

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Mark Kommun

2009-06-11--12

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Mark 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

Josephine Härdin, Eskilstuna kommun

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 Kommunen Mark i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Mark

Mark ligger i sydvästra Västergötland på gränsen till Halland. Kommunen bildades 1971 genom kommunsammanslagning i en bygd där gränsen mellan Danmark och Sverige gick för ett par hundra år sedan. Många kända slag mellan Sverige och Danmark har ägt rum här. Kommunens vapen har tre symboler som visar det som kännetecknar dess historia. Kanonkulor för de många slagen som stod här, ax för att det är en gammal odlingsbygd och skytteln för Marks läge i textilindustrins vagga. Mark är känt för sitt småföretagande och den entreprenörsanda som råder. Inom kommunen finns cirka 1 000 företag inom olika branscher. Textilindustrin är fortfarande stor. De flesta arbetstillfällena i kommunen finns dock inom vård och omsorg, följt av tillverkningsindustri, handel och kommunikation. De största arbetsgivarna är kommunen och lasarettet. De största företagen är Marks Assistans AB, AB Ludvig Svensson, Stora Enso Packaging AB, Almedahl - Kinna AB och Skene Järn AB.

Folkmängden har ökat sedan 1960-talet med en tillfällig nedgång runt millennieskiftet, och är idag 33 800. Sedan 1980 har befolkningstillväxten varit drygt 2000 personer. Kommunens centralort utgörs av de tre sammanvuxna tätorterna Kinna, Skene och Örby. Det finns många små och medelstora orter i kommunen. Några tätorter är Fritsla, Horred, Hyssna och Sätilla. Centralorten ligger vid korsningen av riksvägarna 41 (Borås-Varberg) och 156 (Göteborg-Svenljunga/Tranemo). Närheten till flygplatsen Landvetter och hamnarna i Göteborg och Varberg är viktiga för näringslivet. Täta bussförbindelser med Göteborg och med buss/tåg till Varberg eller Borås är förutsättningar för de 8 000 personer som dagligen pendlar till eller från Mark.

Det finns flera naturreservat i kommunen. Det kuperade och omväxlande landskapet med 300 sjöar och vattendrag lockar till naturupplevelser. Historiskt skapade vattnet transportleder för jakt, fiske och byggmaterial. Det drev kvarnar och blev en förutsättning för industrialiseringen.

Kommunorganisationen

Mark har ca 3 300 personer anställda i kommunen. Organisationen är traditionell med många nämnder och förvaltningar. Under kommunfullmäktige ligger 11 nämnder där kommunstyrelsen är en. Utöver det övergripande samordnings- och uppföljningsansvaret har kommunstyrelsen också ansvar för bl.a. ekonomi, personal- och lönepolitik, fysisk planering, IT-frågor, information, miljö- samt näringslivsfrågor. Övriga nämnder är barn- och ungdomsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, miljönämnden, plan- och byggnadsnämnden, räddningsnämnden, samrehabnämnden, socialnämnden, teknik- och servicenämnden, utbildningsnämnden och överförmyndarnämnden.

Under mandatperioden fram till 2010 svarar socialdemokraterna och vänsterpartiet i samverkan för den politiska ledningen i Mark i kraft av att de tillsammans har flest

mandat i kommunfullmäktige. Valet 2006 innebar att inget av de politiska blocken fick egen majoritet. Socialdemokraterna och Vänsterpartiet fick totalt 23 mandat medan alliansen med Moderaterna, Centerpartiet, Kristdemokraterna, Folkpartiet och Miljöpartiet fick totalt 22 mandat. Dessutom fick Markbygdspartiet 6 mandat.

Mandaten i kommunfullmäktige fördelar sig enligt följande:

Socialdemokraterna	20
Centerpartiet	8
Moderaterna	8
Markbygdspartiet	6
Kristdemokraterna	3
Vänsterpartiet	3
Folkpartiet	2
Miljöpartiet	1

Utvärderingen

Denna utvärdering genomfördes i juni 2009 och är den andra i Marks kommun. 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.

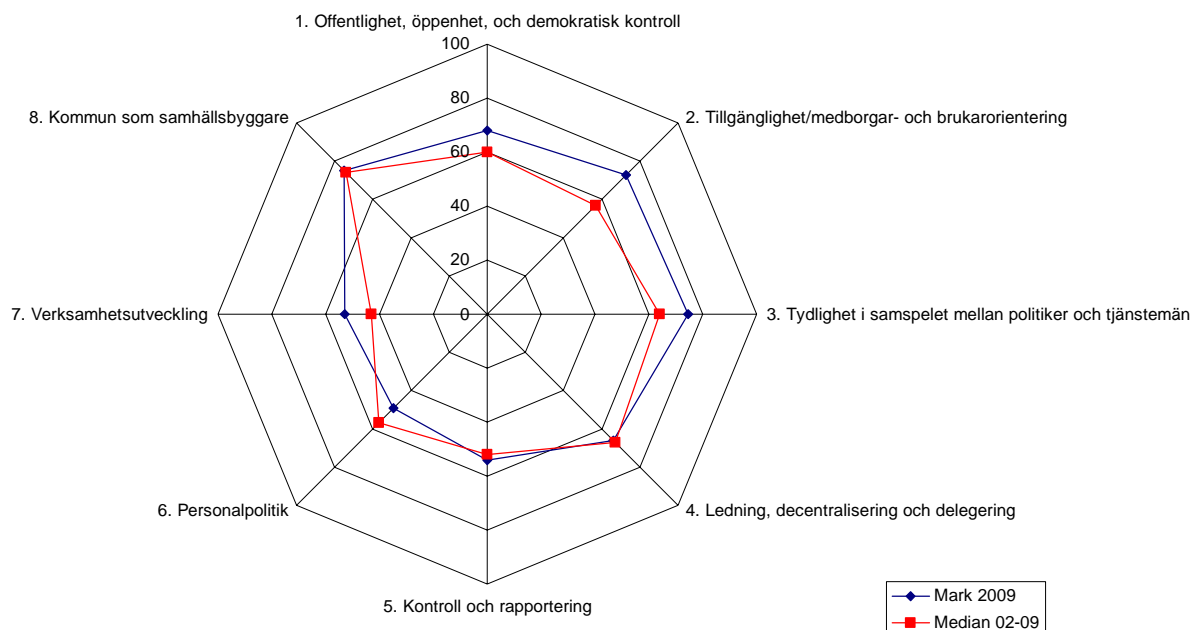
En viktig utgångspunkt i utvärderingen är att Kommunkompassen inte bedömer verksamheten i sig utan kommunens sätt att leda, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar för den kommunala servicen. Bedömningen har gjorts mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering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

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Mark kommun 2009 förhållande till Kommunkompassens huvudområden

	Mark 2009	Median för alla hittills rapporterade utvär- deringar
Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	68	60,0
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	73	57,0
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	74,5	64,0
Ledning, decentralisering och delegering	66	67,0
Kontroll och rapportering	54	52,0
Personalpolitik	49,5	57,0
Verksamhetsutveckling	53	43,0
Kommun som samhällsbyggare	75	74
TOTALT	513	463,5

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



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

Tabell 2 Marks resultat jämfört med fem andra kommuner.

Kriterium	Mark 2009	Mark 2006	Uddevalla 2007	Borås 2008	Trollhät- tan 2008	Falken- berg 2009	Botkyrka 2005
1	68	60	85	72	72	68	91
2	73	64	84,5	61,5	89	71,5	88
3	74,5	62	89,5	54	86	77	95
4	66	58	74	57	85	71,5	82
5	54	48	81	50	78	55	86
6	49,5	47	65,5	36,5	78	60	82
7	53	32	80	45	73	64	78
8	75	75	80	85	88	81	94
Totalt	513	446	639,5	461	649	548	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

Mark kommun uppnådde vid sin andra utvärdering 513 poäng, ett gott resultat som överstiger poängsumman från 2006 med hela 67 poäng. Årets summa överstiger medianvärdet för de hittills rapporterade utvärderingarna med 49,5 poäng. Den mest positiva förändringen har uppnåtts för områdena 7 – Verksamhetsutveckling samt 3 – Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän.

Jämfört med medianvärdet är Marks bästa område 2 - Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering och 3 - Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän. De största förbättringsmöjligheterna i förhållande till medianen ligger inom områdena 6 – Personalpolitik samt, 4 - Ledning, decentralisering och delegering Område 8 – Kommunen som samhällsbyggare är enligt poängsumman kommunens starkaste. Prioriteringen av specifika förbättringsåtgärder bestämmer kommunen själv.

En sammanfattning över kommunens resultat görs nedan i de fyra huvuddimensioner som återfinns i utvärderingen: det politiska systemet, 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. Medborgarna i Mark kan få kommunal information på många vägar. Den nya versionen av kommunens webbplats och betald annonsplats i en lokaltidning varje vecka är de viktigaste kanalerna. Kommunens politiker söker

nya vägar att engagera invånarna i kommunens styrning som komplement till den redan befintliga medborgardialogen. Det finns möjligheter att förbättra tillgängligheten för nämndernas handlingar före sammanträden, och medborgardialogen kan utsträckas till kommunens återkommande centrala processer, t.ex. budgetarbetet. Sedan förra granskningen är det lättare för markborna att ta del av kommunens resultat. Resultatredovisningen kan dock göras ännu mer lättillgänglig, och kompletteras med redovisning från brukarundersökningar samt jämförelser för att underlätta bedömningen av resultaten.

Den andra dimensionen inom detta område är politikens kommunikation med tjänstemannaorganisationen. Detta görs genom styrning och uppföljning via kommunens ledningssystem. Mark har under flera år successivt utvecklat sitt styrsystem. Årsplaneringen dokumenteras i Mål- och resultatplanen, som nu visar att styrmodellen ger tydliga uppdrag som uttrycks med indikatorer. Rapportsystemet bygger på att både resultat från verksamheten och ekonomin ska rapporteras. Ansvarsfördelningen mellan de folkvalda och tjänstemännen är tydlig. Det finns en hög medvetenhet om rollfördelningen, som underhålls genom återkommande dialog mellan parterna. Bland förbättringsmöjligheterna kan särskilt nämnas den svaga röda tråden mellan styrsystemets uppdrag och framgångsfaktorer och dessutom att förenkla styrsystemets struktur.

Kommunens förmedling av tjänster

Många arbetssätt visar satsning på brukarorientering i Mark, t.ex. serviceåtaganden i de flesta förvaltningarna, regelbundna brukar-/medborgarundersökningar, kommungemensam synpunktshantering samt bemötandebildning. För att bli ännu bättre kan kommunen bl.a. fullfölja satsningen på bemötandebildning samt se över rutinerna för synpunktshandlingen.

Kommunen har också en tydlig ansvarsfördelning mellan de centrala förvaltningsledningarna och resultatenheterna. Det välfungerande rapportsystemet är en anledning till att kommunens ekonomi är stabil. Kommunen har börjat styra samarbetsprojekt med projektdirektiv. Många projekt drivs med bidrag från extern finansiering. Det finns möjligheter att öka användningen av projektdirektiv, och att följa upp projektens resultat mer systematiskt. Enheternas möjligheter till självständighet och ansvarstagande kan ökas om de får möjlighet att föra sina ekonomiska över- eller underskott mellan åren. Bland övriga möjligheter till utveckling kan ökad tydlighet i chefernas uppdrag samt hantering av avvikelser från uppsatta verksamhetsmål nämnas.

Arbetet med verksamhetsutveckling har givit den största poängökningen vid årets granskning. Mark tillämpar många kommungemensamma kvalitetsmetoder. Numera ingår kommunen i flera nationella jämförelsenätverk. Arbetet med IT-utveckling har lett fram till ett intranät av hög klass, och ett moget synsätt med integration av programvara och analys av lönsamheten inför beslut om inköp av ny mjukvara. Verksamhetsutvecklingen kan gå vidare i Mark genom att kommunens kvalitetsarbete sammanfattas i ett "kvalitetssystem", att resultat från jämförelser blir mer synliga samt att medarbetarnas kreativitet släpps loss.

Personalpolitik

Mark har kommit långt i sitt arbete med individuell lönesättning, det är länge sedan detta var en kontroversiell fråga. Medarbetarsamtalen har utvecklats positivt tack vare stöd med mallar och att de ingått i chefernas löpande utbildningsprogram. Arbetsmiljön hör till de prioriterade områdena i Mark. Inom detta område har Mark sina största utvecklingsmöjligheter. Den långtgående delegeringen kan kompletteras med ett kommuncentralt perspektiv på behov av kompetensutveckling, hur mycket som satsas på kompetensutveckling och vilken utveckling som uppnås. Lönebildningen kan utvecklas med hjälp av anpassade kriterier och tillämpad individuell lönesättning för samtliga grupper. Uppföljningen av arbetsmiljöarbetets handlingsplaner kan säkras, och cheferna kan ges ökade möjligheter till dialog kring ledarskapets utmaningar.

Utveckling av lokalsamhället

Kommunens goda stöd till förenings- och kulturlivet omfattar bl. a. olika bidrag, uppsökande arbete i föreningarna, ett kulturstipendium och två priser till årets ungdomsledare. Mark stöder arrangemang för invånarna och för att locka besökare. Skene Marten utgör den stora satsningen. Kommunens arbete kan vidareutvecklas genom ökat samarbete med kultursektorn, att slutföra arbetet med kulturutvecklingsplanen och på sikt skapa en flerbruksarena.

Kommunens näringslivsarbete bedrivs i samverkan med näringslivsbolaget Minab för att stärka, utveckla och utbilda företagen. Minab erbjuder företagen många aktiviteter för kommunens räkning. Kommunen har också många andra medspelare på näringslivsområdet, de flesta via Minab.

Mark har internationellt utbyte med många länder. Arbetet med de tre vänorterna är särskilt intressant eftersom det omfattar några av kommunens verksamheter. Det är numera framför allt skolorna i kommunen som har internationella kontakter. Aktivering av övriga verksamheter i det internationella arbetet är en uppenbar utvecklingsmöjlighet, för att i utbytet bygga kompetens, delta i fredsprojektet EU och att söka utvecklingsmedel från EU:s fonder. Det internationella arbetet är en viktig gren i kommunens verksamhet. Det förtjänar att bli mer synligt på kommunens webbplats.

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 markbornas 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 del-

aktiga 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. Marks kommun informerar sina medborgare på flera olika sätt. De viktigaste kanalerna är betald annonsplats i lokaltidningen Markbladet och hemsidan. Varje vecka, utom under juli månad, köper kommunen minst 4 sidor annonsplats under rubriken ”Mark-kontakt” i lokaltidningen. Innehållet som också läggs ut på den egna webbplatsen utgörs av artiklar om aktuella frågor, reportage från verksamheterna och samt information om kommunens evenemang. Även populärversioner av kommunens budget och verksamhetsplan, ”Mål och resultatplanen”, samt årsredovisningen presenteras i ”Mark-kontakt” som är ett gott exempel på kommuninformation riktad till medborgarna. Markbladet ger också ut Markguiden som bilaga till Markbladet en gång per år. Här finns information om evenemang och utflyktsmål, kommunens verksamheter och näringsliv. Texten är gjord av Markbladet, kommunen bidrar till finansieringen av trycksaken.

I kommunen verkar flera lokaltidningar och etermedia förutom Markbladet. Även Göteborgs-Posten, Hallands Nyheter, Borås Tidning samt lokalradion med Radio Sjuhärad och Radio Halland rapporterar från kommunen. Mark arbetar aktivt med pressmeddelanden, men uppger självkritiskt att det kunde ske mer systematiskt.

Mark har nyligen lanserat en ny version av sin webbplats, som utformats efter utvärdering av den som använts tidigare. På hemsidan kan medborgarna finna sammanträdesplan, föredragningslistor och protokoll för alla nämnder, KF och KS. Idag får den som är intresserad av att studera nämndernas handlingar före sammanträden hämta dessa i kommunhuset. Detta är ett möjligt förbättringsområde. Det finns kommuner som publicerar dessa dokument på hemsidan via kopplade dokument i pdf-format till kallelser/protokoll. Andra gör sitt diarium tillgängligt via hemsidan. Exempel på kommuner som kommit en bit på väg när det gäller att göra handlingar tillgängliga är Järfälla, Göteborg, Östersund och Stockholm.

Medborgardialog

För att engagera medborgarna har kommunen ett väl utvecklat arbete. ”God tillgänglighet och delaktiga, välinformerade kommuninvånare” är en indikatorfatt framgångsfaktor i arbetet med de strategiska målen för att nå kommunens vision.

Arbetet med demokratifrågorna är levande i Mark, många förändringar kan noteras vid jämförelse med den tidigare granskningen med Kommunkompassen. Kommunen

har fortfarande många personer med förtroendeuppdrag och det är ett klart mål för kommunen att sprida makten på många medborgare. För att komma nära medborgarna anordnar kommunen fortfarande politikercaféer ute i kommundelarna, men inte så ofta jämfört med tidigare. Inbjudningar till medborgarfrukostar är en nyhet, där en grupp medborgare får lämna synpunkter, idéer och förslag till kommunalråden. Kommunens 17 byalag betraktas som utvecklingsgrupper av kommunen. De arbetar förhållandevis självständigt, men representanter för kommunen bjuds in några gånger per år.

Den elektroniska medborgardialogen är nedlagd på den nya hemsidan då den huvudsakligen kom att användas för tjänstemannafrågor som kan skötas via kommunens synpunktshantering. Möjligheten att lämna medborgarförslag finns kvar. Mark vill istället öka förekomsten av dialogmöten, t.ex. för hantering av omställning och förändring i förvaltningarna som nedläggning av enheter. Erfarenheten av dialog i tidigt skede jämfört med att försvara redan fattade beslut är god. Direktpåverkan från medborgarna är också möjlig vid brottförebyggande rådets trygghetsvandringar.

När kommunens serviceåtaganden (se område 2) utvecklades tillfrågades medborgare med hjälp av fokusgruppsmetoden om deras behov och förväntningar. Viljan att bygga beslut på analys av medborgarsynpunkter lever kvar. I kommunens nyligen genomförda profilarbete lämnade 800 invånare synpunkter i samband med att kommunens kärnvärden formulerades.

Kommunens strävan att intressera medborgarna för det politiska arbetet medförde att nästan alla nämnder hade öppna sammanträden under en period. Antalet nämnder som välkomnar medborgare till sina sammanträden har nu minskat. Öppna sammanträden annonseras tydligt i ”Mark-kontakt”. Kommunfullmäktige genomför ett sammanträde per år utanför sin sessionssal. Allmänheten får tillfälle till frågestund vid det mötet. Ljudet från alla KF-sammanträden direktsänds via Marks kommuns webbplats. Där finns även möjlighet att lyssna på tidigare utsändningar från kommunfullmäktige.

Utvecklingen av demokratiarbetet leds av Demokratiberedningen på uppdrag av kommunfullmäktige. Beredningen har bl.a. arbetat för att höja valdeltagandet, informerat i skolorna och verkat i mångfaldsarbetet. En demokratidag arrangeras på hösten varje år, med mångkulturella inslag,

Det finns många kreativa inslag i Marks arbete med medborgardialog, men också möjligheter till utveckling. Medborgarna kan involveras i kommunens centrala processer, t.ex. tillfrågas om satsningarna i budgetarbetet som man gör i Nacka kommun.

Politikerna i Mark är ett gott exempel på tillgänglighet. De allra flesta politikerna lämnar ut adress, telefonnummer och webbadress på kommunens hemsida, som också har länkar till partiernas hemsidor. De flesta tjänstemännen i centrala positioner eller enheterna kan nås med e-post. Adressformatet för kommunens e-post anges som hjälp för dem som känner till namnet på den person man vill kontakta. Presentationen av e-postadresser ser olika ut på förvaltningarnas sidor, under en länk ”kontakta oss” som kan vara svårfunnen. Vissa tjänstemän lämnar ut sin e-postadress, andra ska man kontakta via ett webbformulär.

Information om resultat

Information till medborgarna om resultat är en viktig fråga för att ge möjlighet till engagemang men också för ansvarsutkrävande. Kommunens årsredovisning finns tillgänglig för medborgare i skrift och på kommunens hemsida. Dess redovisning av måluppfyllelse baseras i nuläget till viss del på subjektiva bedömningar. Kommunens utvecklade styrsystem som tillämpas i den senaste verksamhetsplaneringen kommer att ge skarp måluppföljning med indikatorer kommande år. För att förbättra möjligheten att bedöma om resultat är bra eller inte kan de presenteras tillsammans med resultat från andra verksamheter, kommuner eller kommungrupper. Sådana jämförelser är inte vanliga i redovisningar från Mark. Tjänstemännen gör jämförelser mellan kommunens olika verksamheter som presenteras för politikerna, men de rapporteras oftast inte i årsredovisningen eller till medborgarna på annat sätt. Detta är ett möjligt förbättringsområde. Barn- och utbildningsnämndens kvalitetsredovisning, som finns utlagd på hemsidan, kan ge inspiration till övriga nämnder. Här jämförs skolenheterna med avseende på elevernas studieresultat, bl.a. resultat från nationella prov och gymnasiebehörighet.

Mark har genomfört en medborgarundersökning där resultatet finns utlagt på hemsidan under rubriken "Kvalitetsredovisningar" tillsammans med skolornas kvalitetsredovisningar och rapporter från undersökningar i Jämförelsenätverket. Under rubriken "Budget" presenteras budget-/verksamhetsuppföljningar, finansiella profiler och rapporter från revisionen. Under rubriken "Ungdomars inflytande" kan medborgarna finna resultaten från Ungdomsstyrelsens enkät LUPP. Totalt kan markborna ta del av många resultatredovisningar. Det kan dock vara svårt att hitta dem för allmänheten, som inte kan förutsättas känna till den korrekta terminologin för användning i hemsidans sökfunktion. En länk till redovisningarna från en samlande "resultatsida" kunde underlätta navigeringen på hemsidan. Det kan vara ett förbättringsområde att samla kommunens resultat i en egen avdelning på hemsidan som Piteå kommun gör på sidan "Resultat och kvalitet" och Trollhättans stad på webbsidan "Kvalitet/resultat".

Förvaltningarna genomför brukarundersökningar kontinuerligt. Resultaten av dessa finns inte redovisade på ett lättillgängligt sätt för medborgarna. Det kan vara ett förbättringsområde att på ett mer offensivt sätt redovisa sammanställningar av brukarnas åsikter enligt brukarundersökningarna. Resultaten finns på plats så det är bara att lyfta fram dem för medborgarna.

Sammanfattning område 1**Styrkor**

- Hushållsinformationen Mark-kontakt
- Den mångfacetterade medborgardialogen
- Många resultat tillgängliga för medborgarna
- God tillgänglighet till politiker

Förbättringsområden

- Öka tillgängligheten till nämndernas handlingar före möten
- Bredda medborgardialogen till kommunens centrala processer
- Öka användningen av jämförelser i redovisningar
- Presentera resultaten från brukarundersökningar för medborgarna
- Skapa en ”nätportal” för kommunens resultat

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

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

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Levererad kvalitet motsvarar ibland inte förväntad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Brukarprofil

Marks kommun har under många år sökt skapa förutsättningar för ”Det goda livet” i arbetet för att genomföra kommunens vision ”Mark är känd som en attraktiv kommun – en bra kommun att verka och bo i – där livskvalitet sätts i fokus”. I detta arbete har en gemensam värdegrund kring bemötande och tillgänglighet arbetats fram. Värdegrunden används i flera sammanhang, några kommer att beskrivas nedan. Det gemensamma värdegrundsarbetet har satt avtryck i förvaltningarna. Socialförvaltningen har t.ex. utvecklat en intern värdegrund för sin verksamhet, Teknik- och serviceförvaltningen använder ”3 T” (tillgänglighet/trivsel/trygghet) som ledord och Utbildningsförvaltningen anstränger sig för att svara på alla frågor och e-post inom ett dygn.

Mark använder serviceåtaganden för att förtydliga innehållet i kommunens tjänster för brukarna och medarbetarna. För närvarande har alla nämnder utom Kommunstyrelsen samt Plan- och byggnadsnämnden ställt ut serviceåtaganden, totalt 22 st. Alla åtaganden presenteras i tryckta foldrar (som lämnas ut vid alla nya kontakter med brukare) och på Internet. I presentationen förklarar kommunen sin syn på bemötande och tillgänglighet. I varje nämndsplan görs en översyn av nämndens serviceåtaganden byggd på en utvärdering av hur de fungerat.

Svenska kommuner söker ofta vägar för att beskriva på vilket sätt de är bra för sina medborgare. En konkurrensfördel kan ligga i att visa upp sin medborgar-/brukarprofilering. I Mark finns en samlande beskrivning av utvecklingsarbetet med fokus på kommuninvånare och brukare i broschyren "Med markborna i fokus". Det är oklart hur broschyren har distribuerats, granskarna har inte kunnat finna den på kommunens webbplats.

Medborgarnas bedömning av kvaliteten i de kommunala tjänsterna påverkas till stor del av det bemötande man får av kommunens företrädare. När det gäller utbildning av medarbetarna för bemötande av allmänheten är Mark ett gott exempel för andra kommuner. Kommunens värdegrund formulerades som förberedelse till den utbildningen. Utbildningen startade med en bemötandedag med forumspel där skådespelare framförde tillspetsade situationer, "sanningens ögonblick", i möten med brukare. Forumspelen följdes upp med diskussioner på arbetsplatsträffarna. Som fortsättning har alla medarbetare spelat ett kommunspel där de ställts inför olika situationer där bemötandet är i centrum. Syftet är att förstärka arbetsgruppernas kompetens vad gäller bemötande, tillgänglighet och kommunkunskap. Det har funnits planer på att låta bemötandeutbildningen bli en del av introduktionsutbildningen för nyanställda, men det har hittills bara hänt vid ett tillfälle. Det är ett förbättringsområde att dra nytta av den gjorda investeringen genom uppföljning för alla medarbetare av det kommungemensamma värdegrundsarbetet och att ge bemötandeutbildningen det planerade utrymmet i introduktionsutbildningen. En fortsatt utveckling för Mark kan vara att mer synligt föra in synen på bemötande som en del av kriterierna för den individuella lönesättningen och även möjligheten att inrätta en form av utmärkelse för gott bemötande. Så har man gjort t.ex. i Karlshamn, där telefonväxeln delar ut "Guldluren" för att belöna god servicekvalitet.

Servicekvalitet

Kommunen uppger att Internet numera är den viktigaste informationskanalen. Den skillnad som noterades vid förra granskningen mellan verksamheternas ambitionsnivå i sina webbpresentationer förefaller att ha minskat. I verksamheterna produceras dessutom många broschyrer som beskriver utbudet av service. De studerade broschyrerna är utformade enligt kommunens grafiska profil.

Kommunens information är huvudsakligen målgruppsinriktad, t.ex. mot turister eller brukarna i de olika verksamheterna. Det är dessutom vanligt att en del av kommunens brukare på grund av begränsningar har behov av särskilt stöd och särskild information. Enligt uppgift finns t.ex. i Mark behov av information på arabiska. Kommunens webbplats ger möjlighet att anpassa radavstånd, textstorlek och kontrast. Kommunen genomsyras av en strävan att skriva obyråkratiskt, men för övrigt fann inte granskar-

na många exempel på anpassad information till svaga grupper, varför detta kan vara ett förbättringsområde.

Förvaltningskontoren i Mark är öppna 07:30-16:30, till kl. 16:00 på fredagar. Biblioteken och återvinningscentralen har längre öppethållande. För den som är låst av sitt eget arbete när kommunhuset är öppet men ändå vill göra ett personligt besök på en förvaltning finns enligt uppgift möjlighet att ringa för att göra överenskommelse om en anpassad mötestid. Granskarna har inte sett att den chansen marknadsförs. Om arbetssättet är avsett att ingå i kommunens erbjudande till invånarna kan det vara ett förbättringsområde att göra möjligheten mera känd.

En annan väg att öka tillgängligheten än att öka öppettiderna är elektronisk självbetjäning på Internet. Den nya webbplatsen i Mark betraktas som en bas för det fortsatta arbetet med konceptet "24-timmarskommunen". Det finns en tradition att hålla många blanketter tillgängliga för nedladdning från webbplatsen. I nuläget kan fem av dessa sändas in digitalt, och efter inloggning kan vissa bibliotekstjänster utföras och fritidslokaler bokas. I det nya felanmälningssystemet som Teknik- och serviceförvaltningen lanserar hösten 2009 kan den som lämnat synpunkt logga in för att följa ärendets vidare hantering. Kommunen satsar kraftfullt på utveckling av framtida e-tjänster baserade på inloggning med bank-ID. Ett sextiotal tjänster är under utveckling.

Brukarnas åsikter

För att få information om medborgarnas och brukarnas syn på kommunen och dess verksamheter genomförs regelbundet brukarenkäter inom de olika verksamhetsområdena med varierande intervall och metoder. Det finns också exempel på att brukarnas åsikter fångas med hjälp av fokusgruppsintervjuer, i några verksamheter. Granskarna har inte studerat sammanställningar av brukarundersökningar, och kan inte bedöma hur jämförelser mellan enheter är möjliga eller hur de på annat sätt används i utvecklingsarbetet. Medborgarundersökningar har genomförts 2005 och 2007 enligt kommunens beslut att de ska genomföras vartannat år.

Marks kommun har i och med införandet av serviceåtagande infört den numera kommungemensamma synpunktshantering "Synpunkt Mark". På webbplatsen och som en del av den skriftliga informationen om serviceåtaganden finns information om möjligheten att framföra synpunkter. Kommunen har tagit fram rutiner för hur synpunkterna och klagomålen ska hanteras, men vissa rutiner som nämndes i föregående rapport från Kommunkompassen har kommit ur bruk. Rapportering till nämnd sker inte i alla verksamheter, sammanställningar görs inte i årsredovisningen eller på annat sätt till medborgarna. Det är ett förbättringsområde att se över hantering och rutiner för synpunkterna. I detta sammanhang kan det vara lämpligt att belysa de olika system som finns idag – det gemensamma, socialförvaltningens egna, och det nya på tekniska förvaltningen där uppgiftslämnaren kan följa sitt ärende på webben.

Valfrihet

Det finns möjlighet att välja mellan kommunens skolor och äldreboenden. Kommunens geografiska struktur medför att möjligheten inte utnyttjas så ofta, men en grundskola med idrottsprofil är populär. Fri skolskjuts behålls inte om eleven väljer bort den närmaste skolan.

Brukarna kan styra sina kostnader genom val av tömningsintervall och kärstorlek inom renhållningen. Maxtaxans nivåer inom barnomsorg baseras både på familjens inkomst och hur många timmars omsorgsbehov man har. Maxtaxan inom äldreomsorgen är en enhetstaxa idag, men förslag ligger för hemtjänsten att brukaren ska kunna välja bort insatser och därmed minska sina kostnader.

Det finns två friskolor och fem fristående förskolor i kommunen, varav några är kopplade till friskolor. En liten del av äldreomsorgen, och större delen av omsorgen om funktionshindrade bedrivs av externa utförare. Familjerna kan ansöka om vårdnadsbidrag för barn som är folkbokförda i Marks kommun. Skolchefen har möjlighet att bevilja barnomsorg i annan kommun. Kommunen utreder just nu vilka förutsättningar som finns och vilka konsekvenser ett valfrihetssystem enligt "Lagen om valfrihet" skulle innebära. Arbetet görs i samarbete med andra kommuner i Sjuhärad. Utredningen beräknas vara klar hösten 2009.

Sammanfattning område 2

Styrkor

- Många arbetssätt visar brukarorientering, t.ex.
 - Serviceåtaganden i de flesta förvaltningarna
 - Regelbundna brukar-medborgarundersökningar
 - Kommungemensam synpunktshantering
 - Bemötandebildning
- Kraftfull utveckling av e-tjänster.

Förbättringsområden

- Anpassad information till svaga grupper
- Annonsera möjligheten att besöka kommunhuset på "udda tider"
- Se över synpunktshanteringens rutiner
- Fullfölj satsningen på bemötandebildningen
- Befäst bemötandets betydelse genom lönekriterier och i utmärkelse

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 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

I Mark har styrsystemet utvecklats successivt under de senaste åren. Syftet med revideringen som genomfördes inför planeringsperioden 2009-2012 var att göra kommunfullmäktiges uppdrag tydligare genom att mängden uppdrag reducerades, och att förenkla uppföljningen genom konsekvent bruk av indikatorer. Dessa syften har uppnåtts. Kommunens planering dokumenteras i "Mål och resultatplanen", eller "morpen" som dokumentet kallas till vardags. Styrningen utgår från kommunens vision. Kommunen har ett övergripande mål, som är långsiktigt hållbar utveckling. De tre strategiska målen i Mark visar prioritering av områdena boende och företagsamhet, barn och ungdomar samt trygghet i de sociala systemen. Med hänsyn till kommunens omvärldsanalys har sex fokusområden identifierats. Nämnderna har givits fokusuppdrag inom dessa områden, tillsammans med grunduppdrag som baseras bl.a. på reglementen, lagar och föreskrifter. Den reducerade mängden uppdrag ger enligt granskarna goda förutsättningar för effektiv styrning. En uppsättning indikatorer som kallas framgångsfaktorer är kopplade till uppdragen, som ger varje nämnd en mycket konkret utgångspunkt för vidare målformulering och resultatredovisning. Det framgår däremot inte uttryckligt vilket av fullmäktigeuppdragen som respektive framgångsfaktor är kopplad till. Det kan vara ett förbättringsområde att tydliggöra den röda tråden i denna länk av styrkedjan. "Morpen" redovisar också arbetsgivarmål, finansiella mål och kärnvärden. Styrsystemet uttrycks med hjälp av många begrepp, som det varit en liten utmaning för granskarna att sätta sig in i. Det kan vara ett förbättringsområde att söka förenkla styrsystemets struktur.

Varje nämnd har fått i uppdrag att inför verksamhetsåret 2010 sammanställa en nämndplan som bland annat ska tydliggöra nämndens inriktning och prioriteringar utifrån fullmäktiges mer övergripande uppdrag. Nämndplanerna ska ha en gemensam struktur. Redan inför 2009 har några nämnder utvecklat sin internbudget i riktning mot en nämndplan enligt fullmäktiges direktiv.

Uppföljning

När det gäller den politiska uppföljningen och den löpande uppföljningen från verksamheten till den politiska nivån gör vissa nämnder ekonomiska månadsprognoser, som i framtiden kommer att kompletteras med ytterligare några mått där man önskar följa utvecklingen. Nämnderna rapporterar sina resultat till KS/KF fyra gånger per år. Utöver ekonomin rapporteras verksamhetsutvecklingen i april, innevarande år lades fokus på nämndernas ansträngningar att anpassa budgeten till lågkonjunktens utmaningar. Delårsrapporten efter augusti ska ha samma struktur och innehåll som årsredovisningen för allt som går att följa upp efter ett halvår. Rapporten består av delarna verksamhet, ekonomi och personal. I delårsrapporten 2009 kommer en prognos på måloppfyllelsen att ingå för första gången. I oktober kompletteras ekonomiredovisningen med en uppföljning av det som står i delårsrapporten. Uppföljningen av de indikatorer som satts i fokus i uppdragen ska i fortsättningen ske vid de ordinarie uppföljningstillfällena för Mål och resultatplanen.

I årsredovisningen sker uppföljningen av mål och uppdrag som nämnts med indikatorer. Samtliga nämnder redovisar "Uppdrag och kvalitet" i sina verksamhetsberättelser. Avsnitten består huvudsakligen av aktivitetsredogörelser. De verksamhetsmål som nämnderna valt att redovisa speglar framför allt verksamhetens omfattning, mera sällan kvalitet eller mål på produktivitet. Mark får i olika sammanhang, t.ex. i jämförande nätverk, del av redovisningar från andra kommuner som kan användas för jämförelser med kommunens egna resultat. Kommunen drar ännu inte full nytta av dessa möjligheter. Det kan vara ett förbättringsområde att öka inslaget av jämförelser i kommunens rapporter.

Revisorerna i Mark är aktiva. De håller löpande kontakt med nämnderna. Revisionerna genomförs enligt upprättad årsplan, och en sammanställning över årets rapporter ingår i årsredovisningen. Rapporterna delges berörd nämnd och kommunfullmäktige. Nämndernas redovisning av analyser och åtgärder med utgångspunkt i revisionsrapporterna anmäls till fullmäktige.

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".

Det finns en tydlig delegering från den övergripande politiska nivån till nämnd. Nämnden får en rambudget som de sedan har möjlighet att fördela utifrån egen bedömning. Förvaltningen har utifrån beslut i nämnd stor frihet att disponera resurser och rekrytera personal. Endast kommunchef och förvaltningschefer anställs av den politiska nivån. Det finns en tydlig ansvarfördelning mellan förtroendevald och tjänstemän och en stor tillit till varandra. Den nära kontakt förtroendevalda många gånger har med medborgarna innebär ibland att de naturligt blir inkopplade i vissa ärenden. I dessa fall kan det uppstå en gråzon.

I Mark har politiker och tjänstemän under flera år arbetat i en process med konsultstöd för att förtydliga rollerna. Här talades det istället om gränssnittet mellan politik och förvaltning som "den gyllene zonen". Trots att Mark kommit långt med hög medvetenhet kring frågan uppstår ibland sammanblandningar, kommunen betraktar fortfarande rollfördelningen som ett utvecklingsområde. Resultatet av den pågående processen med chefer, presidier och bolag dokumenteras i ett dokument som kallas "Ledstjärnor".

Ett av kommunens kärnvärden är närhet. Det finns goda möjligheter till spontana möten mellan politiker och tjänstemän i kommunhuset för att öka förståelsen för varandras roller och ståndpunkter. Det gavs också flera exempel på att Mark utvecklat mötesformer där politiker och tjänstemän deltar gemensamt. Så är det t.ex. med de fyra utvecklingsdagarna per år som genomförs år i anslutning till budget- och bokslutsarbete samt aktuella teman. Den nya arbetsformen för KSAU bygger på ett beslutsmöte och tre dialogbaserade beredningsmöten per månad. När det ges möjlighet

genomförs kompetensutveckling gemensamt som t.ex. fallet är med rollfördelningsprocessen.

Förtroendevalda har möjlighet att få ersättning för två dagar för besök i verksamheterna. Detta sker på olika sätt beroende på verksamheternas struktur och antal enheter. Inom de flesta nämnder finns faddersystem där förtroendevalda är kontaktpersoner mot vissa enheter.

När det gäller utbildning för förtroendevalda så står kommunen för att ge nya och gamla politiker grundläggande utbildning som omfattar en halvdag och tre kvällar. De politiska partierna står för en del av utbildningen vilket ställs som krav för parti-stödet. Varje förvaltning genomför dessutom utbildning för "sina" förtroendevalda.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- Styrmodell med tydliga uppdrag uttryckta med indikatorer
- Rapporter till politikerna om både verksamhet och ekonomi
- Tydlig delegering från politik till tjänstemän
- Tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän
- Goda möjligheter till dialog mellan politiker och tjänstemän

Förbättringsområden

- Stärk sambandet mellan styrsystemets uppdrag och framgångsfaktorer
- Förenkla styrsystemets begrepp
- Öka inslaget av jämförelser i kommunens rapporter

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 resul-

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

Ansvar på enhetsnivå

Marks kommun kännetecknas av hög grad av delegering när det gäller ansvar och befogenheter till förvaltningar och enheter. Enheterna har stor frihet i hur de disponerar sina resurser både vad avser ekonomi och personal. Enheten har också stor frihet att själv rekrytera personal och att göra organisatoriskt förändringar. I den rådande ekonomiska situationen har en tillfällig återbesättningsprövning införts, i övrigt hanteras alla personalfrågor på enheten fränsett utvidgning av personalstyrkan, som är en nämndsfråga.

De ekonomiska styrprinciperna beskriver hur nämnderna kan föra över- och underskott mellan åren. Motsvarande frihet och stimulans till ansvarstagande finns inte inom förvaltningarna. Det är en möjlighet till förbättring. Stockholms stad, Eksjö, Falkenberg och Lomma är några exempel på kommuner som inrättat regelverk för hantering av över- och underskott mellan åren.

Samarbete över gränser

Tvårsektoriella projekt är ett sätt att samordna och bättre utnyttja resurser och kompetenser samt skapa en bättre helhet för brukaren. Mark har ett omfattande tvårsektoriellt arbete. Här nämns ett urval:

- Samarbete kring Barn och ungdomar 0-12 och 13-20, Kultur och fritidsförvaltningen, Socialförvaltningen, Barn- och ungdomsförvaltningen samt Utbildningsförvaltningen.
- I utvecklingen av e-tjänster deltar alla förvaltningar
- Flera folkhälsoprojekt, Samrehabförvaltningen, Kultur och fritidsförvaltningen, Socialförvaltningen, Barn- och ungdomsförvaltningen samt Utbildningsförvaltningen.
- Energibesparingsprojektet, Marks kraftvärme, Marks Bostads AB, Plan- och bygglovskontoret, Teknik- och serviceförvaltningen samt Miljökontoret
- Kvalitetsmåltider, Teknik- och serviceförvaltningen i samverkan med de förvaltningar som köper kost

När det gäller samarbetet med externa organ så sker det inom olika områden i Mark. Nedan följer några exempel:

- Mark samverkar med övriga medlemmar i Sjuhärads kommunalförbund (Bollebygd, Borås, Herrljunga, Svenljunga, Tranemo, Ulricehamn och Vårgårda) i många projekt. Vissa projekt berör några, i andra medverkar alla medlemskommuner. Några exempel är gymnasiesamverkan, VA-frågor, gemensam kvinnojour anpassad för funktionshindrade samt Götalandsbanan i framtiden
- Selma, projekt om läkemedelsförskrivning. Socialförvaltningen i samverkan med Västra Götalandsregionen (VGR)
- Hälsan hälsar på, öka förutsättningar för att äldre ska bibehålla/förbättra sin hälsa. Socialförvaltningen, FoU Valfärd, högskolan och VGR.

- ”Popkollo”, Kultur- och fritidsförvaltningen, Borås kommun och Studieförbundet.

Kommunen uppgav att utveckling ska ske enligt modellen ”Analysera – Skriv ner vad du ska göra – Gör det – Visa att du gjort det”. För några av kommunens projekt tillämpas modellens krav att dokumentera planeringen. Det sker i form av projektdirektiv. De studerade projektdirektiven hade delvis olika utformning. Några redogjorde för hur mycket arbetstid projekten kommer att kräva, och för omfattning och finansiering av projektbudgeten, andra inte. Det kan vara ett förbättringsområde att sträva efter att fler projektdirektiv upprättas, och att enas om vad de ska innehålla. Om projektstarten i alla projekt föregås av en projektplanering som också dokumenteras underlättas naturligtvis utvärdering av resultaten. Risken för överraskningar i form av oväntade krav på arbetsinsatser 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.

Många av de utvecklingsprojekt som nämndes drivs med hjälp av externa finansiärer. Här kan t.ex. nämnas Naturvårdsverket, Länsstyrelsen, Statens kulturråd, Socialstyrelsen/Kompetensstegen, SIDA och EU:s fonder. Mark söker aktivt efter medel för att stärka sina utvecklingsmöjligheter. Inkomster tillfaller enheten som kan disponera resurserna i verksamheten. Kommunen ökar också möjligheten att ge service genom frivilligverksamheten i Mark, som riktar sig till pensionärer och daglediga. De som vill göra en frivillig insats anmäler sig till kommunen.

Förvaltningsledning

När det gäller hur kommunen arbetar med resultatförväntningar på chefer, hur uppföljningen sker av chefernas förmåga att klara sitt uppdrag och om duktiga chefer belönas så fann vi vid utvärderingen inget systematiskt arbete för detta i Mark. Arbetsgivarpolicyen anger generellt vad som gäller för chefer, och nya lönekriterier har införts för chefer. Vi menar att detta är ett förbättringsområde för kommunen för att skapa en tydlighet i organisationen på vad som förväntas av den enskilde chefen. Det sker chefsutvärderingar som del i personalenkäten, och muntligt vid chefernas medarbetarsamtal. Idag är det inte tydligt vilka personliga resultatförväntningar cheferna utvärderas mot. För att få inspiration i ett sådant arbete kan Mark ta del av arbetet i Nacka och Svedala, som utvärderar chefer med fokus på uppdraget.

För att ge cheferna möjlighet att vara välinformerade får de informationsbladen Personal- och lönenytt samt Chefsbrevet. Varje förvaltningschef har kontinuerliga möten med sina medarbetare. Inom vissa förvaltningar sitter förvaltningschefen i verksamheten och har en nära kontakt med sina medarbetare. Förvaltningscheferna gör besök i verksamheterna med varierande planmässighet och intervall. Även om enhetscheferna uppgav att förvaltningsledningen är synlig på enheterna är det utvärderarnas bedömning att det kan vara ett förbättringsområde att öka systematiken i chefernas verksamhetsbesök. Gemensamma resor och studiebesök genomförs inom alla förvaltningar men på olika sätt utifrån förvaltningens karaktär och behov.

Stöd

Kommunen har ingen särskild ”krisgrupp” om någon chef behöver stöd utifrån sin arbetssituation utan vilken hjälp som ska erbjudas avgörs från fall till fall. Man kan t.ex. välja en chefskollega, närmaste chef eller mentorn om man har en. Avsnitt om hur man

coachar en kollega har ingått i ledarskapsutbildningen i vissa förvaltningar.

Personalkontoret uppgavs ha god tillgänglighet och ge ett gott stöd. Företagshälsan och fristående konsulter används när ytterligare resurser krävs. Chefer med problem kan få individuell handledning.

Sammanfattning område 4

Styrkor

- Tydlig delegation till resultatenheter
- Många exempel på samarbete tvärsektorielt och externt
- God förmåga att finna extern finansiering
- Påbörjat införande av projektdirektiv

Förbättringsområden

- Ge möjlighet att föra enheternas ekonomiska över- eller underskott mellan åren
- Öka användningen av projektdirektiv, specificera satsade resurser
- Tydliggör chefernas uppdrag, t.ex. genom chefskontrakt med individuella resultatförväntningar
- Öka systematiken i förvaltningschefernas verksamhetsbesök

Område 5 Kontroll och rapportering

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärsektorielli 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

Nämnderna kan besluta om hur enheterna ska involveras i deras egen rapportering till kommunstyrelsen. Enheterna lämnar ekonomiska månadsrapporter i några nämnder, Socialnämnden gör uppföljning av ekonomi och verksamhet var tredje månad. Rapporteringssystemet är väl inarbetat och fungerar väl. Ekonomisystemet Ekonomiska nås från intranätet. Cheferna kan ta ut sina rapporter själva, men då den välbekanta ver-

sionen av Ekonomerna nyligen byttes ut mot en ny beredning gärna ekonomerna om hjälp. Av politikerna har dagsläget endast kommunstyrelsens ordförande tillgång till ekonomisystemet, vilket kan vara ett förbättringsområde.

Verksamhetens produktionsvolym följs kontinuerligt upp av tre nämnder. Barn- och ungdomsnämnden följer upp timvolymen i barnomsorgen varje månad och elevtalen i skolan två gånger per år. Socialnämnden följer upp vårdtyngden i äldreomsorgen fyra gånger per år. Teknik- och servicenämnden följer upp portionsantalet för kosten och hur stora ytor som städas två gånger per år. Rapportering av skarpa kvalitetsindikatorer har ännu inte fått fullt genomslag. Begreppet kvalitetsindikator finns sedan tidigare i förvaltningarnas verksamhetsberättelser. Rapporter med numeriska kvalitetsindikatorer från enheter är hittills inte vanliga med undantag av utbildningssektorns kvalitetsredovisningar. Det ska bli intressant att se hur Mål och resultatplanens nya strukturer med indikatorer för uppföljning i kombination med uppdraget till nämnderna att upprätta nämndsplaner påverkar enheternas rapporter. I nuläget finns endast nämndsgemensamma indikatorer.

Rapportering från tvärsektoriella planer och projekt

Resultaten från de tvärsektoriella projekten redovisas inom enstaka områden. IT-projekten rapporteras enligt en gemensam mall. I övrigt kan det vara svårt att få en bra bild av resultaten för de projekt som kommunen genomför. Omfattande resurser har lagts ner i många tvärsektoriella projekt utan att tydliga resultat kan redovisas. Detta kan vara ett förbättringsområde för kommunen. IT-mallen kan generaliseras för att bli använd i alla verksamheter. Kungsbacka kommun har utvecklat en gemensam projektrapporteringsmall som bygger på en gemensam mall för projektplanering.

Det finns i Mark ett antal policydokument eller tvärsektoriella handlingsplaner som ingår i styrmodellen. Granskarna har sett en uppföljning av sådana program, gällande IT-policyn. Det kan vara ett förbättringsområde att mer systematiskt följa upp resultatet från handlingsplanerna för att säkra att programmen har avsedd styreffekt. Piteås personalboks slut med uppföljning av målsättningar från många "policydokument" kan vara intressant att ta del av.

Budgetering

Budgetarbetet bygger på en aktuell omvärldsanalys. I budgetarbetet fördelas resurser till förskola, skola och äldreomsorg enligt befolkningsprognoser. Dessa nämnders interna medelsfördelning sker med en uppskattad "styckekostnad" som nyckel, men inte som renodlad kostnadsbudgetering utifrån en kunskap om de verkliga produktionskostnaderna. För övriga verksamheter sker en traditionell budgetering utifrån föregående års resultat. Vid de tidigare nämnda uppföljningarna av volym i förskola och skola under verksamhetsåret sker en budgetjustering som tar hänsyn till förändringar. Inom äldreomsorgen påverkar ännu inte vårdtyngden budgetarbetet, men resursfördelningsmodellen kommer att förändras så att vårdtyngd får betydelse. Det kan vara ett förbättringsområde att öka inslaget av kostnadsbudgetering.

Kost, lokaler, städ, verksamhetsservice och IT köps och säljs internt inom kommunen.

Avvikelsehantering

Kommunens kvalitetsutvecklare har controlleruppdraget i Mark. Flera förvaltningar har också utsett personer som internt har funktionen att samlat följa utvecklingen för verksamhet och ekonomi.

Om man ser till kommunens övergripande resultat fungerar dess uppföljning av ekonomin väl. Sedan kommunen bildades 1971 har underskott redovisats endast en gång. Det förekommer däremot att nämnder visar negativ budgetavvikelse.

Enligt instruktionerna är nämnderna skyldiga att agera när avvikelse befaras eller konstaterats, att vidta åtgärder så att ramen kan hållas. Om verksamhetsförutsättningarna har ändrats åligger det nämnderna att väcka förslag till finansiering av avvikelsen hos kommunfullmäktige. I praktiken rapporteras eventuella avvikelser tillsammans med åtgärdsplaner via det ordinarie rapportsystemet. För att komma till rätta med budgetöverskridanden genomför två nämnder för närvarande processer för att anpassa serviceutbudet till tillgänglig budget, bl.a. genom att lägga ner enheter. Det finns också (gamla) exempel på att budgetavvikelser fått konsekvenser för personer. Om anpassningsåtgärderna genomförs kan Mark bli ett gott exempel på aktiv avvikelsehantering. Vissa kommuner försöker att krympa budgeten med bibehållen servicenivå och kvalitet. I praktiken innebär det att politiker där överlämnar den svåra frågan om prioriteringar till cheferna.

Hantering av avvikelser mot de inte helt utvärderingsbara verksamhetsmålen har hittills varit svår att genomföra. Kommunen får nu en ny utmaning då de nya indikatorbaserade målen ska följas upp.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- Budgetunderskott endast en gång under 38 år
- Valfungerande rapportsystem
- Mall för rapportering av IT-projekt
- Budgetarbete baserat på omvärldsanalys

Förbättringsområden

- Ge fler politiker läsbehörighet i ekonomisystemet
- Utvidgad rapportering av kvalitetsresultat från enheterna
- Öka rapportering från projekt och handlingsprogram
- Förstora inslaget av kostnadsbudgetering
- Utveckla hantering av avvikelser från uppsatta verksamhetsmål

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

Planering och genomförande av kompetensutveckling är liksom vid förra granskningen huvudsakligen decentraliserat till enheterna. Medarbetarnas behov av kompetensutveckling inventeras vid medarbetarsamtalen, som ska resultera i en individuell plan. Kompetensutvecklingsplaner från Barn- och ungdomsförvaltningen och Utbildningsförvaltningen har studerats vid granskningen. Socialförvaltningen och Kultur- och fritidsförvaltningen kommer att definiera befattningarnas kompetenskrav för att sätta i relation till personalens reella kompetens. Dessa förvaltningar kan vara inspirationskällor för övriga förvaltningar i arbetet att dokumentera förvaltningsgemensam prioritering av grupper eller utbildningsbehov.

Introduktionsutbildning för nyanställda, ledarutveckling och arbetsmiljöutbildning är exempel på den kommungemensamma kompetensutveckling som bedrivs. Kommunen har sedan tidigare en målsättning att ta fram en koncernövergripande kompetensutvecklingsplan. Detta arbete är ännu inte genomfört. Det är ett förbättringsområde att fortsätta utvecklingen av en metod att samla de lokala bilderna av kompetensutvecklingsbehov till en kommungemensam. Sammanställningen kan ge effektivitet som underlag för strategiska val kring kommungemensamma kompetensutvecklingsfrågor. Det pågående arbetet i Västerås stad med övergripande planering baserad på inventering av personalens kompetens och befattningarnas kompetenskrav kan vara intressant att följa.

Enligt uppgift avsätts inte särskilda medel för kompetensutveckling vid budgetfördelningen i Mark. Det görs inte heller uppföljningar av hur stora resurser kommunen satsat på kompetensutveckling. På enheterna vet man naturligtvis vilka insatser som gjorts under året, men det görs inga sammanställningar. Detta kan vara ett framtida utvecklingsområde för kommunen för att ge en bild av hur stor del av kommunen samlade resurser som används till kompetensutveckling för de anställda och vilken utveckling som uppnåtts.

Individuell lönesättning

Individuell lönesättning gäller för hela kommunen. Kommunens system har funnits under många år och är etablerat. Det finns ändå ett fåtal grupper kvar som har generella påslag. Det finns kommunövergripande lönekriterier som har brutits ner till yrkesspecifika i de flesta verksamheterna. Det kan vara ett förbättringsområde att fortsätta utvecklingen av lönekriterierna så att de anpassas till individuella prestationer för alla yrkesroller och att minska hanteringen av generella tillägg vid löneöversyner.

All personal ska erbjudas särskilda lönesamtal innan lönen sätts. Det råder i kommunen skilda uppfattningar om vilken omfattning detta sker. Mark kan räta ut frågetecknen genom att ställa en fråga om lönesamtalen i medarbetarenkäterna, eller låta medarbetarna signera att man haft sitt lönesamtal som ordningen är t.ex. i Älmhult. Där samlas de signerade listorna in och kontrolleras av personalenheten.

Särskilda system för att ge medarbetarna ersättning vid extra insatser undviks medvetet i kommunen. Medarbetare som visat engagemang och goda prestationer kommer däremot i första prioriteringsgruppen vid fördelning av kompetensutveckling som inte erbjuds till alla, och till mer stimulerande arbetsuppgifter.

Medarbetarsamtal

Medarbetarsamtal förekommer årligen inom alla verksamheter i kommunen. I medarbetarenkäten uppger en stor del av de som svarat att de haft sina samtal. Det är inte lika många som är nöjda med innehållet, och ännu färre som svarat ja på frågan om de har en individuell plan. Kommunen har satsat på att utveckla samtalen. Medarbetarsamtalen har ingått i kommunens chefsutbildning. Mark har infört en gemensam plan för samtalen och en mall för de individuella planerna. Bland Mål och resultatplanens framgångsfaktorer finns en målsättning att "Alla tillsvidareanställda ska ha en plan för sin kompetensutveckling". Den ordinarie uppföljningen av "morpen" kommer därmed att ge möjlighet att följa hur stor andel av medarbetarna som har individuella planer.

Facken har noterat en positiv utveckling. Det finns ett kvarstående problem enligt organisationerna. Efter chefsbyten kan det ta för lång tid innan den nya chefen blir trygg i den nya rollen som arbetsgivarföreträdare.

Arbetsmiljöarbete

Mark har en systematisk struktur för arbetsmiljöarbetet som innefattar både medarbetarundersökningar och skyddsronder. Medarbetarenkäten har genomförts vartannat år inom alla verksamheter, nu diskuteras om intervallen ska förlängas. Skyddsronder genomförs årligen av den fysiska miljön. Arbetsmiljön är också alltid en stående punkt på arbetsplatsträffarna. För att utveckla arbetsplatsträffarnas arbete pågår ett arbete med konsultstöd som ska omfatta alla förvaltningar.

Det finns instruktioner i personalhandboken om hur upptäckta brister i arbetsmiljön ska hanteras. Det gavs flera exempel hur anmärkningar på arbetsmiljön satt igång förbättringsarbete som t.ex. utbildning, rutinförändringar och tecknande av larmavtal. Socialförvaltningen har utvecklat en egen rutin för uppföljning av åtgärder genom rapportering till förvaltningsledningen. Det skyntade från de övriga förvaltningarna fram en viss osäkerhet vid intervjuerna om var ansvaret för åtgärder och för uppföljning ligger. En översyn av anvisningarna för åtgärdsrioritering, handlingsplaner, rollfördelning m.m. kan vara en möjlighet till förbättring. Arbetsmiljöarbetets handlingsplaner får en systematisk uppföljning i Kinda kommun, som tillsammans med den egna Socialförvaltningen kan vara intressanta att studera i detta avseende.

Ledarutveckling

Kommunen arrangerar två utbildningsdagar per år för alla chefer. Kommunen planerar också en övergripande introduktionsutbildning för nya chefer. Varje förvaltning har egna ledarutvecklingsinsatser. Konsultstöd utnyttjas för delar av ledarutveckling-

en. Socialförvaltningen har satsat på UGL, Utveckling Grupp och Ledare, för flera chefer. Barn- och ungdomsförvaltningen siktar på att alla skolledarna ska få delta i Rektorsutbildningen.

Kommunen verkar tillsammans med kommunerna i Sjuhärads kommunalförbund för att i framtiden skapa ett gemensamt program för ledarutveckling. Chefer träffas regelbundet i fackgrupperingar inom sjuhäradsamarbetet, men då kommer sällan ledarskapet i sig i fokus. Ledarskapsfrågor ingår till en del i kommunens två chefsdagar. Det kan ändå vara ett förbättringsområde att mer systematiskt erbjuda chefer möjlighet till att diskutera chefsutmaningar i tvärssektoriella möten. Ales och Kungsbackas arbete med chefsfrukostar/ledarskapscaféer är två geografiskt näraliggande exempel.

Sammanfattning område 6

Styrkor

- Etablerat system för individuell lönesättning
- Årliga medarbetarsamtal i alla förvaltningar
- Systematiskt arbetsmiljöarbete
- Årliga utbildningsdagar för alla chefer

Förbättringsområden

- Identifiera kommungemensamma behov av kompetensutveckling
- Utveckla ett system för redovisning av hur stor del av kommunen resurser som används till kompetensutveckling för de anställda.
- Anpassade lönekriterier och individuell lönesättning för alla grupper
- Säkra att lönesamtalen genomförs
- Se över rutiner för hantering av upptäckta brister i arbetsmiljön
- Öka chefernas möjligheter att diskutera ledarskapet

Område 7 Verksamhetsutveckling

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

Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta övergripande system för att effektivisera

och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. Några kommuner att studera avseende kvalitetssystem är Trollhättan, Uddevalla, Umeå, Västerås och Larvik i Norge (ISO 9 000 och ISO 14 001).

Kvalitetssystem

Kommunen har startat många kommungemensamma arbetssätt för att utveckla kvaliteten för medborgarna och brukarna av kommunens service.

Synpunktshantering, serviceåtaganden, bemötandebildning för alla, utveckling av styrsystem, nätverk för omvärldsbevakning, medverkan i nationella jämförande nätverk samt internkontrollplan är några exempel. Förvaltningarna gav också många exempel på internt kvalitetsarbete, t.ex. Barn- och ungdomsförvaltningen som har en årscykel där förbättringsarbetet utifrån kvalitetsredovisningarna. Socialförvaltningen fokuserar sina processer, Teknik- och serviceförvaltningen har utvecklat en manual för benchmarking. Flera av förvaltningarna har utsett personer som har rollen som kvalitetssamordnare.

Externa utvärderingar genomförs då och då: KFI:s finansiella analys genomförs årligen. Kommunkompassen har använts två gånger, den ekonomiska analysgruppen från SKL har besökt kommunen en gång. Det uttrycktes vid intervjuerna förhoppningar om att verksamheterna gjorde kollegiala granskningar mellan enheter eller över kommungränser, men gavs inga exempel.

Vi bedömer att det finns möjligheter att stärka helheten i Mark och till effektivisering genom att etablera ett gemensamt "kvalitetssystem". Inte att införa något av de "bokstavs- eller siffersystem" som nämns i ovanstående allmänna avsnittsinledning, utan som en sammanfattning av vad som gäller i Mark.

Jämförelser

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

Kommunen deltar i nätverken "Kommunens Kvalitet i Korhet" och Jämförelseprojektets grupp "Väst kust" under ledning av SKL. Rapporter från t.ex. medborgarundersökningen och den finansiella analysen ger underlag för jämförelser. Mark uppgav också att några förvaltningar gör nyckeltalsjämförelser inom sjuhäradssamarbetet och att kommunen tar del av det utbud av nationellt jämförbara nyckeltal som presenteras i öppna jämförelser från Socialstyrelsen och SKL. Ett urval av nyckeltalen presenteras till nämnderna. Mark har sedan föregående granskning markant ökat inslaget av jämförelser med andra. Som nämnts tidigare är det ett förbättringsområde att dokumentera jämförelserna mer synligt. Det kan ske som en del i kommunens befintliga rapporter t.ex. som kommunens pedagoger gör enhetsjämförelser i kvalitetsredovisningarna.

Medarbetarnas engagemang och erfarenhet

Personalen är i mångt och mycket den största resursen för att hitta idéer till förbättringar och utvecklingsarbete. Medarbetare ser och reagerar på reagerar på strulet i var-

dagen, och funderar över lösningar. Arbetsgivarpolicyn i Mark lyfter också fram medarbetarnas betydelse i formuleringen om att anställda i Marks kommun... ”Medverkar aktivt till att skapa en bra verksamhet och en god arbetsmiljö”

Det gamla systemet för att fånga goda och belöna idéer används inte längre. Det är också länge sedan ”Dagens ros” delades ut. Kommunen har nyligen använt en arbetsmodell för att utveckla idéer till projekt i arbetet med e-tjänster, som ännu inte fått spridning. En engagerad medarbetare får i Mark använda sig av sin kunskap om samverkanssystemet för att förmedla sina idéer. Detta är ett förbättringsområde. Sveriges Kommuner och Landsting har tillsammans med fem kommuner startat nätverket ”Kommunal kreativitet” vars utveckling kan vara intressant att följa för att finna inspiration.

Behovet att planera för generationsväxling är stort i svenska kommuner. En samlande och övergripande strategi för att ta till vara medarbetarnas erfarenheter och kompetens är en god investering och ger nya medarbetare en bättre start i sitt arbete. Mark har idag inget system för kompetens- och erfarenhetsöverföring och vi som utvärderare uppfattar detta som ett utvecklingsområde. Det gavs dock några goda exempel. Socialförvaltningen har kunnat behålla viktig kompetens genom validering av formellt utbildade. De har också skapat ett system för arbetsrotation, där medarbetaren anger på ett enkelt formulär var man vill arbeta. Barn- och ungdomsförvaltningen låter personal som ligger i framkant på något område få utrymme i programmen på studiedagar för att informera sina kolleger.

IT-stöd

Marks nya intranät ”Portalen” består av de gemensamma verksamhetssystemen, ett ärendehanteringssystem med koppling till dokumentlager, digitala handböcker som ersatt tidigare rutinpärmar och det ursprungliga intranätet. Kommunen strävar efter att integrera de olika systemen till varandra.

Vi bedömer att IT-stödet i Mark baseras på program av god svensk standard. Kommunen ligger i framkant när det gäller att beakta integration mellan programvaror. Mark ifrågasätter lönsamheten av IT-investeringar. När det nya ärendehanteringssystemet skulle införas gjordes en kalkyl över de vinster som det nya systemet förväntades medföra. För andra nya system görs numera en analys av vilken nytta de kan göra i förhållande till resursbehov, och om någon annan också kan dra nytta av investeringen. Mark arbetar också intensivt med utveckling av e-tjänster.

Politikernas tillgång till IT-stöd är i jämförelsen begränsat, vilket kan vara ett förbättringsområde.

Sammanfattning område 7**Styrkor**

- Många kommungemensamma kvalitetsmetoder
- Kommunen gör många resultatjämförelser, bl.a. i nationella nätverk
- Innehållsrikt intranät
- Integration av datorprogram, analys av lönsamhet före införande av nya

Förbättringsområden

- Etablera ett gemensamt kvalitetssystem
- Publicera resultat från jämförelser
- Sök metod att systematiskt stimulera, upptäcka och belöna medarbetarnas kreativitet
- Kompetensöverföring/generationsskifte
- Öka politikernas tillgång till IT-systemen

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 Mark. Kommunen bidrar till att göra de c:a 400 föreningarna synliga för invånarna genom att "Kultur- och fritidsguiden" delas ut till hushållen varje år. Den innehåller föreningsregistret, som också finns på hemsidan. Kommunen stöttar arrangemanget "Skene Marten" (se nedan) där föreningarna ges möjlighet att presentera sin verksamhet för allmänheten.

Hemsidan innehåller information om hur man bildar en förening. Om man kontaktar förvaltningen ges ytterligare information och möjlighet till startbidrag. Varje år erbjuds en föreningsutbildning där c:a 10% av föreningarna får plats. Föreningarna kan söka ekonomiskt stöd för investeringar i samlingslokaler. Kontantbidrag finns i många former bl.a. grundbidrag, kartbidrag, lokalt aktivitetsstöd, projektbidrag, underhålls- och reparationsbidrag samt bidrag till studieförbund. Det finns speciella bidrag för föreningar som sköter anläggningar, med schablonbelopp för fotbollsplaner och motionsspår.

Enkäter och fokusgrupper ger information om föreningarnas behov. Kommunen träffar föreningar i verksamhetshomogena grupper, t.ex. i ett nätverk för barn- och ungdomsföreningar som arbetar med kultur eller studieförbunden. Kommunen är ett gott exempel på nära samarbete med föreningarna kring mängder av praktiska frågor och

projekt. Arenahallen används för många olika idrotter och mässor, men Mark har idag ingen egentlig "flerbruksarena", vilket kan vara ett framtida förbättringsområde.

En annan möjlighet till förbättring finns inom kulturområdet. I jämförelse med övriga föreningskontakter är inte samarbetet lika systematiskt, och den sedan förra granskningen planerade kulturutvecklingsplanen är försenad. Kommunen ansvarar för kulturstipendiet Emil och Vivi Johanssons fond och delar ut pris till årets ungdomsledare, ett pris inom idrott och ett pris inom annan föreningsverksamhet.

Kommunen arrangerar eller stödjer arrangemang under året såsom "Mingla i Mark" vid skolavslutningen och "Skene Marten", en knallemarknad med föreningsinslag och tivoli som uppskattas av "hemvändare". Kommunen har också ett arrangörsbidrag där föreningar eller privatpersoner kan söka pengar för att anordna ett evenemang.

Näringsliv

Kommunen har avtalat med Minab – Marks Idé och näringslivsråd AB om att ansvara för näringslivsservice. Avtalet som senast förnyades 2006 finns utlagt på kommunens webbplats. Kommunalråden sänder varje månad ut ett digitalt nyhetsbrev med information och länkar med möjlighet till fördjupning till företagen. Det är bra, kommuner kommer lätt i skymundan av organisationer som har uppdrag att svara för det operativa näringslivsarbetet.

Minab arrangerar företagsfrukostar en gång per månad och arrangerar kompetensutveckling enligt företagens önskemål. Bland utbildningsleverantörerna kan nämnas högskolan och vuxenutbildningen. Minab hjälper också till vid etableringar, allt från mark och lokaler till rekrytering och finansiering.

Nyföretagande är ett viktigt arbetsfält för Minab. Återkommande starta-egget-informationer/-kurser kompletteras av samarbete med Almi, Nyföretagarcentrum, Connect och ESPIRA tillväxtcenter i Sjuhärad. ESPIRA inkubator är speciellt inriktad på nystartade tillväxt- och kunskapsföretag. Entreprenörskap hos ungdomar grundläggs bl.a. med Ung Företagsamhet på gymnasieskolan. Minab har bidragit till att ca 50 företag ingår i Marks gymnasiums fadder- och mentorsgrupp. Företagens engagemang ger en verklighetsanknuten koppling till arbetslivet. Minab delar ut stipendium till "Bästa UF-företagen i Mark" och i ett stipendium till det projektarbete på gymnasiet som gynnar Marks näringsliv bäst. Företagen i Mark utser i samråd med Minab och Marks Kommun "Årets företagare" i kommunen.

Näringslivssekreterarna samarbetar inom Sjuhärad kommunalförbund. Rydal Design Center är ett lokalt samarbete där kommunen stöder utveckling inom design, konst, kultur och natur. Minab är ändå kommunens dominerande medspelare när det gäller näringslivsfrågorna. Minab utgör också tillsammans med kommunen MARKnadsgruppen som bildats för att samordna kommunens marknadsföringsinsatser. Bland aktiviteterna nämndes mässdeltagande i Holland för att locka företag och boende och exploatering av attraktiv mark för boende.

Kommunen och Minab har medverkat i starten av "Handel i Mark", en intresseorganisation för butikerna i centralorterna. Dess nätplats utnyttjas inte ännu som portal till medlemmarnas egna webbsidor.

Internationella kontakter

Mark har Ontinyent i Spanien, Szamotuly i Polen och Apolda i Tyskland som vänorter. Kommunen har också genom Sjuhärads kommunalförbund en vänregion Scottish Borders och skolsamarbete med Irland. Vänortsarbetet leds av kommunstyrelsen med hjälp av en internationell grupp som samordnar kommunens internationella arbete med stöd av en avdelad tjänsteman. Kommunens vänortsamarbete kan vara ett gott föredöme för andra kommuner. Man har valt vänorter utifrån den struktur som kommunen har så ett samarbete ska vara möjligt både för kommunens verksamheter och för kommunens näringsliv. Samarbetet sker mycket strukturerat på flera nivåer. T.ex. har de fyra vänorterna haft gemensamma ungdomsläger, konstnärsutbyte planeras, förskolan samarbetar med förskolor i Szamotuly där man studerar verksamheten i de båda länderna på plats.

Gymnasieskolan har också ett utbrett samarbete med skolor i andra länder, framförallt inom yrkesprogrammen och samhällsprogrammen. Bland kontakterna nämndes utöver vänortsländerna Danmark, England, Frankrike, Holland, Italien och Vitryssland. Kommunens olika verksamheter har deltagit i ett antal EU-projekt och kommunen har deltagit i ett stort antal Leaderprojekt för att stärka landsbygdens utvecklingskraft. Leaderrepresentanter från Mark deltog i senaste vänortsmötet med Polen för att sprida erfarenheter till deras kommande leaderarbete. De aktuella EU-projekten drivs inom Utbildningsförvaltningen. Vid intervjuerna uttrycktes självkritik från andra förvaltningar, som antydde att de hade ett förbättringsområde när det gäller utveckling av internationella projekt.

Kommunen har hög ambitionsnivå för det internationella arbetet. Ett stort antal politiker och tjänstemän har nyligen genomfört en omfattande utbildning i EU-frågor. Kommunens strävan framgår av den internationella policyn som bl.a. uttrycker: ”Utbyte av internationella kontakter ska samlas och dokumenteras för att delges i en vidare krets av människor”. I Utbildningsnämndens internkontrollplan sägs att nämnden ska få en återrapportering av de internationella kontakterna per år. Det kan vara ett förbättringsområde att göra kommunens dokumentation av de internationella aktiviteterna mer lättåtkomlig, t.ex. via webbplatsen.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- Utbrett samarbete med föreningslivet
- Minabs näringslivsarbete
- Strukturerat arbete med vänorterna

Förbättringsområden

- Flerbruksarena
- Utveckla samarbetet med kultursektorn
- Slutför arbetet med kulturutvecklingsplanen
- Internationella projekt i fler förvaltningar
- Mer synlig dokumentation av det internationella arbetet.

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									
MARK 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	28	70%	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	8	80%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	30	75%	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	16	80%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	16	80%
					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	4	40%
3	Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4	Ledning, decentralisering och delegering			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	19,5	65%	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	17	85%	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	24	80%	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	3	15%
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	8	80%

		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	9	45%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärasektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	6	30%	6.2	Förekommer prestationslönesystem?	20	11	55%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	14	70%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	6,5	65%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	12	60%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	13	65%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	9	45%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	1	10%
7	Verksamhetsutveckling				8	Kommunen som samhällsbyggare			
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	7	35%	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	30	75%
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	11	55%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	13	65%
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	7	35%	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	16	80%
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	13	65%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	16	80%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	15	75%					