

Kommunkompassen

Analys

av Knivsta kommun

23-24 mars 2009

Innehåll:

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

Christine Feuk, Anna Lindström, Gunnar Gidenstam
Sveriges Kommuner och Landsting

1 Vad är Kommunkompassen

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

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

- det politiska systemet
- 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 Knivsta kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Knivsta kommun

Knivsta kommun bildades 2003 och är därigenom en av Sveriges yngsta kommun. Kommunen är strategiskt belägen mellan två storstäder, Uppsala i norr och Stockholm i söder. Kommunikationerna är mycket goda. Järnvägen förbinder Knivsta genom täta förbindelser med både Uppsala (ca 10 min) och Stockholm (ca 20 minuter). E 4:an skär genom kommunen vilket gör att resan med bil inte tar mycket längre tid. Arlanda flygplats ligger på 15 minuters bilvägsavstånd.

Kommunen har ökat sin befolkning från 12 586 invånare år 2003 till 14 259 invånare år 2008. En stor del av de boende i kommunen är barnfamiljer. Runt 30 % av invånarna är under 18 år, vilket är en stor andel jämfört med rikssnittet.

Största arbetsgivaren i kommunen är Arlanda flygplats. På andra plats kommer akademiska sjukhuset i Uppsala. Båda arbetsplatserna ligger utanför kommunens gränser vilket ger en indikation på Knivstas gynnsamma läge avseende arbetsmarknad. Några av de företag som ligger inom kommunens gränser är Envirotainer, AGA Gas, Habia Teknoflour och Gargnäs elteknik.

Kommunorganisationen

Kommunen styrs av en koalition bestående av M, Fp, C, Kd, Mp. Mandatfördelningen ser ut på följande sätt:

moderaterna	9
socialdemokraterna	8
knivsta.nu	4
folkpartiet	3
centerpartiet	3
kristdemokraterna	2
miljöpartiet	1
vänsterpartiet	1

Knivsta har en traditionell politisk organisation med kommunfullmäktige, kommunstyrelse och ett antal verksamhetsnämnder. Verksamhetsnämnderna är bygg- och miljönämnd, socialnämnd samt utbildningsnämnd. Verksamheter som kommunalteknik och allmänskultur sorterar under kommunstyrelsen. Socialnämnden ansvarar för arbetsmarknadsfrågorna och utbildningsnämnden för fritidsfrågorna.

Förvaltningsorganisationen består av en sammanhållen förvaltning med en ansvarig kommunchef. För varje verksamhet ansvarar fem verksamhetschefer. Dessa är administrativ chef, barn- och utbildningschef, socialchef, stadsarkitekt och teknisk chef. Verksamhetscheferna ingår tillsammans med kommunchefen, ekonomichefen, personalchefen, budgetchefen och informationschefen i kommunens ledningsgrupp.

Utvärderingen

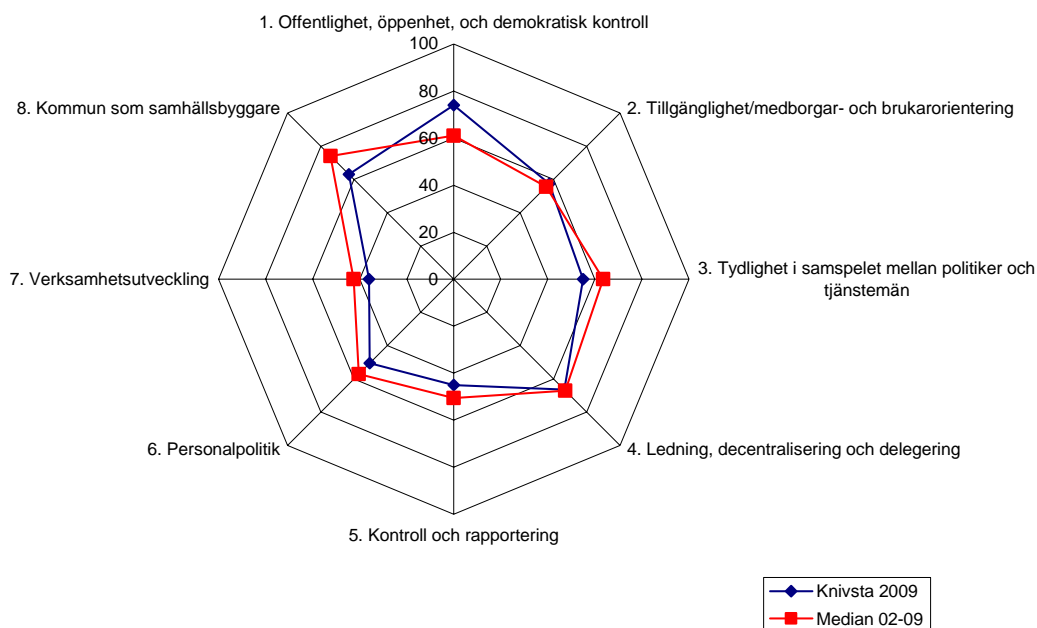
Utvärderingen av Knivsta kommun genomfördes i slutet av mars år 2009 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassen. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Knivsta kommun 2009 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden

1. Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	74
2. Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	57,5
3. Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	55
4. Ledning, decentralisering och delegering	66,5
5. Kontroll och rapportering	45
6. Personalpolitik	50,5
7. Verksamhetsutveckling	36
8. Kommun som samhällsbyggare	63
TOTALT	447,5

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



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

Tabell 2 Knivstas resultat jämfört med fem andra kommuner.

Kriterium	Nordanstig 2007	Eksjö 2008	Gnesta 2008	Vara 2008	Kinda 2009	Knivsta 2009
1	52	59	60	69	64	74
2	43,5	37	59,5	74	62,5	57,5
3	44	60	58	77,5	60	55
4	63,5	71	73,5	72,5	66	66,5
5	37	48	47	72	47	45
6	36	43	55,5	71,5	57	50,5
7	31	43	42	67	32	36
8	53	68	64	84	74	63
Totalt	360	429	459,5	587,5	462,5	447,5

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. Även i Sverige har omkring 100 utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på www.skl.se/kvalitet

Sammanfattning av utvärderingen

Knivsta är Sveriges yngsta kommun. Processen som frigjorde kommunen från Uppsala år 2003 skapade en organisation där högt i tak och utvecklingsfokus var viktiga fundament. Den "lilla" kommunen och utmaningarna med att bygga en fungerande

organisation med fokus på medborgare och brukare har varit en drivkraft och en källa till motivation och stimulans för både politiker och tjänstemän i organisationen. Idag är kommunen etablerad och fungerar väl. Nya utmaningar behövs. Denna kommun-kompassutvärdering kan vara avstamp för ett ”nästa steg”. Ett steg som kan leda till göra kommunen till en föregångskommun när det gäller medborgar- och brukarfokus genom att erbjuda goda tjänster till låga kostnader.

Det politiska systemet

Medborgarfokuset är starkt i Knivsta. Det finns enligt uppgift en närhet till medborgarna för både politiker och tjänstemän. Kommunen har flera system för att underlätta medborgardialog och inflytande. Här finns politikerkafé, frågepanel på nätet, öppna nämndsmöten samt möjlighet att lägga medborgarförslag till kommunfullmäktige. En god tillgång på information på kommunens hemsida underlättar även dialogen med medborgarna. Kommunen publicerar kallelser, handlingar och protokoll samt sammanfattningar av protokoll för kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Alla politiker i kommunfullmäktige finns angivna med kontaktuppgifter och foto.

Rollfördelningen mellan politikens ”Vad” och tjänstemännens ”Hur” upplevs inte vara något problem i Knivsta. Oklarheter löses genom dialog. Dock skulle en skärpning av målformuleringsarbetet enligt nedan och fler politikerutbildningar ytterligare kunna tydliggöra roller och ansvar.

Det stora förbättringsområdet utifrån ett politiskt perspektiv är att tydliggöra målen i budget, både kommunövergripande och på nämnds nivå. Idag är resultatmål som är mätbara via indikatorer sällsynta i budgethandlingar och bokslut. De flesta mål som används är av inriktnings- och aktivitetskaraktär. Att skärpa målen och fokusera på resultat, tydliggör det politiska uppdraget riktat till utförarorganisationen. Ett annat utvecklingsområde är att bli tydligare med att kommunicera resultat till kommun-medborgarna.

Kommunernas förmedling av tjänster

Medborgar-/brukarfokus i Knivsta är uttalat i budgetens vision som lyfter begreppet ”Medborgaren i centrum”. I praktiken syns denna profilering bl.a. genom kommunens nyinförda kvalitetsdeklarationer och den tillika nyinförda synpunkts-/klagomålshanteringen. En satsning på ökad valfrihet inom förskola, grundskola och hemtjänst visar också på ambitioner att utgå från brukarens behov. Dock skulle kommunen kunna göra ytterligare satsningar för att klargöra brukarfokus både avseende faktiska insatser och innehåll i styrdokument.

Arbetet med kvalitetsutveckling av tjänster görs i Knivsta genom bland genom flera olika jämförelser med andra kommuner. Kommunen medverkar i både jämförelsenätverket ”Sextetten” och projektet ”Kommunens Kvalitet i Korthet” som båda har till uppgift att ta fram jämförelsemått utifrån dels ett medborgarperspektiv, dels ett brukarperspektiv.

Kommunen som arbetsplats

Knivstas arbete med både fysik och psykosocial arbetsmiljö kan sägas vara en förebild för andra kommuner. Inom detta område finns en hög grad av systematik. Även inom andra personalpolitiska områden som individuell lönesättning, medarbetarsam-

tal, kompetensutveckling finns riktlinjer för hur organisationen ska arbeta. Intrycket är att uppföljningen av hur dessa riktlinjer följs upp varierar och det finns skillnader hur dessa frågor hanteras mellan verksamheter och enheter.

Ansvar som ligger på den respektive enhetschef är stort och de flesta vittnar om att det är ”högt i tak” i Knivsta avseende nya idéer och arbeta med utvecklingsfrågor. Det finns möjligheter att i detta avseende ytterligare utnyttja den kreativitet som finns bland de anställda för att stärka och utveckla kommunens tjänster.

Utvecklingen av lokalsamhället

Kommunens geografiska läge med närhet till både Uppsala och Stockholm gör att det finns ett stort utbud när det gäller arbetsmarknad, högskoleutbildning, kulturutbud, m.m. Detta innebär till viss del att kommunen inte behöver lägga lika stora resurser på att stärka dessa områden som om kommunen hade ett mer geografiskt isolerat läge. Dock finns flera exempel på satsningar för att lokalt och regionalt stärka näringslivsutveckling. Kommunen samverkar med Upplands Väsby och Vallentuna kring näringslivsutveckling kopplad till Arlanda flygplats. Kommunen medverkar i två EU-projekt för att stärka näringslivet, dels genom landsbyggdutveckling, dels genom utveckling av E-handel.

Ett förbättringsområde som kan föreslås är en utveckling av de internationella kontakterna för att lära och skapa samarbetsprojekt.

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 Knivstabornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete och dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i Kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Information till invånarna

Det är lätt att få tillgång till dagordningar och protokoll till kommunfullmäktige och nämnder via Knivsta kommuns hemsida. Även handlingar finns tillgängliga via länkar från kallelsen på hemsidan. Ett gott exempel på hur en kommun enkelt kan sprida viktig information från beslutande organ är de snabbsammanfattningar som publiceras på hemsidan efter kommunfullmäktige- och kommunstyrelsemöten. Detta finns däremot inte för kommunens facknämnder, vilket kunde vara ett förbättringsarbete för kommunen.

Ett annat gott exempel på hur kommunen arbetar med medborgarinformation är de sammanfattningar som görs för budget och bokslut i tidningen "Knivstabygden". Dessa sammanfattningar finns även som särtryck. Annonsering i det nämnda annonsbladet gör återkommande en gång per vecka. Detta är en viktig kanal för kommunal information till hushållen.

Medborgardialog

Knivsta har flera goda exempel på dialogforum där politiker och medborgare kan mötas eller där medborgare kan uttrycka åsikter på kommunens beslut och inriktning.

Varannan lördag träffar kommunpolitiker medborgare på ett politikerkafé i kommunbiblioteket. Varje tillfälle har en nämnd till värd. Detta är ett bra exempel på en enkel kontaktväg med medborgarna. I kommunen finns även ett antal olika råd som träffar kommunpolitikerna återkommande. Det finns handikapp-, pensionärs- och ungdomsråd.

Kommunfullmäktige, kommunstyrelse och alla nämnder förutom bygg- och miljö-nämnden har öppna möten. Det finns möjlighet att lägga medborgarförslag till kommunfullmäktige och där finns även återkommande "allmänhetens frågestund".

Knivsta har även utnyttjat sin hemsida till dialog med medborgarna. Här finns en "frågepanel" där politiker från olika partier är ansvariga för att svara på frågor. Det går att se frågor och svar på nätet. De engagerade politikerna presenteras föredömligt med foto och namn på hemsidan.

Det är lätt att hitta fram till de olika politikerna i Knivsta kommun. På hemsidan är alla politiker i kommunfullmäktige och kommunstyrelse presenterade med namn, foto, telefonnummer och e-postadress. Foto är inte lika vanligt för nämnderna, vilket skulle kunna vara ett förbättringsområde för att tydliggöra vilka politiker som ansvarar för vad.

Ett annat förbättringsområde för kommunen skulle kunna vara att öppna upp för mer direktpåverkan av medborgarna på politiska beslut. Det finns exempel på flera kommuner som arbetar med medborgarbudget, medborgarpaneler, SMS-omröstningar, m.m. Vid intresse finns mer information att hämta i projektet "Medborgardialog" som samordnas av Sveriges Kommuner och Landsting.

Information om resultat

Utifrån ett medborgarperspektiv är det viktigt att informera om vilka resultat en kommun uppnår. Många gånger är det jämförelser med andra kommuner och utförare som ger de bästa måttstocken för att kunna bedöma kommunens kvalitet och resultat.

Det finns exempel på resultatinformation på kommunens hemsida. Årsbokslutet finns lätt tillgängligt via en blädderbar applikation. Här går till viss del att avläsa kommunens resultat i förhållande till uppställda mål. Knivsta medverkar även i projektet "Kommunens Kvalitet i Korthet" och jämförelser med ett drygt 40-tal andra kommuner utifrån ett stort antal olika mått finns publicerat på hemsidan.

Det finns mycket mer av jämförande material som skulle kunna göras mer lättillgängligt på Knivstas hemsida. Det handlar bl.a. om kommunens olika kvalitetsredovisningar, resultatet från jämförande undersökningar i nätverket sextetten, kommunens medborgarundersökning, revisionsrapporter, m.m. Alla dessa undersökningar och rapporter kan om de görs lättillgängliga via nätet, underlätta för Knivstaborna och andra att se hur "väl" kommunen presterar. Exempel på kommuner som samlar sina resultat på nätet är Tyresö, Uddevalla och Umeå.

Sammanfattning område 1

Styrkor

- Dagordningar och protokoll på hemsidan
- Tjänstemannaskrivelse kopplat till kallelser på nätet
- Sammanfattningar av protokoll på hemsidan
- Stående informationssida i annonsblad
- "Light-versioner" av budget och bokslut
- Politikerkafé och frågepanel
- Bra webbpresentation av politiker

Förbättringsområden

- Mer av medborgarinflytande i politiska processer
- Tydligare information av resultat på hemsidan

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.

Kommunövergripande brukarfokus

Det finns i början av kommunens budget för 2009 ett tydligt medborgar-/brukarfokus genom den bild som förtydligar visionen ”*Hela Knivsta kommun ska fortsätta utvecklas till en av Sveriges bästa kommuner att bo och verka i*”. Här lyfts begreppet ”Medborgaren i Centrum” upp som centralt. Hur denna devis sedan lyfts in i styrningen och hur den omsätts i handling och åtgärder är mer oklart. Det finns flera anslag och arbetsmodeller (presenteras nedan) som stödjer detta fokus, men intrycket är att det är en uppgift för kommunen att binda ihop medborgar-/brukarinriktningen till en systematisk helhet.

Kvalitetsdeklarationer

Kommunen har under 2008 arbetat med att ta fram flera olika kvalitetsdeklarationer som ska beskriva vilka tjänster kommunens brukare kan förvänta sig. Det finns sådana deklarationer för:

- Biblioteket
- Bygga nytt, bygga om, bygga till
- Gatu- och parkskötsel i Knivsta tätort
- Individ- och familjeomsorg
- Verksamheter för personer med funktionshinder
- Äldreomsorg
- Skola och förskola

Dessa varierar en hel del avseende tydlighet på de utfästelser som kommunen ställer upp. En del av vad som utlovas är mycket allmänt formulerat och svårt att mäta. Det är viktigt att dessa deklarationer återkommande följs upp, utvärderas och revideras. Det finns ett bra exempel i kommunen där bygg- och miljönämnden utvärderat sin kvalitetsdeklaration kring ”förhandsbesked, bygglov och bygganmälan”. Tyresö är en kommun som nyligen utvärderat och reviderat alla sina kvalitetsdeklarationer vilket kanske kan stimulera i det fortsatta arbetet.

Bemötande och tillgänglighet

Det finns i kommunen en policy för hantering av e-post och telefon. Vissa yrkesgrupper som har många brukarkontakter, framförallt inom näringslivsområdet, har genomgått en utbildning kring hur man underlättar medborgarkontakter. Alla anställda inom äldreomsorgen har gått en bemötandebildning arrangerad tillsammans med landstinget. Även skolan har arbetat med värdegrund, vilket innefattat även brukarbemötande. Dock finns inget samlat och kommunövergripande utbildningar kring bemötande vilket skulle kunna vara ett förbättringsarbete. Det finns kommuner som tagit fram övergripande kvalitetsdeklarationer kring tillgänglighet och bemötande. Tyresö, Lomma och Trollhättan är exempel på sådana kommuner. Andra kommuner har utbildat alla sina anställda i bemötandefrågor. Några exempel är Mark som genomfört forumspel samt Södertälje och Vara som använt sig av spelmetodik för att nå alla anställda med ett gemensamt budskap.

En viktig faktor för ett stärkt brukarbemötande i Knivsta är att ett av kommunens fyra övergripande lönekriterier berör ”kommunikation och bemötande”.

Kommunen har genom sitt arbete i projektet ”Kommunens Kvalitet i Korthet”, via ett antal olika jämförande mått, gjort en mätning av kommunens tillgänglighet. Utvärderarna har inte kunnat se hur resultatet från denna jämförande mätning ska användas för utvecklings- och förbättringsarbete inom området.

Information kring service och tjänster

Som i de flesta kommuner är hemsidan den viktigaste kommunaktionskanalen för information i Knivsta. Informationen håller en god standard men här finns förbättringsmöjligheter.

Olika enheter inom skola och omsorg presenteras med kontaktuppgifter. Respektive grundskola presenteras även via en egen hemsida. Dessa har en egen struktur och layout, vilket kan vara förvirrande för läsaren. Det finns möjligheter till att utöka och utveckla informationen från respektive enhet inom förskola, grundskola, äldreomsorg, etc. Mer om detta i kapitel 7 i denna rapport.

En trend i svenska kommuner är att samla all informationsgivning till ett ställe i kommunen. Det handlar då om information på nätet, via telefonkontakter och personliga besök. Tanken är att ”ha en dörr in” för alla ärenden i kommunen, så att hjälp kan ges snabbt genom att lösa problem och svara på frågor med hjälp av generalister utan att behöva träffa ansvariga tjänstemän.

Knivsta kommun har arbetat med att utbilda ”frontpersonal” som möter företag som vänder sig till kommunen. Syftet har varit att öka servicen för framförallt näringslivskontakter. Kommunen arbetar vidare med att på sikt även utveckla detta arbete mot allmänheten. Ett utvecklingsarbete för kommunen är att göra tanken ”en dörr in” giltig för alla som söker sig till kommunen. Sådana kontaktcenter finns i t.ex. Nacka, Bromma stadsdel och Öckerö kommun.

Valfrihet

Enligt uppgift så sker inte val mellan kommunala grundskolor i någon större omfattning. En orsak kan vara att kommunen inte betalar skolskjuts om en elev väljer en skola som ligger utanför det ordinarie upptagningsområdet. En annan orsak kan vara att profileringen och skillnaden mellan de olika skolorna inte är så stor eller att den inte lyfts fram tillräckligt tydligt.

Det finns möjligheter att välja alternativa utförare inom förskolan (9 st alternativ), grundskolan (ett alternativ) och hemtjänsten (tre alternativ) i Knivsta. För att vara en liten kommun finns det förhållande vis många alternativa utförare att välja bland för brukarna.

Synpunkts- och klagomålshantering

Ett kommunövergripande system för synpunkter och klagomål har införts i Knivsta. Möjlighet finns att lämna synpunkter/klagomål via webben, e-post och upptryckt blankett. Detta är ett system med tydliga rutiner för hur synpunkter och klagomål ska hanteras. Dessa rutiner klagör också vad som gäller kring avrapportering av synpunkter och åtgärder utifrån vad som inkommit till ledningsgrupp och nämnd.

Det är svårt att dagsläget bedöma hur väl systemet kommer att fungera eftersom det först fr.o.m. 2009 varit ”skarpt”. Erfarenheter från andra kommuner visar på att det är viktigt att fortsätta informera och marknadsföra kring systemet båda inom organisa-

tionen och ut mot medborgare/brukare. Ett förbättringsförslag är att göra det tillgängligt via fler ingångar på kommunens hemsida, t.ex. under respektive verksamhets egna sidor. Idag finns det endast under ”politik och demokrati”.

Brukarundersökningar

Det finns många exempel på att brukarundersökningar görs i Knivstas olika verksamheter. Den vanligaste formen är i enkätform. Dock varierar graden av systematik och möjlighet att följa undersökningar med längre tidsserier. Ett gott exempel är skolan som gjort längre serier med enkäter kring bl.a. värdegrundsfrågor, mobbing och kvalitet. Det har varit svårt för utvärderarna att inom vissa verksamheter se hur enkäterna ingår som en tydlig del i ett systematiskt förbättringsarbete.

Möjliga förbättringsområden inom brukarundersökningar är att öka systematiken när det gäller tidsserier och hur enkäterna blir en del i förbättringsarbetet. Här kan Hammarö kommun inspirera. Där har man samordnat enkätundersökningar inom hela organisationen och bl.a. gjort det möjligt att jämföra olika verksamheter med varandra.

Ett annat utvecklingsområde kan vara att utöka inslaget av andra metoder för att bedöma kvalitet på tjänster, t.ex. genom systematiskt arbete med brukarpaneler och fokusgrupper.

Sammanfattning område 2

Styrkor

- Kvalitetsdeklarationer
- Bemötande i lönekriterier
- Flera exempel på valfrihet
- Synpunkts- och klagomålshantering

Förbättringsområden

- Förtydliga sammanhängande brukarfokus
- Fler kommunövergripande anslag kring bemötande och tillgänglighet
- ”2Kontaktcenter” för alla kommunens invånare
- Ökad systematik i brukarundersökningar

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

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

Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de

flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

Styrsystem

Knivstas kommun har en vision som lyder: ”*Hela Knivsta kommun ska fortsätta utvecklas till en av Sveriges bästa kommuner att bo och verka*” Denna vision ska förverkligas genom fokus på följande områden:

1. Medborgaren i Centrum
2. God livsmiljö och hållbar samhällsutveckling
3. God ekonomisk hushållning
4. God kommunal service
5. Trygg och säker kommun

Kommunfullmäktige presenterar sedan åtta kommunövergripande ”uppdrag” till kommunstyrelse och nämnder. Dessa uppdrag är formulerade som mål av inriktningskaraktär. Sedan följer ett antal ”kommunövergripande mål” som är riktade till respektive nämnd vilket gör rubriceringen ”kommunövergripande” lite tveksam. Dessa mål är en mix av mål av inriktningskaraktär, mål som avser åtgärder och i viss få fall resultatmål. Det finns på denna nivå i budgeten nästan inga mål som anges med mätbara indikatorer som möjliggör uppföljning.

Nästan 70 % av budgethandlingens volym ägnas åt ”ekonomi”. 3,5 % till verksamhetsmål och uppdrag – resten åt ”planeringsförutsättningar”.

I nämndernas egna budgetdokument lyfts de kommunövergripande uppdragen och målen in. Här kompletterar nämnden med egna mål. Dessa är liksom på fullmäktigenivå i stort sett endast av inriktnings- eller åtgärdskaraktär. Tydliga och mätbara resultatmål är sällsynta.

Ett förbättringsområde för Knivsta är att i målarbetet ta fram mer av mätbara resultatmål med hjälp av någon form av indikatorer. Ett annat förbättringsområde är att i styrningen tydliggöra den röda tråd som bör löpa från vision och de olika fokusområdena ner i respektive verksamhet. Kopplingen i respektive nämnd till de fem områden som lyfts fram av fullmäktige känns i dag otydlig.

Uppföljning

I årsbokslutet för 2008 avrapporteras de sju kommunövergripande mål/uppdrag som finns i budget. Utöver dessa rapporterar respektive nämnd de riktade mål som kommunfullmäktige ställt till nämnden. Enligt resonemanget i ovanstående stycke är de mål som följs upp formulerade som inriktningsmål och är därför svåra att med tydlighet följa upp. Åtminstone utifrån ett renodlat resultatperspektiv. Det samma gäller nämndssammanfattningarna. Respektive nämnd avrapporterar i årsbokslutet sin egen verksamhet. Denna sammanställning är framförallt en beskrivning av genomförda aktiviteter och ekonomiskt resultat.

Ett annat sätt som kommunen använder för uppföljning är kvalitetsdeklarationer. Denna uppföljning har använts längst av skolan, men även de andra verksamheterna sammanställer nu kvalitetsredovisningar i slutet av ett budgetår. Dessa

kvalitetsredovisningar redovisar tydligt olika resultatmått och nyckeltal. Flera av dem redovisar mått utifrån ett jämförande perspektiv med andra kommuner. Resultat från nationella databaser (Skolverket, SKL, SCB, m.m.) används som referenser. Här finns också tydliga inslag av analyser och resonemang om förbättringar. Dessa kvalitetsredovisningar är goda exempel på hur man kan följa upp en verksamhet. Dock saknas ett perspektiv och en viktig dimension. Kvalitetsredovisningarna hänger inte tydligt ihop med det som anges i budget och budgetuppföljning.

Ett förbättringsområde skulle dels kunna vara att skärpa formuleringen av mätbara resultatmål enligt tidigare resonemang, dels att sammanlänka kvalitetsredovisningarna med de ordinarie budgetuppföljningarna genom att koppla dem till de antagna målen. Det är för utvärderarna svårt att se varför kommunen har två olika former av redovisning.

Det finns flera goda exempel på att kommunen använder sig av jämförande mått för att värdera kommunens resultat. Förutom de som nämns ovan medverkar kommunen i två av SKL samordnade projekt. Dels jämförelsearbetet i "Sextetten", dels projektet "Kommunens Kvalitet i korthet". De mått som tas fram i dessa projekt borde kunna kopplas ihop med styrningen och uppföljningen i budget.

Roller och ansvar

Kommunen arbetade en hel del med rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän i samband med kommunens bildande. Vid intervjuerna anges att idag klargörs mycket av rollfördelningen genom en öppen dialog mellan politiker och cheftjänstemän. Det förekommer ibland övertramp från båda sidor, men de intervjuade vittnar om att det inte är något stort problem utan att man kan lösa problem i godo.

Det finns flera arenor där politiker och ledande tjänstemän kan träffas för strategiska diskussioner som berör roller och ansvar. Exempel på sådana är de träffar som görs fyra gånger per år med kommunstyrelsens arbetsutskott, nämndspresidier, kommunchef och förvaltningschefer. Ett annat exempel är diskussionerna på 1,5 dag i samband med uppstart av budgetprocessen.

Det finns flera kommuner som lägger resurser på utbildning av ledande kommunpolitiker för att stärka politikerrollen i organisationen. Detta skulle kunna vara ett förbättringsområde för Knivsta. Två kommuner som genomfört ledarskapsutbildningar för politiker är Öckerö och Östersund.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- Kvalitetsredovisningar i alla nämnder
- Roller politiker/tjänstemän inget problem

Förbättringsområden

- Tydligare mål genom mätbara indikatorer
- Synkronisera budgetuppföljning och kvalitetsredovisningar
- Förstärk röda tråden från vision och övergripande fokus till verksamheten
- Politikerutbildning

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

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

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.

Enheters ansvar

Det delegerade ansvaret för enhetscheferna är stor i Knivsta. Friheten är hög när det gäller hantering av den egna budgeten, rekrytering av personal, organisationsförändringar inom ram, m.m. Detta stärker enhetschefens möjligheter att själv påverka sin verksamhet, för att uppnå ett bra resursutnyttjande och uppnå god kvalitet på tjänster och service. Dock har inte enhetschefen ansvar för över- och underskott i budgeten mellan budgetåren. Över- och underskott hanteras i Knivsta på kommunstyrelsenivå och på enhetsnivå nollställs budget vid varje nytt budgetår. Det kan finnas en risk med att detta ”förlåtande” system kan bli kostnadsdrivande eftersom obalans i budgeten inte kräver åtgärder som fullt ut balanserar budgeten. Det finns kommuner som har infört ett strikt resultatansvar för många enheter. Stockholm Stad är ett sådant exempel.

Samverkan

Det finns i Knivsta liksom i de flesta andra kommuner många exempel på samverkan dels mellan kommunens egna verksamheter, dels mellan kommunen och andra aktörer. Många goda exempel finns på samverkan med landstinget för att underlätta för brukare/patienter när dessa passerar ansvarsgränser för vård. Här finns både samordningsförbund och tjänstemannaberedning. Samverkan sker även med grannkommuner inom IT området. Kommunen medverkar i regionala samverkansformer som ABC-samarbetet kring långsiktig utveckling mellan kommunerna i stråket Uppsala – Stockholm och inom Stockholm Business Arena som ska främja näringspolitisk utveckling i Stockholmsregionen.

En del av samverkan både internt och regionalt sker i projektform. Bilden av hur dessa samverkansprojekt beskrivs varierar. Vissa projekt är tydligt beskrivna avseende mål, resurser, arbetstid, utvärdering, m.m. För vissa har det varit svårt för utvärderarna att hitta formella projektbeskrivningar. Det kan finnas stora fördelar med att ha projekt väl formulerade eftersom dessa genererar kostnader, om inte i direkta investerings- och driftskostnader, så i form av arbetstid som läggs ner på möten och annat.

Knivsta kommun har tagit fram en projektmall för hur projekt kan beskrivas och drivas; "Verksamhetsdriven utveckling – en projekthandbok för verksamhetsutveckling och IT". Detta är ett bra steg. Dock är intrycket att användandet av modellen inte är så frekvent.

Ett förbättringssteg skulle kunna vara att styra och följa upp olika projekt och andra samverkansformer mer enhetligt för att få en klarare bild över insatta resurser och uppnådda mål.

Ledningsstruktur inom förvaltningsorganisationen

Intrycket som gav vid intervjuerna var att det finns en god struktur för möten mellan olika chefsnivåer i förvaltningsorganisationen. Att kommunen är liten skapar en närhet mellan olika delar inom de olika verksamheterna. Många menar vid intervjuerna att en styrka för Knivsta är just den begränsade storleken i organisationen som gör det lätt att ta kontakter med andra, både chefer och anställda. "Högt i tak" var ett uttryck som återkom flera gånger.

Dock finns inget övergripande diskussions- eller mötesforum för alla chefer i organisationen. Att skapa ett sådant skulle ytterligare kunna stärka en kommunövergripande profil och skapa förståelse över verksamhetsgränser.

Ett annat förbättringsområde skulle kunna vara att tydligare beskriva respektive chefs roll. Det handlar då inte om en allmän befattningsbeskrivning utan att ge ett personligt uppdrag kring vad som förväntas av den enskilda chefen utifrån specifika utmaningar kopplat till uppdrag och mål i budget. Ett sådant "kontrakt" kan utgöra en grund för personlig utvärdering och vid individuell lönesättning. Öckerö och Nacka är två kommuner som på var sitt sätt arbetar med kontrakt/uppdrag.

Sammanfattning område 4

Styrkor

- Mycket ansvar delegerat till enhetschefen
- Mall för hantering av projekt
- God ledningsstruktur inom förvaltningsorganisationen

Förbättringsområden

- Tydligare budgetansvar på enhetsnivå
- Mer av tydliga projektbeskrivningar och beskrivningar av tvärsektorieellt samarbete
- Personliga chefskontrakt eller uppdrag

Område 5 Kontroll och rapportering

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

Allmänt

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

Rapporteringssystem

På nämnds nivå görs löpande under budgetåret en avstämning av framförallt ekonomi i förhållande till budget. Ekonomin går även att följa för alla chefer löpande via kommunens IT-baserade ekonomisystem. Även verksamhet mäts av. Detta görs på flera olika sätt. En löpande rapportering sker på nämndsammanträden kring vad verksamheten åstadkommer. Mycket av redovisningarna som sker görs muntligt och det skiljer sig stort mellan förvaltningar kring vad som redovisas och hur.

Vid bokslut sammanställer de flesta verksamheterna kvalitetsredovisningar. Dessa innehåller många exempel på resultatmått som dels beskriver vad verksamheten åstadkommer, dels ger en värdeskala genom jämförelse med andra kommuner. Som tidigare nämnts är kvalitetsredovisningarna med olika resultatindikatorer och olika mått inte klart kopplade till de mål som finns på kommunövergripande och på nämnds nivå vilket är ett förbättringsområde.

Ett annat förbättringsområde skulle kunna vara att via ett verksamhetsledningssystem skapa en tydlighet när det gäller mål, resultatindikatorer samt uppföljning av dessa. Likaväl som ett ekonomisystem ger stor hjälp att se sin ekonomi och hålla budget, kan ett verksamhetsledningssystem ge stöd i vad verksamheten presterar i form av resultat i förhållande till förväntningar och mål. IT-baserade system som håller koll på verksamhetens resultat används av många kommuner. Några av dessa är Mora, Uddevalla, Lomma, Trollhättan och Stockholms Stad.

Avrapportering av projekt och tvärspektoriell samverkan

Det finns flera olika kommunövergripande styrdokument utöver budgeten i Knivsta. Några av dessa är näringslivspolicy, miljöprogram, klimatstrategi och folkhälsopolicy. Det finns även flera olika verksamhetsspecifika måldokument utöver budget. Några är plan för vård och omsorg, skol- och förskoleplan, plan för allmänskulturen,

översiktsplan, etc. I flera fall är dessa dokument oklart kopplade till kommunövergripande eller nämndsbudget. Det handlar då både om resurser och mål. När det gäller uppföljning av dessa dokument, så varierar det avseende både periodicitet och struktur. Ett förbättringssteg skulle kunna vara att tydligare koppla dessa dokument till budget och den uppföljningscykel som är kopplat dit. Uddevalla är en kommun som försökt knyta tvärssektoriella handlingsplaner tydligt till budgetprocessen.

Som tidigare nämnts varierar beskrivningen av arbete som ska genomföras i projektform. Detta gäller även uppföljning av arbete i projektform. Likaväl som ett förbättringsområde skulle kunna vara att tydliggöra beskrivning av projektarbete i form av resurser och mål, kan ett förbättringsområde var att mer systematiskt följa upp denna form av arbete.

Kontroll och uppföljningsrutiner

Knivsta har startat upp ett systematiskt arbete med internkontroll och löpande utvärdering utifrån ett kommunstyrelseperspektiv med hjälp av tre anställda controllers (2,25-dels tjänst), som alla arbetar på kommunövergripande nivå. Detta är en stor satsning på denna funktion utifrån kommunens begränsade storlek. Kommunens controllers tar uppdrag av både den politiska ledningen och tjänstemannaledningen. Man kan även initiera egna granskningar och uppföljningar. Denna funktion är idag en tydlig drivkraft till utvecklingsarbete i kommunen och kan tjäna som förebild för andra kommuner.

Denna controllerfunktion i kommunen bör vara en viktig funktion för att utveckla och kvalitetssäkra i det fall Knivsta kommun vill förbättra sina styr- och uppföljningssystem enligt de förslag som anges i denna rapport.

En utmaning kan då vara att skapa ett uppföljningssystem som är lika tydligt avseende verksamhetsresultat som det idag är i kommunen avseende ekonomiuppföljning.

Budgetering

Kostnadsbudgetering är en metodik för att bygga budgeten underifrån och basera den på information om de faktiska kostnadselementen för produktionen av en enhet av tjänsten, till skillnad från en budget baserad på historiska uppgifter om utgifter för verksamheten/tjänsten. Kostnadsbudgetering avser kostnader för lön, material, hyra, m.m. fördelat på resultatenheter och per levererad tjänst (t.ex. hemtjänstimme, vårdplats, elevtimme, etc.). Detta system används i Knivsta på några områden. Det gäller t.ex. hemtjänststimmar, elevplatser i skolan (stäms av 3 ggr/år) och måltider inom måltidsverksamheten.

Kort kan sägas att kostnadsbudgetering kan användas fullt ut då en kommun har skapat verktyg för att kunna mäta resultat lika tydligt som ekonomiska resurser mäts idag. Först då går det att knyta samman ekonomi och verksamhetsresultat. Därigenom ges också möjlighet att fullt ut använda begreppet effektivitet. Jämförbara resultat- och kostnadsmått måste då finnas. Det handlar då om jämförande mått med andra kommuner.

Umeå är en kommun som har börjat använda ”effektivitet” när det gäller budgetera och följa upp verksamhet samt att jämföra sig med andra kommuner.

Sammanfattning område 5**Styrkor**

- God ekonomiuppföljning
- Kvalitetsredovisningar i flera olika verksamheter
- Controllerfunktion

Förbättringsområden

- Tydligare koppling av resultatindikatorer till mål
- Kvalitetsredovisningar som en del i budgetuppföljningen
- Systematisk uppföljning av projekt och tvärssektoriell samverkan
- Kostnadsbudgetering och effektivitetsmåt

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.

Styrning och uppföljning av personalåtgärder

Knivstas personalåtgärder beskrivs enligt dokumentet "Personalpolitik för Knivsta kommun". Här anges en samlad bild av kommunens arbete med olika personalåtgärder vilket ger en tydlig bild av personalpolitikens komponenter. En mer detaljerad bild av dessa åtgärder beskrivs i de olika policys, program, m.m. som finns antagna. Några av dessa är:

- Alkohol och drogpolitiskt handlingsprogram
- Handlingsplan för att motverka sexuella trakasserier
- Handlingsprogram för att förebygga och förhindra våld
- Handlingsprogram för att förhindra kränkande särbehandling
- Hälsostategiskt dokument
- Jämställdhets- och mångfaldsplan
- Personalpolicy
- Telefonipolicy
- Sjukdom och rehabiliteringspolicy

Dessa dokument är olika utformade avseende uppföljningsbara mål, uppdrag och resurser. De har även olika epitet (program, plan, policy, etc.). Det är svårt att avgöra om dessa har olika innebörd när det gäller dokumentets betydelse.

När det gäller uppföljning av det personalpolitiska arbetet består den sammanfattande uppföljningen av det årliga personalbokslutet. Dock är inte denna uppföljning av dokumentet "Personalpolitik för Knivsta kommun" utan mer en samlad bild av olika förhållanden när det gäller personalsituationen i kommunen. När det gäller tydliga uppföljningar kunde utvärderarna finna dessa kopplade till t.ex. "Hälsostrategiskt dokument" och "Jämställdhets- och mångfaldsplan". Till vissa andra dokument kunde utvärderarna inte hitta några utvärderingar eller uppföljningar.

Ett intryck är att kommunen som förbättringsarbete har är att mer systematiskt arbeta med personalpolitiska mål och uppföljningar av dessa.

Kompetensutveckling

Huvuddelen av ansvaret för kompetensutveckling av personalen i kommunen är delegerad till nämnds- och verksamhetsnivå. Inom vård och omsorg, området äldre- och handikappomsorg, finns en utbildningsgrupp för hela verksamheten och det finns även en kompetensplan som styr arbetet. Sociala enheten fattar beslut om huvuddelen av kompetensutvecklingen på enhetschefsnivå. Inom barn och utbildning är huvuddelen av kompetensutvecklingen delegerat till nästa nivå; rektorsnivå eller motsvarande. Utbildnings-/fortbildningsgrupper finns enligt uppgift på alla skolor.

På kommunövergripande nivå planeras och administreras vissa utbildningsinsatser. Det gäller bl.a. ledar- och arbetsmiljöutbildningar. Eftersom att alla verksamhetschefer ingår i den gemensamma förvaltningsledningen diskuteras enligt uppgift även de lokala fortbildningsinsatserna på central nivå. Dock kan ett förbättringsarbete vara att på kommunövergripande nivå ytterligare planera och genomföra utbildningsinsatser genom att värdera och bedöma var fortbildningsinsatser gör störst nytta utifrån ett helhetsperspektiv.

När det gäller individuell kompetensutvecklingsplaner ingår dessa som en del i de individuella utvecklingsplaner som ska upprättas i samband med medarbetarsamtalet. Utvärderarna har inte kunnat hitta några uppföljningar av om dessa planer upprättas och hur dessa individuella planer genomförs. Här bör finnas en förbättringspotential. Om inte annat ger uppföljningen i senaste medarbetarenkäten en indikation att här finns en förbättringsmöjligheter. Där anger 62 % av de anställda att de "har möjlighet till kompetensutveckling".

Ett förbättringsarbete kan vara att mer enhetligt följa upp i vilken omfattning kompetensutveckling planeras och faktiskt genomförs avseende insatser, kostnader och nedlagt tid. Idag budgeteras och följs kompetensutvecklingen upp på olika sätt i olika verksamheter. Det finns ingen central budgetering och uppföljning.

Individuell lönesättning

Knivsta har ett system med individuell lönesättning i hela organisationen. Det finns fyra centralt antagna och övergripande lönekriterier som gäller hela organisationen. Dessa ska brytas ner och anpassas till respektive verksamhet. Att utgå från centrala kriterier kan vara ett bra sätt att knyta ihop organisationen och utgå från en gemensam värdegrund.

Vid intervjuerna fick utvärderarna intrycket att det finns en hel del fortsatt arbete kvar för att få ett lönesystem på plats så att detta kan belöna individuella insatser på ett rättvist sätt och med full förståelse hos alla medarbetare. Flera gav bilden att kunskap om, dialog kring och informationsspridning av den individuella lönesättningsmodellen varierar mellan olika arbetsplatser. Även här indikerar den senaste medarbetarenkäten att det finns en förbättringspotential. 57 % av de anställda anger att de ”har möjlighet till en rättvis löneutveckling”.

Arbetsmiljöarbete

Kommunens arbetsmiljöarbete är en förebild för andra kommuner. Kommunen har under flera år arbetat med kommunövergripande medarbetarenkäter. Resultatet ifrån dessa går att visa på både övergripande och på enhetsnivå. Det finns även möjlighet att jämföra resultatet med andra kommuner. Det åligger varje enhet att upprätta en handlingsplan för förbättringar utifrån resultatet. Att denna plan görs följs upp på central nivå.

Arbetsmiljöarbetet, även det som ligger utanför medarbetarenkäten, sammanfattas tydligt i en pedagogiskt upplagd arbetsmiljökalendar som beskriver vad som ska göras på enhetsnivå under året. Rehabhandläggningen följer upp arbetsmiljöarbetet vid bokslut och centrala handlingsplaner upprättas utifrån resultatet.

Kommunen har anställt en hälsoutvecklare för det förebyggande arbetet. Fokus i detta arbete ligger mycket på friskvård.

Medarbetarsamtal

I Knivsta finns en mall för hur ett medarbetarsamtal ska gå till. I denna mall finns anvisningar för hur en individuell utvecklingsplan ska upprättas i samband med medarbetarsamtalet.

I medarbetarenkäten följs upp hur många av den anställda som har ”möjlighet till bra medarbetarsamtal med min chef”. Kommunen följer däremot inte upp i vilken omfattning de individuella handlingsplanerna upprättas och om dessa följs upp och leder till faktiska förändringar. Denna form av uppföljning kan vara ett förbättringssteg för att förbättra en bra struktur som redan finns avseende medarbetarsamtalet.

Ledarutveckling

Ledarutbildning genomförs på ett systematiskt sätt i Knivsta. Alla chefer ska gå en grundläggande chefsutbildning som ger ett ”chefskörkort”. Utbildningen genomförs på tio tillfällen och innehåller framförallt inslag som beskriver arbetsgivarrollen och styrning/uppföljning. Utbildningen genomförs med grupper som består av chefer från olika verksamheter, vilket är en styrka. Nyanställda chefer går igenom en kortare introduktionsutbildning.

Ett förbättringsområde som nämnts tidigare i rapporten är att skapa ledarskapsforum för diskussion kring ledarutveckling och övergripande strategiska frågor. I en liten kommun med ett begränsat antal chefer finns det stora möjligheter att bilda en mötesplats där alla kommunala chefer träffas återkommande.

Här kan de ledardagar som arrangeras i Göteborgs Stad utgöra en inspirationskälla. Göteborg har också ett spännande system med tvärgrupper av chefer från olika verksamheter och nivåer som träffas återkommande.

Sammanfattning område 6**Styrkor**

- Sammanfattning av personalpolitiken
- Tydliga mallar för löne- och medarbetarsamtal
- Kommunövergripande lönekriterier
- Systematiskt arbetsmiljöarbete
- Ledarutvecklingsprogram

Förbättringsområden

- Mer systematisk uppföljning av olika personalpolitiska dokument
- Tydligare kommunövergripande strategi för kompetensutveckling
- Befästa och tydliggöra system för individuell lönesättning
- Uppföljning av individuella handlingsplaner
- Återkommande ledarskapsforum

Område 7 Verksamhetsutveckling

- 7.1 Hur metodiskt sker utvecklingen av kvalitetssystem?
- 7.2 Strategisk serviceutveckling?
- 7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?
- 7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendebehandling, 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 identifierbar mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan.

Kvalitetssystem

Knivsta kommun har inte antagit någon kommunövergripande kvalitetsstrategi eller liknande. Dock finns flera komponenter som kan betraktas som delar i ett sammanhållet kvalitetssystem. Det handlar då t.ex. om medborgarfokuset i budgeten, kommunens kvalitetsdeklarationer, synpunkts-/klagomålshanteringen och den internkontroll som kommunens controllers genomför. För anställda och för politiker kan det finnas ett värde i att tydliggöra hur dessa delar hänger ihop och hur de som en del av kommunens styrning och uppföljning bidrar till att hela tiden göra kommunens produktion av tjänste bättre. Det finns många kommuner som arbetar med ett sammanhängande kvalitetstänkande kopplat till budgetprocessen. Några goda exempel finns i kommunerna Botkyrka, Södertälje, Trollhättan, Umeå, Uddevalla m.fl.

Jämförelser

Att jämföra kommunens resultat med andra kommuner eller icke kommunala utförare är ett bra sätt för att värdera insatta resurser och uppnådd kvalitet. Intrycket är att jämförelser används i flera sammanhang i Knivsta. På kommunövergripande nivå medverkar kommunen i projektet "Kommunens Kvalitet i Korthet" där jämförelser görs utifrån ett kommunfullmäktigeperspektiv mellan nästan 50 kommuner. Knivsta är en del i det jämförande nätverket "Sextetten" (Trosa, Nykvarn, Habo, Vallentuna, Knivsta, Gnesta) där jämförelser görs mellan de medverkande kommunerna kring olika verksamheter och tjänster. Undersökningarna presenteras utifrån ett medborgarperspektiv.

Vid intervjuerna framkom att nationella databaser och rankingsystem används aktivt i uppföljning. Uppgifter hämtas ur bl.a. Svenskt näringslivs kommunranking, SKL:S "Öppna jämförelser" och Skolverkets databaser.

Ett förbättringsområde när det gäller jämförelser kan som tidigare nämnts vara att använda sig av fler jämförande mått i kommunens styr- och uppföljningssystem. Ett annat skulle kunna vara att göra mer av jämförelser på enhetsnivå. Det handlar då om att jämföra olika enheter inom t.ex. förskola, skola och omsorg med varandra. Jämförelser kan då göras inom kommunen eller med andra externa utförare. Stockholm och Göteborgs är två kommuner som båda har system för att utifrån ett medborgar-/brukarperspektiv kunna jämföra kommunens olika enheter med varandra. Jämförelserna kan göras genom aktiva val direkt på kommunernas hemsidor.

Kreativitet

Många berättar vid intervjuerna att Knivstas organisation kännetecknas av korta avstånd mellan människor och ett klimat av "högt i tak" när det gäller nya idéer. Denna anda borde gå att utnyttja bättre genom att mer systematiskt arbeta med goda idéer och förslag. Idag finns inget sådant systematiskt arbete utan det finns några olika sätt att stimulera och belöna kreativitet bland de anställda. Några exempel är kommunens friskvårdsarbete som enligt vad som framkom vid intervjuerna, bygger mycket på förslag från de anställda. Inom barn och utbildning används enligt uppgift kvalitetsredovisningsdagarna för att lyfta upp goda exempel inom verksamheten.

Kommunen kan hämta inspiration från det av SKL samordnade projektet "Kommunal Kreativitet" om Knivsta vill arbeta mer systematiskt med dessa frågor. I detta projekt samverkar kommunerna Hammarö, Nyköping, Sunne, Trollhättan och Uddevalla kring hur man kan skapa ett "kreativitetssystem". Västerås är en kommun som arbetat mycket med att skapa ett systematiskt arbete kring innovationer.

IT-stöd

Det finns i Knivsta liksom i alla svenska kommuner många olika former av IT-stöd. Enligt uppgift finns det 34 olika verksamhetsspecifika system. Kommunen använder sig av ett Intranät som är en bas för intern information kring ekonomi, personal, IT och telefoni, m.m. I skolan använder sig lärarna av ett eget informationssystem – EDU. Rektorerna kommer åt intranätet. Det kan vara en förvirrande faktor att ha två olika nät för spridning av information till och mellan kommunens anställda. Om detta upplevs som ett problem i kommunen har inte undersökts av utvärderarna.

Ett förbättringsområde som kommunen skulle kunna utveckla är att oftare mäta av effekterna av IT-hantering när det gäller effektivisering av arbetet. Frågor som kan ställas är om elektronisk hantering av information görs fullt ut eller om parallella ”papperssystem” skapar synkroniseringsproblem och onödigt arbete. Samverkar system eller finns det problem vid kommunikation mellan olika system? Sparar rationell IT-hantering tid och vad används den till i så fall? Är systemen användarvänliga? Det finns många fler frågor som kan utgöra en grund för att rationalisera och effektivisera användandet av IT-stöd.

Sammanfattning område 7

Styrkor

- Flera exempel på kvalitetsarbete
- Många exempel på jämförelser

Förbättringsområden

- Framtagande av ett sammanhållande kvalitetstänkande - system
- Jämförelser på enhetsnivå
- Systematiskt arbete för att fånga upp kreativitet

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.

Stöd till förenings- och kulturliv

Mötesforum där kommunen möter sitt föreningsliv är framförallt via träffar med föreningsrådet. Utbildningsnämnden som är ansvarig för fritidsfrågor bjuder in två föreningar per år för att föra en diskussion med respektive förening.

Det finns två former av ekonomiskt stöd att söka för kommunens föreningar, startbidrag och verksamhetsbidrag. Kommunens idrottshallar (2 st) är kraftigt subventionerade med fokus på ungdomsverksamhet. Kommunen har också ett arrangörsstöd för kulturevenemang. Utöver detta stöd finns ett bidrag för friare aktiviteter som inte behöver riktas till en formell förening. Detta stöd utgörs av 10 000 kr och administreras av kommunens fritidsgård. Fritidsgården drivs som ett samarbetsprojekt mellan kommunen och föreningslivet.

Knivsta har genom sin närhet till storstäderna Uppsala och Stockholm ett utbud av kultur i både smått och stort i sin närhet. Detta kan vara ett gott skäl för en liten kommun till att inte satsa mycket stora resurser på kulturutbud.

Kommunen har antagit en plan för allmäncultur som styr kommunens insatser inom kulturlivet. Naven i Knivstas kulturarbete kan sägas vara den kommunala Kulturskolan och kommunens bibliotek med utbud av t.ex. teaterverksamhet.

Ett möjligt förbättringsområde inom kulturverksamhet skulle kunna vara att instifta någon form av kulturstipendier eller kulturpris för att stimulera insatser inom området. Detta finns inte idag i kommunen. Ett annat förbättringsområde skulle kunna vara att skapa ett samarbetsforum med återkommande träffar, där kulturföreningar och kommun arbetar för att profilera och stärka kulturarbetet i Knivsta.

Stöd till näringsliv

Knivsta kommun ligger i en tillväxtzon när det gäller näringslivet. Kommunen har genom sin närhet till Uppsala och Stockholm ett mycket gynnsamt läge avseende arbetspendling.

En viktig kontaktyta med det lokala näringslivet är med kommunens företagarförening som har omkring 115 medlemsföretag. Träffar sker både på politisk nivå och på tjänstemannanivå. Kommunen medverkar i arbetet med att bygga upp ett lokalt nyföretagarcentrum. Kommunen samt lokala företag och banker sitter med i styrelsen och invigningen av detta center skedde i april 2008.

Ett nära samarbete sker mellan Sigtuna, Upplands Väsby, Vallentuna och Knivsta kring näringslivsutveckling knuten till Arlanda flygplats. Här samarbetar man mycket kring tillhandahållande av mark och annat stöd för nyetableringar av företag. Knivsta är en av de 47 kommuner som tillsammans arbetar för utveckling och tillväxt i Stockholmsregionen. Inom regionförbudet Uppsala län erbjuds bl.a. utbildningar riktade till näringslivet.

Kommunen medverkar i ett antal EU-projekt där näringslivsutveckling är huvudsyftet. Projektet "e-fabriken" har som mål att starta nya och utveckla befintliga företag inom e-handel. Här samarbetar Knivsta med Tierp, Heby, Håbo och Östhammar. I projektet Leader Upplandsbygd arbetar kommunerna Uppsala (exkl. Uppsala stad), Knivsta och Sigtuna samt delar av Tierp och Östhammar tillsammans med landsbygdutveckling.

Internationellt utbyte

Kommunen har en vänort i Åland, Jomala. Vänortsavtalet undertecknades så sent som 2008. De flesta av kommunens internationella kontakter sker via olika verksamhetskontakter. Några exempel: Änbyskolan har ett utbyte med Manchester, Alsike och Thunmansskolan arbetar i ett teknikprojekt med flera europeiska länder, kostenheten har utbyte med Tyskland med praktikanter och kökschefsutbildning,

Ett förbättringsområde skulle kunna vara att utöka det internationella utbytet på kommunövergripande nivå. Det finns stora möjligheter till lärande och utveckling genom att bygga upp internationella kontaktnät som tillsammans kan fokusera på olika utvecklingsområden. Många gånger finns det möjligheter till att få tillgång till extern finansiering för olika samarbetsprojekt.

Sammanfattning område 8**Styrkor**

- Flera olika stödformer till föreningslivet
- Regionalt samarbete för att stärka näringslivsutveckling
- Flera exempel på internationellt samarbete inom bl.a. skolan

Förbättringsområden

- Samarbetsforum för att stärka kulturlivet
- Fler internationella kontakter på kommunövergripande nivå

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									
KNIVSTA KOMMUN									
		max-poäng	egna poäng	%			max-poäng	egna poäng	%
1	Offentlighet och demokratisk kontroll				2	Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering			
1.1	Hur informeras medborgarna?	40	36	90%	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	5,5	55%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	30	75%	2.2	Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	11	55%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	20	8	40%	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	12	60%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	12	60%
					2.5	Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	14	70%
					2.6	Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	3	30%
3	Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4	Ledning, decentralisering och delegering			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	7,5	25%	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	15	75%	4.2	Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	15	75%
3.3	Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	22,5	75%	4.3	Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	14	70%
3.4	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	10	50%	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	18	45%	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	9	45%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	6	30%	6.2	Förekommer prestationslönesystem?	20	9	45%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	10	50%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	9,5	95%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	11	55%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	10	50%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	9	45%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	4	40%
7	Verksamhetsutveckling				8	Kommunen som samhällsbyggare			
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	5	25%	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	28	70%
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	4	20%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	9	45%
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	5	25%	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	16	80%
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	8	40%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	10	50%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	14	70%					