kunna i de olika befattningarna. Resultatet ska presenteras som en kompetenstrappa. Det är en stark sida att individuella planer tas fram och uppdateras, samtidigt som det är ett förbättringsområde att fullfölja den påbörjade inventeringen och att skapa metoder för att se de kommungemensamma behoven. Detta skulle förbättra möjligheterna till effektiv användning av de resurser som satsas på kompetensutveckling.

Individuell lönesättning

Individuell lönesättning tillämpas för de allra flesta medarbetarna i kommunen. Utvecklingen av kommunens principer för lönesättning har skett i samarbete med de fackliga organisationerna, som vid intervjuerna uttryckte tillfredsställelse över den goda ordningen vid de årliga löneöversynerna. Lönesättningen är ett starkt område i Kinda.

Det personalpolitiska programmet uttrycker kommunens gemensamma utgångspunkter vid lönesättning. För de verksamhetsområden som anser det vara lämpligt, kan lokala lönekriterier utvecklas som ett komplement till de kommungemensamma. Flera verksamheter har på så sätt förtydligat sina kriterier. Det kan vara ett förbättringsområde att fortsätta utvecklingen av lönekriterierna så att de anpassas till individuella prestationer för alla yrkesroller. Enligt facken är det viktigaste utvecklingsområdet chefernas förmåga att förklara vad den enskilde medarbetaren behöver utveckla för att få högre lön.

Årliga lönesamtal är en komponent vid löneöversyner. Uppföljning av samtalen görs som ett intressant exempel på samarbete mellan arbetsgivaren och de fackliga organisationerna. Facken gör uppföljningen med sina arbetsplatsombud, resultatet rapporteras till personalchefen vid den årliga avstämningen efter löneöversynen.

Medarbetarsamtal

Kommunen ställer via det personalpolitiska programmet kravet att chefer årligen ska genomföra ett strukturerat medarbetarsamtal enskilt eller i grupp. En svårighet i sammanhanget kan vara att vissa chefer har ansvar för många medarbetare. Det avslöjas i arbetsmiljöenkäten och vid avstämningar med facken om medarbetare inte fått sina samtal. Det samarbete som nämnts i anslutning till lönesamtalen finns också för medarbetarsamtalen. Ömsesidigheten stärks av att chefer som inte lyckats väl med sina medarbetarsamtal fått stöd, vilket haft avsedd effekt.

Inom detta välfungerande område finns ändå en möjlighet till förbättring. De individuella kompetensutvecklingsplaner som upprättas kan kompletteras till en individuell plan med resultatförväntningar för medarbetaren, som följs upp nästkommande år.

Arbetsmiljöarbete

Alla förvaltningar gör en gång per år en arbetsmiljöundersökning i enkätform. Det pågår nu ett arbete att utveckla en kommungemensam enkät, vilket inte funnits tidigare. Den nya kommer att täcka in frågeställningar kring hur verksamheten arbetar med

IIP och arbetsmiljön. Redan nu finns en årsagenda för arbetsmiljöarbetet, som styr när handlingsplaner ska vara upprättade för att planera åtgärder mot upptäckta brister. Handlingsplanerna redovisas i kommunens samverkansgrupper på enhet, förvaltning och kommunövergripande nivå. I oktober sker uppföljning - har handlingsplanernas åtgärdsförslag genomförts? Vid intervjuerna gavs exempel på fördjupande analyser som uppföljning av mindre goda resultat i arbetsmiljöenkäten, t.ex kring buller och stress. Kinda kommun är ett gott exempel på systematisk hantering av arbetsmiljöundersökningen.

Kommunen genomför grundläggande arbetsmiljöutbildning i egen regi. Vid behov får chefer ledarskapsstöd inriktat på arbetsmiljöarbetet.

Det är ett förbättringsområde att fullfölja det påbörjade arbetet med kommungemensam undersökning för att ge möjlighet till resultatjämförelser i framtiden. I detta arbete bör medarbetarnas möjligheter att lämna anonyma svar säkras, vilket i nuläget uppfattats vara en brist i en förvaltning.

Ledarutveckling

Nya chefer arbetar med stöd av en utsedd mentor och utbildas enligt en personlig utvecklingsplan. Kommunen är för liten för att arrangera egen ledarutbildning, istället köps platser hos externa utbildare. Ett exempel är projekt Ithaka, ett återkommande ledarutvecklingsprogram för kvinnor och män i Östergötland. Det är ett mentorskapsprogram som ska leda till att länet får fler kvinnor på ledande poster. Ett annat exempel är gemensamma chefsutbildningar inom kommunsamarbetet Kinda-Ödeshög-Boxholm-Ydre-Tranås. "KÖBYT-kommunerna" har också etablerat olika chefsnätverk. Även om verksamhetsfrågor dominerar vid dessa möten finns naturligtvis också en möjlighet att tala om ledarskap.

Ledningsgruppen samlas två gånger per år för att diskutera ledarskapsfrågor tillsammans med delar av Kommunstyrelsens Förvaltning. Det kan vara ett förbättringsområde att ge alla chefer i kommunen återkommande möjligheter att ventilera utmaningar i ledarskapet.

Sammanfattning område 6

Styrkor

- IIP som personal- och kvalitetsverktyg
- Kompetensutvecklingsplaner för individer och förvaltningar
- Okontroversiell individuell lönesättning
- Löne- och medarbetarsamtal genomförs
- Gott exempel på facklig samverkan
- Systematisk hantering av medarbetarenkäternas resultat

Förbättringsområden

- Fullfölj kompetensbehovsinventeringen, identifiera kommungemensamma behov
- Dokumentera och följ upp medarbetarsamtalen
- Anpassade lönekriterier för alla yrkesroller
- Fullfölj planer på kommungemensam medarbetarenkät
- Etablera forum där alla chefer kan diskutera ledarskap

Område 7 Verksamhetsutveckling

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

Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. Några kommuner som studerat avseende kvalitetssystem är Trollhättan, Uddevalla, Umeå, Västerås och Larvik i Norge (ISO 9 000 och ISO 14 001).

Kvalitetssystem

Kinda arbetar som tidigare nämnts med inriktning på att hela kommunen ska certifieras enligt standarden Investors in People. I dagsläget är synpunktshandlingen, brukardialogen, brukarenkäterna, årshjulet för arbetsmiljöarbetet och den kommungemensamma värdegrunden exempel på kvalitetsarbete som engagerar hela kommunen. Politikernas egen kvalitetgrupp Q är en intressant faktor i kommunens kvalitetsarbete, som t.ex. arbetat med brukardialogen, rollfördelningen i kommunen samt för en ökad helhetssyn. Det finns också interna kvalitetsmetoder inom de olika nämnderna. Kvalitetsplaner, kvalitetsredovisningar och förvaltningsmetoder för planering och uppföljning är några exempel.

Det utförs mycket arbete i Kinda kommun som kan kallas "kvalitetsarbete". Det sker i politikergrupper och i tjänstemannagrupper, med personalen i fokus i vissa metoder, organisationen eller medborgarna i andra. Det kan vara ett förbättringsområde att påvisa hur delarna hänger samman genom att sammanfatta kvalitetsmetoderna ett gemensamt "kvalitetssystem".

Jämförelser

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

Kinda ingår i Jämförelsenätverket under ledning av SKL. Kinda har även medverkat i nätverket "Brukartid" under ledning av SKL. Nätverket utvecklade mät- och analys-

metoder för hur stor del av arbetstiden som används till kontakter med brukare. Brukartidsmätningar görs fortfarande i Kinda inom socialförvaltningen. Dock har granskarna har inte sett hur mätresultaten används för att jämföra kommunens enheter med varandra. Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att genomföra brukartidsmätningar även inom andra förvaltningars verksamheter.

Enligt uppgift används statistik från SCB och SKL, t.ex. ”Vad kostar verksamheten...” i kommunens arbete. Kommunfullmäktige uppgavs följa utvecklingen i närliggande kommuner för att få jämförelseunderlag. Det gavs många exempel på att jämförelser görs, men i dokumentationen var de sällsynta. Barn- och Utbildningsnämnden som publicerar enheternas studieresultat efter år 5 och 9 i sin kvalitetsredovisning samt Socialnämnden med kommunjämförelser i delårsbokslutet 2008 är goda exempel för andra nämnder. Jämförelser skulle kunna göras mer systematiskt, med tätare intervall och med resultat som publiceras. Här har kommunen ett förbättringsområde. Sveriges Kommuner och Landsting erbjuder underlag till jämförelser i projektet ”Kommunens Kvalitet i Korthet”. En stor kommungrupp har redovisat sina resultat för c:a 40 nyckeltal i projektet. Nyckeltalen ger svar på frågor som ofta ställs till politiker om kommunens kvalitet. Det finns möjlighet att jämföra de egna resultaten med de som presenteras i projektrapporten. Det finns också möjligheter att ansluta till nätverket, som hösten 2009 påbörjar en ny mätning.

Beställning, kontrakt, etc.

Delar av Kindas verksamheter styrs genom tydliga beställningar. Samverkan i kommunalförbund, t.ex. ITSAM för drift och underhåll av IT och telefoni styrs av avtal. Enligt uppgift har revisorerna bedömt att kommunens interna avtal för gemensamma verksamheter som t.ex kost och lokaler är tydliga. Vissa föreningar har tecknat avtal med Kultur- och Fritidsnämnden om skötsel av anläggningar.

Den fortsatta utvecklingen av styrsystemet i Kinda bör sträva mot att det politiska uppdraget till de egna förvaltningarna blir lika tydlig och uppföljningsbar som vid externa beställningar.

Medarbetarnas engagemang och erfarenhet

Arbetsplatsträffarna har en central roll i arbetet på kommunens enheter. Där sker uppföljning av vad som hänt den senaste tiden, och gemensam planering inför den närmaste framtiden. Under arbetsplatsträffarna förekommer det att medarbetare presenterar idéer för att förbättra verksamheten, men det är inte en fast punkt på dagordningen. En medarbetare som har gjort en bra insats kan uppmärksammas på olika sätt. Det goda exemplet kan presenteras i kommunens nyhetsbrev, förslagsställaren kan få presentera sin idé för nämnden eller bli bjuden på något gott.

I Kinda finns inget systematiskt sätt att belöna kreativitet vid sidan av löneöversynerna. Det utdelas visserligen utmärkelser vid den årliga kommunfesten, men granskarna bedömer att de har begränsat värde eftersom en del av utmärkelserna har en skämtsam prägel. Det kan vara ett förbättringsområde att mera systematiskt stimulera och uppmärksamma medarbetarnas kreativitet. De ser problemen i vardagen och de funderar över lösningar. ”Uppmärksamhet och belöningar” är också ett av de tio kriterierna i Investors in People. Sveriges Kommuner och Landsting har tillsammans med fem kommuner startat nätverket ”Kommunal kreativitet” vars utveckling kan vara intressant att följa för att finna inspiration.

Granskarna fann få tecken på att kommunen aktivt arbetar för att sprida viktiga erfarenheter. Mentorerna vid chefsintroduktion och värdegrundshandledarnas träffar inom omsorgerna för erfarenhetsutbyte kring uppdraget var några goda exempel. Behovet att planera för generationsväxling har aktualiserats i kommunstyrelsens måldokument, där ett treårs mål är ”Plan för kompetensöverföring i kommunen”.

IT-stöd

Kinda kommun har tillsammans med kommunerna i kommunförbundet ITSAM utvecklat en mycket transparent modell för intranäten och ett gott exempel på IT-samarbete. Kommunerna kan titta på varandras intranät och därvid granska de andra kommunernas dokument och kanske hämta goda idéer från varandra.

I den egna kommunen har alla medarbetare med få undantag tillgång till intranätet. Förvaltningarna har givit sina informatörer möjlighet att komplettera och aktualisera intranätets innehåll. För att öka användningen av intranätet har Socialnämndens förvaltningar utsett handledare på varje enhet. IT-stödet erbjuder en stor mängd funktionsinriktade program, som utvärderarna bedömer motsvara svensk standard. Politikerna har tillgång till intranätet, men inte till verksamhetssystemen. Det kan vara ett förbättringsområde att erbjuda politikerna läsbehörighet t.ex. till ekonomisystemet i anslutning till den planerade utvecklingen av en ”politikarena” på intranätet.

Datoranvändningen har förändrat många arbetsmetoder i kommunen. Publicering på intranätet minskar behovet av pappersutskick. E-post och idéutbyte på projektarenor förväntas också minska användningen av papper. Utvärderingar och mätningar av hur IT-stödet verkligen rationaliserar verksamheten, hur olika IT-stöd interagerar med varandra och hur effektivitetsvinster utnyttjas i organisationen görs inte i Kinda, vilket skulle kunna vara ett förbättringsområde för kommunen.

Sammanfattning område 7

Styrkor

- Finurlig intranetlösning med grannkommuner
- Politikernas kvalitetsgrupp
- Brukartidsmätningar i socialförvaltningen
- Deltar i Jämförelsenätverket

Förbättringsområden

- Beskriv kommunens kvalitetssystem
- Jämför kostnader och resultat mellan kommunens enheter och med andra kommuner
- Sök metod att systematiskt stimulera, upptäcka och belöna medarbetarnas kreativitet
- Kompetensöverföring/generationsskifte
- Undersök om IT minskar arbetsmängd och pappersförbrukning
- Ge politikerna läsbehörighet i ekonomisystemet

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

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

Allmänt

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

Förenings- och kulturliv

Det finns många aktiva föreningar i Kinda kommun. De presenteras i föreningskatalogen som är tillgänglig på kommunens webbplats. Kommunen lämnar stöd till föreningar med inriktning på barn och ungdomar. Verksamhetsbidrag (aktivitets-, ledarutbildnings- och administrationsbidrag), hyressubventionering samt drift- och investeringsbidrag till egna anläggningar är exempel. Föreningar som sköter drift av vandringsleder, badplatser, skidspår och fotbollsarenor får speciella bidrag. Kommunen ger idag inte stöd för bildande av nya föreningar eller intressegrupper. Det kan vara ett förbättringsområde.

Kommunen samlar föreningarna till föreningsträffar sektorsvis, där kulturföreningar är en av 18 verksamhetsgrupper. Under mandatperioden bjuds alla föreningar in till träffar där ledamöter från nämnden deltar.

Kultur- och Fritidsnämnden har antagit inriktningsmål för fyra delar av sin verksamhet. Budgetdokumentet kan sägas vara kommunens kulturstrategi genom sin struktur med mål på 1, 3 och 10 år, ett underlag för beslut om prioriteringar och kulturens fortsatta utveckling i Kinda. Kommunens kulturstöd innehåller också ett kulturpris som delas ut vartannat år, däremellan utdelas ett föreningsledarstipendium. Kommunen stöttar olika arrangemang för invånarna och för att locka besökare. Rimforsa kulturfestival har musikinriktning, Amerikaveckan har den stora emigrationen från bygden som tema. Kindadagen lockar med "öppet hus" hos många föreningar, entreprenörer och hantverkare.

Näringsliv

Kommunen samverkar med näringslivet inom den ekonomiska föreningen Växtkraft Kinda. Den drivs av Kinda kommun, näringslivet, olika organisationer och bankerna. Växtkraft Kinda ska utveckla Kinda till en attraktiv boende-, arbetsmarknads- och besöksregion. Näringslivssatsningarna är ett gott exempel på aktivt och långsiktigt arbete genom samverkanslösningar.

Växtkraft Kinda har startat tre idé- och arbetsgrupper, där kommunen ingår. Gruppen "Företagsutveckling" arbetar bl.a. med utveckling av företagsidéer, finansieringslösningar och samverkan mellan lokala och andra aktörer för att skapa tillväxt i Kindas företag. Växtkraft Kinda har gemensam styrelse med NyföretagarCentrum i Kinda, vars syfte är att stimulera entreprenörskap och framväxten av livskraftiga nya företag.

Entreprenörskap stimuleras också inom projektet ”Ekubator – växtplats för entreprenörer”. Kinda är en av sex kommuner i Östergötland som samverkar i projektet kring fasta inkubatorplatser, rådgivning och inspiration där Linköpings Universitet är en partner. Växtkraft Kinda driver projektet ”ResursCentrum” för att stärka kvinnors företagande.

En annan grupp kallas ”Kompetensgruppen”, som utformar utbildning där kommunen och näringslivet har ett gemensamt åtagande. I rådande lågkonjunktur har en utbildningsinriktning tillkommit, en medveten satsning på kompetensutveckling för att säkra att kommunens näringsliv inte dräneras på kompetens under rådande lågkonjunktur.

Den tredje idé- och arbetsgruppen ägnar sig åt marknadsföring, ”Marknadsgruppen”. Några exempel: För att utveckla handeln i Kisa pågår ett arbete att utveckla en gemensam portal för handelsföretagen. Broschyren ”Funderat på att flytta till Kinda?” har sänts ut till tomtköer i närliggande kommuner. Företagen kan få stöd för export via Östam och Länsstyrelsen. Kommunens näringslivsarbete har också omfattat internationella projekt.

Internationella kontakter

Eno kommun i Finland är Kindas nordiska vänort. 2007 gjordes ett försök att bredda utbytet utöver besök av officiella delegationer. Vänorternas konstnärer inledde då ett samarbete med inriktning mot erfarenhetsutbyte och gemensamma utställningar. Kindas vänort i Lettland heter Amata. Med Amata har Kinda ett samarbetsavtal, som resulterat i många projekt, t.ex. kommunal organisation och revision, hjälp till funktionshindrade samt demokrati- och ledarskapsfrågor. Samarbetet har sedan utvecklats till att även innefatta Pskov i Ryssland.

Partnerskapsprogram har de senaste åren drivits tillsammans med Kimilili kommun i Kenya. Projekt har genomförts kring fysisk planering, energi och miljö samt arbete med barn i svåra situationer. De högsta årskurserna i grundskolan har sedan flera år ett utbyte med Kimilili. Skolan har ett uppdrag att arbeta internationellt, vilket inspirerat till många projekt, vissa med EU-finansiering. Grundskolan har också haft projektkontakter med Belgien, Nordirland, Norge, Spanien och Turkiet. En del av gymnasieutbildningen med inriktning mot pappersindustrin genomförs i England där det lokala pappersbruket har sitt huvudkontor. Kinda Lärcentrum arrangerar kurser i ”Utomhus- och miljöpedagogik” i Tjeckien eller Skottland med deltagare från hela Europa. Kurser ordnas även årligen i Kinda kommun.

Vid intervjuerna uttrycktes med tanke på de stora resurserna i EU:s projektfonder en besvikelse över att kommunen inte har någon samlande kraft för EU-frågorna. Med tanke på kommunens storlek kanske en sådan tjänst inte är realistisk i nuläget, man kanske ett framtida samarbetsområde med några grannkommuner?

Internationellt arbete med ett variationsrikt kontaktnät är ett starkt område i Kinda, som också innehåller förbättringsmöjligheter. Enligt uppgift är ett av kommunens syften att satsa på internationella kontakter att öka intresset för Kinda kommun. Syftet skulle kunna understödjas genom att det internationella arbetet redovisades på kommunens webbplats i högre omfattning för att bli mer synligt. Det pågående internationella arbetet ska enligt den internationella policyn redovisas till kommunstyrelsen och till kommunfull-

måttiga en gång per år. Det kan vara ett förbättringsområde att lägga ut rapporten på kommunens webbplats.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- Gott stöd till föreningarna
- Många vägar för kulturstöd
- Mångsidigt näringslivsstöd , speciellt kompetenssatsning i lågkonjunktur
- Brett internationellt samarbete

Förbättringsområden

- Utveckla stöd till nya föreningar
- Dokumentera det internationella arbetet och vad det ger
- Gör internationella frågor i högre grad synliga på kommunens webbplats

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									
KINDA KOMMUN 2009									
		max-poäng	egna poäng	%			Max-poäng	egna poäng	%
1	Offentlighet och demokratisk kontroll				2	Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering			
1.1	Hur informeras medborgarna?	40	22	55%	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	3,5	35%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	32	80%	2.2	Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	15	75%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	20	10	50%	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	10	50%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	16	80%
					2.5	Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	12	60%
					2.6	Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	6	60%
3	Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4	Ledning, decentralisering och delegering			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	10,5	35%	4.1	Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	24	80%
3.2	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	16	80%	4.2	Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	14	70%
3.3	Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	19,5	65%	4.3	Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	16	80%
3.4	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	14	70%	4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	5	25%
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	7	70%

		max- poäng	egna poäng	%			max- poäng	egna poäng	%
5	Kontroll och rapportering				6	Personalpolitik			
5.1	Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	22	55%	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	12	60%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	7	35%	6.2	Förekommer prestationslönesystem?	20	12	60%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	8	40%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	7	70%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	10	50%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	14	70%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	7	35%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	5	50%
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	32	80%
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	6	30%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	17	85%
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	4	20%	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	14	70%
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	8	40%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	12	60%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	8	40%					