

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Mölndals Stad

16-18 april år 2007

Innehåll:

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

Lena Tegenfeldt, Uddevalla kommun

Gunnar Gidenstam, Sveriges Kommuner och Landsting

1 Vad är Kommunkompassen

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

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Som framgår utvärderar Kommunkompassen inte verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar.

Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokratisk kontroll
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän
- Ledning, decentralisering och delegering
- Kontroll och rapportering
- Personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Samhällsbyggnad.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Rapporten innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens sätt att arbeta och en poängsättning som knyts till en stor mängd delfrågor. Detta skapar goda förutsättningar för att lära genom jämförelser med andra kommuner som också utvärderats. Till utpekade förbättringsom-

råden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

2 Mölndals Stad i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt Mölndals Stad

I en avrapportering i arbetet med att skapa ett varumärke för Mölndal, står det att Mölndal är belägen ”mer centralt i Göteborg än större delen av Göteborg”. Sammanbyggnaden med Göteborg präglar kommunen samtidigt som kommunen har en egen styrka i kraft av sin storlek, knappt 60 000 invånare och det dynamiska näringslivet som finns inom kommunens gränser.

Flera stora företag som sätter prägel på Mölndal: Astra Zeneca med drygt 2 600 anställda, Ericsson Microwawe med 1 400, Astra Tech med knappt 900, och SCA Hygiene Products AB med lika många anställda. Handel och kommunikationer, samt utbildning och forskning är de största yrkesområdena i kommun. Det finns ett stort antal små och medelstora företag som drar nytta av den dynamik som de stora högteknologiska företagen skapar. Mölndal har en kö av företag som vill etablera sig i kommunen.

Det attraktiva läget nära Göteborg och med ett strategiskt läge där de stora kommunikationslederna E6, E20/Söderleden skär genom kommunen, närhet till Landvetter flygplats och Göteborgs hamn, samt kontakt med västkustbanan och kust till kustbanan gör kommunen till en nod där alla kommunikationssätt finns inom ett stenkast avstånd.

Pulsådern E6 med intensiv trafik präglar kommunen eftersom den delar denna i två delar. Cirka en kvarts miljon bilar passerar kommunen varje dag. Inpendlingen är så hög som 22 000 personer och utpendlingen ligger på 16 000 personer. Endast 12 % av dessa resenärer använder sig av kollektiva färdmedel.

Mölndal rymmer inom sina gränser ett stort antal naturreservat och kan även karaktäriseras som en trädgårdstad. Ett populärt besöksmål är Gunnebo Slott och Trädgårdar som är en av Sveriges främsta 1700-talsanläggningar. Det ligger naturskönt beläget mellan Stensjön och Rådasjön i nordöstra Mölndal.

Kommunorganisationen

Kommunen är organiserad enligt det klassiska ”en nämnd – en förvaltning”. Det finns idag förutom kommunstyrelsen åtta nämnder som ansvarar för var sin förvaltning. Kommunstyrelsen ansvarar för Kommunledningskontor, Serviceförvaltning och Stadsbyggnadskontorets planfunktion.

Mandatfördelningen i fullmäktige ser ut på följande sätt:

Socialdemokraterna	18
Moderata Samlingspartiet	15
Folkpartiet	8

Kristdemokraterna	4
Vänsterpartiet	4
Miljöpartiet de Gröna	4
Sverigedemokraterna	4
Centerpartiet	3
Kommunpartiet i Mölndal	1

Utvärderingen

Utvärderingen av Mölndals Stad genomfördes i april 2007 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida och intranät, samt genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter

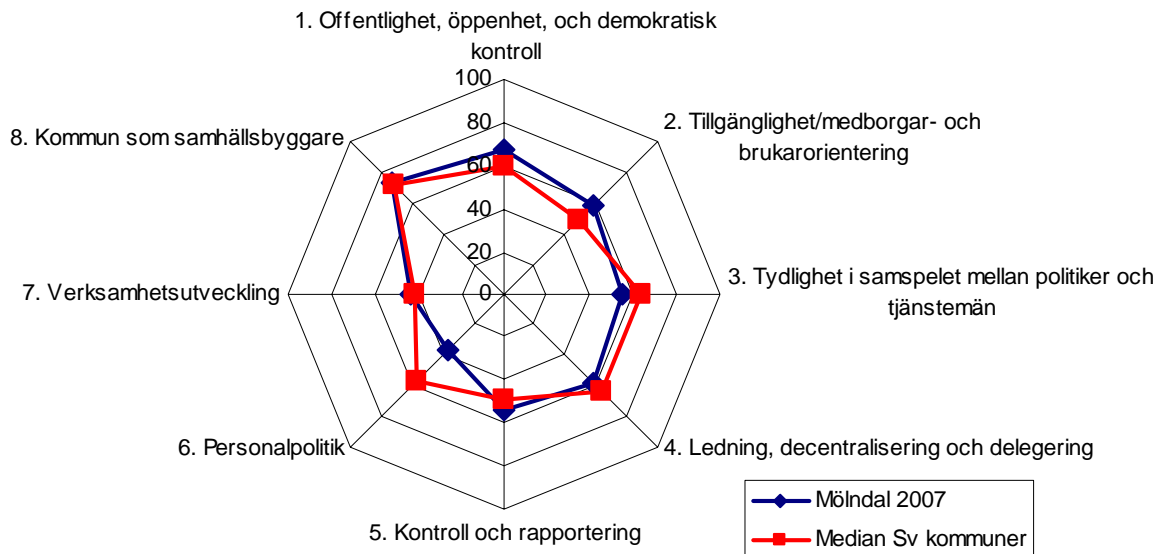
Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Mölndals Stad 2007 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden

Område	Mölndal 2007	Median alla utvärderingar enligt Kommunkompassen
1. Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	67	60,0
2. Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	59	49,5
3. Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	54,5	64
4. Ledning, decentralisering och delegering	59	63,5
5. Kontroll och rapportering	54	49,0
6. Personalpolitik	36,5	56,5
7. Verksamhetsutveckling	43	41,0
8. Kommun som samhällsbyggare	73	72,0
TOTALT	446	446,5

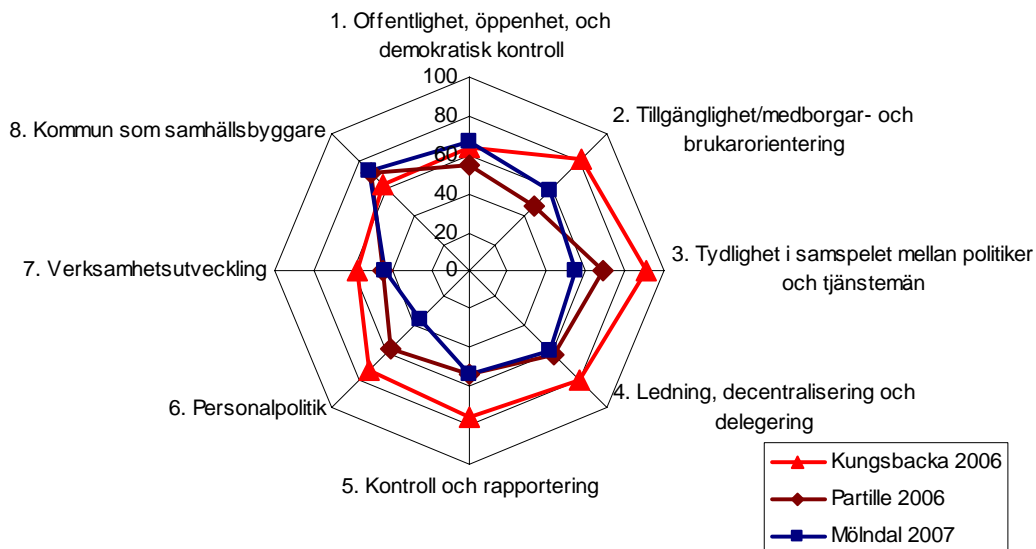
Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I den följande grafiska framställningen illustreras Mölndals profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medianvärde för alla de kommuner som utvärderats.

Kommunkompassen Mölndal 2007



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i ett 60-tal svenska kommuner. En jämförelse med två av dessa kommuner görs grafiskt nedan.

Kommunkompassen, 3 kommuner



Sammanfattning av utvärderingen

Mölndals Stad uppnår vid sin första utvärdering enligt Kommunkompassen ett bra resultat. Kommunens poäng (446 p) motsvarar exakt medianvärdet som finns för alla de utvärderingar som gjorts med hjälp av Kommunkompassen. Även när man ser på fördelningen mellan de åtta olika områdena motsvarar bilden som visar sig var mycket lik medianvärdet för respektive område.

Det politiska systemet

Ett samlat intryck är att Mölndal är en organisation som har ett fokus på nämnder och förvaltningar. Mycket av beslut och arbete är delegerat till denna nivå. Det finns stora fördelar med en sådan delegation då det skapar stor frihet för de ansvariga nämnderna och de utförande förvaltningarna att själva utforma sin verksamhet efter de behov som brukarna har. Däremot kan det finnas det en nackdel med en bristande överblickning som hela kommunen kan hämta sin kraft ur. Ansvar för denna helhet ligger på kommunfullmäktiges och kommunstyrelsens bord. Det är svårt att i kommunens styrdokument hitta vision och konkreta mål som ger en helhetsbild vart kommunen är på väg. De prioriterade målen som kommunfullmäktige har antagit för alla verksamheter rör framförallt de olika verksamheternas inriktning under respektive nämnd utan att det finns en förklaring till varför kommunfullmäktige lyfter fram just dessa mål.

Förhållande mellan politiker och tjänstemän är gott i Mölndal, men de olika rollerna skulle bli klarare om styr- och uppföljningssystemet innehöll en kommunövergripande riktning, fler av mätbara resultatmål och en mer likformad struktur på budget/verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser för kommunens olika nämnder. Ytterligare en utmaning är att koppla ihop ekonomi med mätbara verksamhetsresultat. Detta skulle öka fokus på produktivitet och effektivitet.

Mölndals Stad är ett gott exempel på hur man kan arbeta med att sprida central information kring vad som beslutas och vad som är på gång utifrån ett medborgarperspektiv. Det finns flera olika informationsvägar med kommunens nya hemsida, informationsblad, e-nyhetsbrev, kommuntidningar av olika slag, m.m.

Kommunens förmedling av tjänster

Kommunens decentraliserade modell slår även igenom på förvaltningsnivå genom att många av de verksamhetssystem som efterfrågas i kommunkompassen formas och hanteras inom respektive förvaltning. Risken blir då större för suboptimeringar, problem då olika processer korsas vid förvaltningsövergångar och att brukarna kan bli förvirrade i de avseenden de möts av olika system vid bemötande, service, tillgänglighet, m.m.

Några av de områden där kommunens förvaltningar arbetar olika eller inte alls är när det gäller:

- Synpunkts-/klagomålshantering
- Grafisk profil
- Servicegarantier
- Rutiner för tillgänglighet och bemötande

Ett gemensamt sätt att betrakta kunder/brukare i organisationen kan vara ett sätt att samla organisationen kring en gemensam vision och även tydligare klargöra vem man är till för. Då är de ovannämnda system viktiga länkar i detta arbete.

Dock bör nämnas att det finns flera goda förvaltningsexempel på hur man inom sin ram löser dessa frågor. Brukarundersökningar och information till brukarna är områden där Mölndal har många goda exempel.

Kommunen som arbetsplats

Inom detta område når kommunen lägre resultat än median för de kommuner som utvärderats, 36,5 poäng jämfört med 56,5 poäng. Orsaken till detta är inte att kommunen saknar system för att arbeta med och utveckla personalen. Bilden är likadan inom detta område som inom de tidigare. Mycket av ansvaret för att genomföra ett förbättringsarbete inom personalpolitiken ligger ute i organisationen. Det finns centrala anvisningar hur man ska arbeta med frågorna, men det går inte för kommunen centralt (och inte för utvärderarna) att se hur arbetet genomförs. Det gäller viktiga områden som kompetensutveckling, medarbetar- och lönesamtal, samt arbetsmiljöarbetet. Det är givetvis viktigt att det praktiska arbetet kring dessa frågor utförs och formas efter lokala behov, men en central kontroll för att kvalitetssäkra systemen skulle ge en bättre kunskap om brister och åtgärder för att rätta till dessa brister.

Utvecklingen av lokalsamhället

Mölnadal kommun har mycket av ett guldläge när det gäller näringslivetableringar och utveckling. Jämfört med många kommuner som får kämpa för att skapa förutsättningar för nya arbetstillfällen, så behöver Mölnadal inte satsa så helhjärtat på dessa frågor. Närhet till Göteborg och GR-kommunerna skapa samverkansforum för näringslivsstöd som gör att kommunerna kan utnyttja sina resurser på ett effektivt sätt. Som en del i Göteborgsregionen har Mölnadal även en stor fördel när det gäller förenings- och kulturliv. Tillgången på aktiviteter inom detta område är i regionen mycket stor.

På området internationalisering kan det finnas en utvecklingspotential för ett ökat samarbete som kan ge effektivitetsvinster och ett lärande med kommuner/organisationer som på grund av avstånd och andra förutsättningar arbetar på ett annorlunda sätt.

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 Mölnadalbornas 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 om viktiga beslut

I Mölndal finns som hos många andra kommuner mötestider, dagordningar och protokoll för kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder på Internet. Här finns dock inte handlingarna (t.ex. tjänstemannaskrivelser) tillgängliga. Det finns kommuner som gjort handlingarna tillgängliga via kopplade dokument på nätet eller via ett offentligt diarium. Exempel på sådana kommuner är Umeå, Göteborg, Östersund och Stockholm. Det bör nämnas att i Mölndal skickas handlingarna till pressen och de finns även enligt uppgift tillgängliga i stadshuset, på bibliotek och bokbussen (handlingar från KF, KS). Detta har inte verifierats av utvärderarna.

Kommunala beslutsprotokoll och handlingar är inte så enkla för gemene man att förstå och hinna sätta sig in i. Därför har kommunen börjat publicera snabbprotokoll till Kommunfullmäktiges möten på nätet. Ibland lyfts sammandrag av beslut i KF i kommunens tidning "Ditt och Mitt Mölndal". Här finns utvecklingsmöjligheter för kommunen. Det skulle gå att samla snabbprotokoll även från Kommunstyrelsen och nämnder för att göra deras arbete mer publikt. Dessa snabbprotokoll skulle även kunna få en mer "journalistisk touche" genom att de sammanfattades i en mer löpande text där det viktigaste på mötet lyftes fram. Orust är en kommun som arbetar på detta sätt.

Kommunen har många informationskanaler förutom hemsidan. Detta är en styrka och ett gott exempel eftersom möjligheten att nå fram till mottagaren ökar ju fler olika kanaler man har. Kommunen ger ut egen tidning "Ditt och Mitt Mölndal" som når alla hushåll fyra ggr/år. Mölndalsposten kommer ut en ggr/vecka och här köper kommunen annonsplats en gång per månad. Utöver detta finns en tidning som har nyinflyttade som målgrupp. Mölndal ger också ut tidningen "Stolta Stad" två ggr/år (en gång till alla hushåll, en gång till alla företag i kommunen). Den kan beskrivas som en reklamtidning för kommunen.

Utöver ovanstående skickar kommunen ut ett nyhetsblad till alla KF ledamöter en ggr/månad. Detta nyhetsblad finns även på hemsidan. Kommundirektören, näringslivsansvarig och miljöansvarig distribuerar var och en elektroniska nyhetsbrev. Dessa går att prenumerera på för allmänheten. Kommunens politiker (kommunalråd) har egna hemsidor där de skriver nyheter. Kommunfullmäktige sänds i närradio.

Kommunala handlingar som budget och årsbokslut, samt andra tyngre dokument kan vara svåra att förstå och tränga in i för en lekman. Därför har några kommuner försökt sig på att ta fram publika "light-versioner" av framförallt budget eller bokslut. Några av dessa är Lomma och Falköping. Här finns förbättringsmöjligheter för Mölndal. Kommunen har ansatser till det som efterfrågas i budgeten redovisad som en 100-lapp och broschyren "Mölndal i siffror".

Information om resultat

Årsbokslutet är den samlade bilden för vad kommunen har uppnått under ett år. Här kan även mölndalsbon få information kring vad skattepengarna har använts till. Layout på bokslutet är snyggt och gör det lättläst. Här finns några informationsanslag som är värda att lyfta fram. Först i bokslutet presenteras en informativ bild för hur kommunen använder en 100-lapp av kommunens skattepengar. I årsbokslutet redovisas även uppfyllelse av de prioriterade kommunfullmäktigemålen i kommunen. En annan bra bild av kommunen är den sociala profil och den befolkningsprofil som presenteras jämfört med riket. Det finns också ett avslutande kapitel i årsbokslutet som redovisar jämförelser med några av GR-kommunerna och rikssnitt kring 16 olika mått som spänner över flera olika verksamheter. Den ger en bra bakgrundsbild för redovisning av måluppfyllelse etc. Dock är det ingen jämförelse avseende resultat som redovisas. Jämförelsen innehåller mestadels ekonomi och volymmått.

Det finns förbättringsområden då det gäller att presentera vad kommunen åstadkommer. Ett sätt att tydliggöra vad kommunen presenterar är att samla alla typer av redovisningar kring resultat, utvärderingar, brukarenkäter, etc. på kommunens hemsida. Det finns då möjligheter för brukarna att på ett bredare sätt bedöma vad kommunen åstadkommer. Redan idag presenteras i vissa fall resultat från brukarundersökningar på nätet, men då oftast på respektive ansvarig förvaltnings hemsidor. Brukarenkäter redovisas för skola och gymnasium i kvalitetsredovisningar. Gymnasiet redovisar enkätsvar även i årsbokslutet. Alla kommunens revisionsrapporter finns samlade på nätet. Trollhättan och Tyresö är två kommuner som samlat alla resultat (brukarundersökningar, revisionsrapporter, utvärderingar, etc.) under en gemensam rubrik på sina hemsidor, "kvalitet och resultat" respektive "kvalitet och utvärderingar".

Medborgarengagemang

Vid intervjuerna framkommer att det viktigaste linjen för medborgarkontakter går via den representativa demokratin. Det innebär att politiken i Mölndal helst vill genomföra sina medborgarkontakter via de politiska partierna. Det sker bl.a. med möten där allmänheten inbjuds att diskutera aktuella frågor t.ex. ute i kommunens olika områden.

Det finns några exempel på att kommunorganisationen används för att föra medborgardialog. Ett sådant exempel är planeringen av Mölndals centrum där olika medborgargrupper medverkat. Kommunen har bl.a. arbetat med fokusgrupper, enkäter, intervjuer och förslagsgrupper (grundskolan, Chalmers). Visionsarbetet kring centrum är en del av ett EU-projekt där 6 städer i Europa samverkar kring att öka sin konkurrenskraft. Ett annat exempel är kommunens ungdomsfullmäktige som sammanträder en gång per år. De har ingen direkt förslagsrätt till Kommunfullmäktige, men enligt de intervjuade påverkas politiken av vad som lyfts i Ungdomsfullmäktige. Ett tredje exempel är arbetet med varumärkesbyggandet "Bilden av Mölndals Stad", där man har arbetat med workshops där olika människor varit inbjudna.

Som en följd av kommunens linje att arbeta via den representativa demokratin finns det inte öppna nämndsmöten eller medborgarförslag i Mölndal. Det finns inte heller några exempel på att kommunens hemsida används till att föra diskussioner med medborgarna via chatt, frågeforum, diskussionssidor, etc. Det finns inte heller några exempel på att medborgardialogen finns som direkta påverkanskanaler till t.ex. bud-

getprocessen. Detta är inte vanligt i Sverige, men i vårt grannland Norge finns flera exempel på kommuner (t.ex. Larvik, Kristiansand) som skickar ut sitt budgetförslag på remiss till invånarna. Flera stadsdelar i Stockholm ger också medborgarna möjlighet att lämna synpunkter på stadsdelens budget (t.ex. Skarpnäck och Bromma). De frågor som nämnts ovan kan ses som möjliga förbättringsområden för Mölndal enligt kommunkompassen.

Sammanfattning område 1

Styrkor

- Dagordningar och protokoll på nätet
- Många informationskanaler till invånarna (hemsidan, flera tidningar, nyhetsbrev, KF i radio, m.m.)
- Vision för Mölndals centrum, Bilden av Mölndals Stad
- Ungdomsfullmäktige
- ”100-lappen”
- Bra exempel på jämförelser i bokslut

Förbättringsområden

- Handlingar kopplade till dagordning och protokoll
- Light-versioner av handlingar
- Mer av resultatredovisning för medborgarna

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.

Kommungemensam brukarorientering

Att skapa en gemensam bild i hela organisationen vem man är till för och hitta en ”gemensam lagtröja” för hur kommunens alla anställda förhåller sig till brukarna är ett område där det går att göra förbättringar i Mölndal. Idag kan inte utvärderarna

hitta några sådana anslag varken i centrala styrdokument (budget/plan) eller i handling. Att profilera organisationen med riktning på brukarna genomförs av varje verksamhet på sitt sätt. Det kan finnas ett stort värde i att kommunorganisationen uppfattas som en helhet av brukarna oavsett om de nyttjar tjänster inom skola, äldreomsorg eller socialtjänst. Diskussioner kring dessa frågor kan vara ett sätt att samla organisationen och bygga upp en gemensam värdegrund för alla anställda.

Kommuner som ökat ett fokus på brukarna kan bl.a. arbeta med en gemensam struktur kring servicedeklarationer (varudeklarationer av kommunens tjänster). Dessa deklarerationer är ett sätt att låta styrkedjans yttersta del möta brukarna och på ett för brukarna tydligt sätt definiera vilka tjänster kommunen kan förväntas leverera. Umeå, Lomma och Uddevalla är några kommuner som arbetar med servicedeklarationer. Ofta kopplas en kommunövergripande synpunkts- och klagomålshantering till dessa deklarerationer. Det blir ju enklare brukaren att visa uppskattning eller klaga om denna vet vad hon/han kan förvänta sig av kommunen avseende olika tjänster. Många av Sveriges kommuner har idag ett kommunövergripande synpunkts- och klagomålshanteringssystem. Förutom de som nämns ovan är Kungsbacka, Lomma och Trollhättan exempel på sådana kommuner. I Mölndal finns inga sådana anslag på kommunövergripande nivå. Det finns en utredning kring tjänstegarantier som svar på en motion. Utredningen presenterades i april 2007. Synpunkts- och klagomålshanteringssystem finns i Mölndal i två nämnders verksamheter, Vård och omsorg samt Arbets- och familjestödsnämnden. De system som finns är inte synkroniserade med varandra.

Det finns idag en tydlig hänvisning till en brukarorientering i form av bemötande. I kommunens övergripande Lönepolicy står det under rubriken "Service - kundorienterad" att förmågan att ha "ett professionellt bemötande" ska vara ett positivt kriterium för lönesättning. Det har inte gått för utvärderarna att värdera hur mycket detta kriterium slår igenom i lönesättningen.

Information kring tjänster

Mölndal har som så många andra kommuner koncentrerat sin information till kommunens hemsida. Hemsidan arbetades om år 2006 och har nu en mer brukaranpassad prägel med ingångar som vänder sig till Mölndalsborna i olika skeden av livet. Här finns mycket information samlad. Ett gott exempel på hemsidan är informationen om de olika skolenheterna där verksamheten presenteras på ett jämförande sätt med foto, grundläggande beskrivning av skolan, vem som är chef, kontaktuppgifter, m.m. Även kommunens förskolor och äldreboenden presenteras med foto, inriktning och kontaktuppgifter. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att till varje skola och boende koppla ett antal jämförande resultatmått som ger brukarna möjlighet att jämföra "sin" skola och "sitt" boende med andra som utför samma tjänster.

Ett utvecklingsområde för hemsidan skulle kunna vara att anpassa den bättre för synsvaga, olika språk och andra behov. Ett gott exempel på anpassningar för "svagare" brukargrupper är Göteborgs hemsida som bl.a. har talsyntes, stor text, teckenspråk, m.m.

Utöver hemsidan finns ett antal broschyrer som berör skola, gymnasium, äldreomsorg, m.m. Dessa broschyrer är ett bra komplement till kommunens webbmaterial eftersom det fortfarande finns viktiga funktioner för det tryckta ordet för vissa brukargrupper.

Direkt möte med brukare

I Mölndal har kommunhusets "information" namnet informationscentral. Huvuduppgiften är att via telefon eller via direkt möte slussa vidare till berörd tjänsteman. Ett annat sätt att arbeta i en "informationscentral" kan vara att själv svara på frågor och även kunna bistå med enklare tjänster istället för att hänvisa till någon som kanske inte är anträffbar. Tanken är att äga "mötet" tills medborgaren/brukaren får ett svar eller får hjälp.

Idag är det vanligt att flera kommuner arbetar med att samordna kontakten med kommunen via telefon, hemsidan, fysisk kontakt etc. till ett ställe i kommunen. Det kan sägas vara en utveckling av medborgarkontoret som tidigare var vanligt som kommunens förlängda arm i t.ex. olika stadsdelar. Nacka kommun, stadsdelen Bromma i Stockholms Stad och Botkyrka kommun är kommuner som har medborgarkontor, kontaktcenter eller liknande.

Valfrihet

Valfriheten inom framförallt skola och gymnasium är mycket stor i Mölndal. Elever som bor i Mölndal har på gymnasiesidan tillgång till alla GR-kommuners gymnasier. Även inom grundskolan är valfriheten stor. Inom förskola och äldreboende finns också en valfrihet, men här begränsar platsantalet. Det blir då i praktiken valfrihet i mån av plats.

Brukarundersökningar

Det finns ett stort antal olika brukarundersökningar som görs i Mölndals olika verksamheter. Framförallt inom förskola, skola och gymnasiet genomför man återkommande undersökningar bland föräldrar och elever. Här tas resultaten omhand i verksamheternas kvalitetsredovisningar och resultaten sammanställs även för politiker. Intrycket är att resultaten när de presenteras leder till förbättringsarbete, då brukarenkäterna är en del i verksamheternas styrsystem.

Brukarenkäter görs även inom andra verksamheter, t.ex. bibliotek och fritidsgårdar. Enkäter har även prövats till viss del inom äldreomsorgen. Varje år genomförs en stor ungdomsenkät i Mölndal. Här ställs frågor på ungdomars totala livssituation, vilket gör den användbar långt utanför Kultur- och fritidsförvaltningen, som ansvarar för undersökningen. Gatukontoret genomför var tredje år en stor enkät som administreras av Sveriges Kommuner och Landsting. Dessa enkätsvar är jämförbara med andra kommuner vilket ger stora möjligheter till att fördjupa tolkningen av resultatet.

Det finns även flera andra sätt att arbeta med brukarenkäter för att ta reda på brukarnas åsikter om tjänsterna. Värt att nämna är Vård- och omsorgsförvaltningens omprövning av bistånd var 12:e månad (tidigare var 6:e månad). Detta är ett sätt att i dialog med brukarna kunna forma tjänsterna så riktigt som möjligt.

Ett förbättringsarbete skulle kunna vara att synkronisera arbetet med brukarundersökningar mer. Idag arbetar varje förvaltning helt fristående med sina undersökningar. Några fördelar med en ökad synkronisering av framförallt brukarenkäter kan vara att undvika enkättrötthet hos vissa målgrupper, öka möjligheten till att jämföra resultat mellan olika verksamheter och framförallt underlätta kvalitetssäkringen för hur resultatet faktiskt leder till ett förbättringsarbete.

Sammanfattning område 2**Styrkor**

- God hemsidestruktur
- Presentation av förskolor, grundskolor och äldreboenden
- Hög grad av valfrihet inom skola och gymnasium.
- Många goda exempel på arbete med brukarundersökningar

Förbättringsområden

- Kommunövergripande kund-/brukarorientering
- Gemensam synpunkts-/klagomålshantering
- Servicedeklarationer
- Resultatjämförelser mellan skolor, äldreboenden
- Kontaktcenter, medborgarkontor
- Stödfunktioner på hemsidan för t.ex. synsvaga
- Kvalitetssäkring av 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.

Styrdokument

I kommunens övergripande styrdokument "budget/plan 2007-2009" finns idag ingen tydlig riktningssangivelse vart kommunen är på väg utifrån ett helhetsperspektiv. Kommunen har ingen övergripande vision och det är svårt att se kommunövergripande målen som sammanfattar pekar ut framtiden utifrån ett politiskt helhetsperspektiv. Det finns idag ett antal (1-5) av KF prioriterade mål för respektive nämnd. Dessa är tydligt knutna till respektive nämnd. Det finns ingen förklaring till varför de aktuella målen är prioriterade och på vilket sätt de knyter an till ett helhetsperspektiv för Mölndal.

Här finns ett utvecklingsområde för kommunen. Det finns i ett styrperspektiv ett stort värdet i att bygga kommunens centrala styrdokument på ett fundament som alla kan

hämta inspiration och vägledning ur. Detta bör då vara någon form av vision eller inriktning som alla i kommunorganisationen kan vara delaktiga i. I detta perspektiv är det inte fel att sedan välja ut ett antal prioriterade mål som är tydliga och mätbara, men de måste ha en bäring på helheten. Mölndal har påbörjat ett varumärkesbyggnade för den geografiska kommunen ("Bilderna av Mölndals Stad"). Det är viktigt att detta arbete leder till en vision som kan engagera de nästan 5 000 anställda till att dra åt samma håll och känna stolthet och engagemang i sitt jobb.

En oklar del i styrsystemet är de tvärsektoriella handlingsplanerna som inte tas upp i budgetdokumentet. Det rör t.ex. miljömål, jämställdhetspolicy, handikappolitiskt program, etc. Dessa har egen struktur och är inte alltid kopplade till den ekonomi som ligger i gällande budget. Det bör kanske finnas någon form av kopplingar mellan de tvärsektoriella handlingsplanerna och det som anges vara prioriterat i budgethandlingen.

Målformuleringar och de olika nämndernas budgetar

De prioriterade målen samt de olika nämndernas mål varierar mycket i utformning. Det finns allt ifrån tydligt uppföljningsbara resultatmål, tex. "Gymnasieelevernas genomsnittliga slutbetyg ska uppnå meritvärde på 14,0", till allmänna aktivitetsmål, t.ex. "Ge medborgarna bättre information om stadens ekonomi". Samma skillnader på målskrivningar, om kanske ändå tydligare, finns i nämndernas egen utformning av mål och verksamhetsinriktningar. Målen och inriktningarna varierar tydligt och är skrivet på varje nämnds eget sätt.

Här finns utrymme för förbättringar. Utifrån ett KF/KS perspektiv underlättar det om de olika verksamheternas skrivningar i budget är mer enhetligt utformade. När det gäller målen bör dessa vara fokuserade på resultat och därmed också mätbara och tydligt uppföljningsbara. Det finns flera exempel på sådana tydliga mål i den liggande budgeten.

Spännande styrmodeller att studera kan vara de som används i Göteborgs Stad, Uddevalla, Botkyrka och Sundsvall.

Tydliga roller politiker – tjänstemän

Det finns en hög grad av delegerat ansvar från politiken till förvaltningsorganisationen i Mölndal. Det gäller budgetansvar, personaltillsättningar och organisatoriska förändringar.

Rollerna som skiljer politiker och tjänstemän åt i Mölndal är relativt tydliga. Detta gäller framförallt på nämndnivå. Det går att säga att det har utvecklats en praxis som klargör skillnaderna mellan nämndspolitikerna och tjänstemännen. Den "gråzon" som finns har man lärt sig att hantera. På kommunfullmäktige och kommunstyrelsenivå är kanske politikens rollen oklarare i förhållande till tjänstemannaorganisationen. Detta framkom till viss del vid intervjuerna. Intervjuerna gör tolkningen att det kan bero på avsaknaden av kommunövergripande inramning och mål i kommunens budgethandlingar som berörts ovan.

Ett sätt att öka förståelsen mellan politik och tjänstemannarollerna är en aktiv och återkommande dialog. I Mölndal genomförs en kommunledningskonferens och en budgetkonferens årligen där politiker möter chefstjänstemän. Denna typ av mötesarenor bör kunna utökas Mölndal. Några exempel på forum där framtidstrategier disku-

teräs mellan politiker och tjänstemän är på regelbundna konferensmöten i Karlshamn och visionsdagar (stämmor av liggande vision återkommande) i Orust.

En ökad systematik när det gäller politikens besök ute i verksamheterna för att få förståelse för hur de fungerar, kan vara ett sätt att tydliggöra rollerna. Idag sker det på många olika sätt i nämnderna.

Uppföljning

På samma sätt som de olika nämndernas verksamhet beskrivs i budget, varierar även nämndernas uppföljning i verksamhetsboksut. Det skiljer framförallt i hur rubriker skrivs och hur målen följs upp. Detta försvårar för KF/KS att skaffa sig en helhetssyn över kommunen. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att ha en mer enhetlig struktur för hur uppföljningen ska skrivas. Positivt är att kommunens delårsboksut även följer upp kommunens prioriterade mål.

Mölnadal har utarbetat en tydlig och ”reaktiv” ekonomiuppföljning. Ekonomikontoret har ett tydligt ansvar att kontrollera ekonomin och det klart ett tydligt ansvar hos ansvarig förvaltningschef och nämnd att åtgärda ekonomiska avvikelser. Det är värt att konstatera att det i Mölnadal, liksom många andra kommuner inte finns samma reaktiva system när det gäller avvikelser i verksamhetsmål under löpande budgetår. Grundorsakerna till detta är att verksamhetsresultat idag inte kan mätas på samma exakta sätt som ekonomin och att ekonomiskt budget fortfarande till stor del är frikopplad från de verksamhetsmål som är antagna. Här finns stora möjligheter till utveckling.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- Hög grad av delegerat ansvar till förvaltningsorganisationen
- Flera exempel på tydliga resultatmål i budget
- Relativt klara roller politiker och tjänstemän
- Uppföljning av prioriterade verksamhetsmål i delårsboksut

Förbättringsområden

- Ökat fokus på uppföljningsbara resultatmål
- Kommunövergripande plattform i budget/verksamhetsplan
- Fler arenor för möte mellan politiker och tjänstemän
- Tydligare sammanlänkning ekonomi- och verksamhetsresultat

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

Enheternas ansvar i organisationen

I Mölndals ekonomiska styrprinciper står att verksamhetsansvarig är ansvarig för resursslag (personal, lokaler, material, m.fl.) i förhållande till budget och mål. Där står också att ett ekonomiskt resultat ska föras över till nästa budgetår efter prövning i nämnden. Vid intervjuerna framkom att det fanns olikheter mellan hur olika nämnder och förvaltningar hanterar dessa styrprinciper. Det kan tyda på att det finns olika delegationsordning i olika nämnder eller att kunskapen om vad som gäller är oklar i organisationen. Överlag är intrycket att ansvaret på enhetschefsnivå är stor för sin egen situation avseende ekonomi, personal och organisation i Mölndal.

Samverkan

Ett tecken på initiativkraft och eget ansvar brukar vara om organisationen bygger broar mellan verksamheter inom organisationen och mellan organisationen och externa parter. Samverkan med andra kan vara ett sätt att få bättre utväxling för insatta resurser. Det finns många exempel på samverkansprojekt i Mölndal. Exempel på kommunintern samverkan är:

- SAFFA-gruppen - en samverkansgrupp som består av första linjens chefer från de mjuka förvaltningarna. Uppgiften är att samordna insatser framförallt på områdesnivå, de s.k. områdesgrupperna. De ansvarar även för utredningar av gemensam karaktär.
- Döda Riktlinjers Sällskap – Ett förvaltningsövergripande arbete med att förenkla dokumentation och stysystem.
- Kommunens övergripande miljö- och folkhälsoarbete.
- ”Mölndals PelleKan”, Gatukontoret går ut och pratar med förskolan om städning. Projektet sponsras av olika företag.

Inom kommunen sker även mycket samarbete med externa organisationer. Det kan vara andra kommuner, regionen, näringsliv, statliga myndigheter, m.m. Några exempel på sådana projekt är:

- VISP – ett EU-projekt för att skapa nya karriärvägar för äldre personer 50+. Gymnasiet samverkar med andra kommuner.
- Idefix ett projekt för att hjälpa överviktiga barn. Mölndal samverkar med Partille i ett Europeiskt projekt.

- Samordningsförbund mellan Mölndal, Partille, Härryda och Lerum gällande rehabilitering.
- Gymnasiets byggprogram samarbetar med PEAB genom att eleverna får handledare och praktik på PEAB.
- Gymnasiet har fadderföretag genom ett samarbete med Västsvenska industri och handelskammaren.
- Gryab och Renova är företag inom VA och avfall som samägs av kommuner i Göteborgsregionen.

Det finns många fler exempel på samverkansprojekt. Sammantaget kan sägas att Mölndal är mycket aktiva när det gäller samverkan.

Det finns ett möjligt förbättringsområde när det gäller olika former av projekt där flera aktörer samverkar. Det är viktigt att samverkansprojekt är tydligt beskrivna när det gäller syfte, mål, tidsplan, kostnad, m.m. Om inte annat är det viktigt att det klargörs hur mycket tid olika personer ska lägga i projektet. Det finns en fara med projekt som inte är specificerade på detta sätt. De kan bli kostnadstjuvar genom att de tar lång tid eller inte når sina mål. Dessa kostnader drabbar i så fall den löpande verksamheten. Sådana strukturerade projektbeskrivningar finns i Mölndal, men de är inte vanliga. Oftast är projekt beskrivna på helt olika sätt. En del noggrant, en del i mer svepande ordalag. Mölndal bör fundera på om det kan vara lämpligt att ta fram någon enkel projektmall som ska gälla för projekt där många människor lägger sin tid. Det finns kommuner som har sådana projektbeskrivningar. Några av dessa är Kungälv, Umeå och Sundsvall.

Förvaltningschefer

Förvaltningscheferna i Mölndal är tillsvidareanställda. Det finns inga tydliga uppdragsbeskrivningar eller "kontrakt" mellan dessa chefer och organisationen. Det kan vara viktigt för en förvaltningschef att ha ett klart personligt definierat uppdrag som dels har sin bäring på helheten, det kommunövergripande, dels beskriver det personliga ansvaret och målen för den verksamhet som man är satt att leda. En sådan uppdragsbeskrivning kan utgöra en grund för utvärderingar, lönesättning, medarbetarsamtal, m.m. Det är viktigt för de högsta cheferna att få möjlighet att spegla sina insatser och mål med kommunchef och medarbetare. I KS beslut "Kommundirektörens och förvaltningschefernas uppdrag, ansvar och befogenheter" finns en kortare allmän beskrivning av kommunchefens och förvaltningschefernas uppdrag. Detta går att göra tydligare i Mölndal.

Ledningsstrukturer

Intrycket vid intervjuerna är att det i alla förvaltningar finns tydliga rutiner och system för hur olika ledningsnivåer möts och utbyter erfarenheter, rapporterar, m.m. Hur synlig och hur stor närvaro förvaltningsledningen har för sina enhetschefer och anställda varierar beroende på förvaltningens storlek. Här finns inte några övergripande system utan respektive förvaltning har byggt upp sina egna rutiner. Det gäller på samma sätt för hur gemensamma studieresor, temautflykter, seminarier och liknande genomförs för chefer och anställda.

Även när det gäller stöd till chefer och anställda som råkar ut för problem i jobbet, så varierar insatserna mellan förvaltningarna. Anställda inom Barn- och utbildningsförvaltningen har möjlighet att få stöd av NMC genom telefonkontakt. Miljö- och hälsoskyddskontoret och Arbets- och familjestödsförvaltningen erbjuder anställda stöd genom Sgt Lucas stiftelsen. Personalfunktionen i kommunen eller närmaste chef är annars det system som många nämnder för stöd till de som behöver. Det har varit svårt för utvärderarna att verifiera hur väl dessa system fungerar. Här kanske skulle behövas en kvalitetssäkring eftersom det är en väl känd sanning att människor som mår dåligt på grund av problem på sin arbetsplats eller hemma gör ett sämre jobb.

Sammanfattning område 4

Styrkor

- Hög grad av delegation till enhetsnivå
- Många samverkansprojekt
- God formell ledningsstruktur i förvaltningarna

Förbättringsområden

- Framtagning av projektmall
- Beskrivna uppdrag för förvaltningschefer och andra chefer
- Gemensamma system för att lösa personliga problem bland chefer och anställda.

Område 5 Kontroll och rapportering

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

Allmänt

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet, från enhetsnivå till förvaltningsledning och nämnd. 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 produktivitetssperspektiv.

Åtterrapporering av ekonomi, volym och kvalitet

Som nämnts tidigare har Mölndal utarbetat goda rutiner när det gäller uppföljning av ekonomin. Detta gäller även inom de olika förvaltningarna. I majoriteten av förvaltningarna avrapporteras ekonomin varje månad. Kommunen har ett ekonomisy-

stem som är tillgängligt för alla chefer och systemet mäter av ekonomin ”on-line”. Avvikelsehanteringssystemet i kommunen är mycket tydligt. Förvaltningschefer måste lämna förslag på åtgärder som ska rätta till avvikelser i budget. Detta rapporteras till nämnd. Nämnder ska senast påföljande sammanträde ta beslut kring förslaget. Förvaltningschefer ska protokollföra om de inte anser att nämnden tar ”rätt” beslut. Nämnderna måste rapportera till KS om vad som görs.

De flesta förvaltningar säger även att man på något sätt avrapporterar verksamhet löpande inom förvaltningen. Det har varit svårt för utvärderarna att se hur denna avrapportering sker under budgetåret inom varje förvaltning. Intrycket är att det är vanligare med ekonomi- och volymmått än kvalitetsmått i denna avrapportering. En del av avrapporteringen sker muntligt. Det går inte heller att se exempel på att avvikelser kring verksamhetsresultat ger samma tydliga effekter som avvikelser när det gäller ekonomin.

Återrapportering av tvärssektoriellt samarbete

Kommunens budget/plan ska utgöra en röd tråd som löper från KF/KS till respektive förvaltning via förvaltningarnas egna verksamhetsplaner, till enheterna som även de har arbetsplaner som styr deras arbete. Det kan uppstå problem med de tvärssektoriella samarbetsplaner som ska påverka alla verksamheter. Det gäller då frågor som mångfald, folkhälsa, miljö, m.m. Dessa uppdrag är inte kopplade till kommunens budget/plan vilket gör att de lever sitt eget liv vid sidan om och förutsätts styra verksamheten med uppdrag som i sin tur kostar resurser att genomföra. Som tidigare nämnts finns inget tydligt system för hur dessa planer/projekt är beskrivna. Det finns heller inget tydligt mönster för hur de följs upp. Det beror mycket på vem som ”driver” projektet (politik eller tjänstemän) och hur väldefinierat samverkansprojektet är i sin mål och uppföljningsbeskrivning. Här finns en förbättringsmöjlighet för Mölndal genom att tydligare beskriva och följa upp tvärssektoriellt samarbete och på något sätt koppla dessa ”uppdrag” till kommunens budgetprocess.

Kostnadsbudgetering

Den vanligaste budgeteringsformen i kommunerna är rambudgetering som bygger på historiska förutsättningar förändrade i den nya budgeten byggt på omvärldsförändringar (skattesatser, bidrag, löner, m.m.) Ett annat sätt är att budgeten baseras på information om de faktiska kostnadselementen för produktionen av en enhet av tjänsten. Det kan då gälla kostnader för en hemtjänststimme, en undervisningstimme, ett bygglov, m.m. Inom gymnasiet och skolan förekommer kostnader nedbrutna till elevnivå eftersom pengarna är kopplade till hur många elever en skola har. Den nya serviceförvaltningen säljer sina tjänster, vilket kräver en kostnadsberäkning per tjänst. Utöver detta förekommer inte kostnadsbudgetering i någon större omfattning i Mölndal. I takt med att kommuner blir duktigare att mäta av verksamhetsresultat så kan dessa resultat ställas till kostnader. En sådan beräkning ger en ingång i att kunna diskutera verksamheter med termer som produktivitet och effektivitet.

Här finns ett utvecklingsområde för Mölndal, liksom för många andra kommuner. Ett intressant exempel är samarbetet mellan Umeå, Luleå, Uppsala, Linköping och Lund. Dessa kommuner gör jämförelser kring bl.a. resultatmått för att kunna värdera och kalibrera kostnader i förhållande till tjänster. Ambitionen bland dessa kommuner är

att kunna lägga ut ökade produktivetskrav på verksamheter om det går att identifiera för höga kostnader i förhållande till övriga i nätverket.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- God ekonomisk återrapportering
- Tydlig avvikelshantering kring ekonomin mot budget

Förbättringsområden

- Återrapportering av tvärsektoriellt samarbete, projekt
- Ökade inslag av kostandsbudgetering, samt mått som beskriver produktivitet och effektivitet
- Tydlig avvikelshantering kring verksamhetsresultat mot mål i budget/plan

Område 6 Personalpolitik

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

Allmänt

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar. Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal och dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Kompetensutveckling

I Mölndal finns en tradition kring att förvaltningarna är huvudansvariga för den utbildning som genomförs i organisationen. Utbildningspengar har fördelats utifrån lokala principer. Centralt har då funnits ett mindre utbud av frivilliga utbildningar kring t.ex. IT och ekonomi. Detta system är fortfarande det förhärskande. Nytt är däremot det centralt identifierade behovet av ledarskapsutbildning i organisationen. Denna ledarskapsutbildning genomförs nu. Mer om detta nedan.

Det bör i Mölndal finnas behov av att ytterligare göra analyser av kompetensutvecklingsbehovet utifrån hela organisationens behov. Det kan ju vara strategiskt riktigt att från en övergripande nivå genomföra fler riktade insatser eller att låta någon yrkesgrupp genom riktade insatser höja sin kompetens ett år, eftersom det gynnar organisationen som helhet.

I Lönepolicyn för Mölndals Stad finns anvisningar som anger att alla anställda vid medarbetarsamtalet ska ha en individuell handlingsplan. Mallen för denna handlingsplan innehåller även en rubrik för kompetensutveckling. Det finns inga uppföljningssystem som kan verifiera hur många av de anställda som har en individuell handlingsplan och därmed även en individuell kompetensutvecklingsplan. Denna kunskap finns på enhetsnivå i organisationen. Detta är ett område som Mölndal skulle behöva kvalitetssäkra.

Det är svårt att få en heltäckande bild av hur mycket kompetensutveckling som genomförs i kommunen. Det finns en budgetpost för utbildning, men registreringen på denna post ser olika ut bland olika förvaltningar. Ibland finns endast externa kostnader med men det finns exempel på att även vikariekostnader registreras. Vård- och omsorgsförvaltningen registrerar antal genomförda utbildningsdagar, som kan ge ett bättre mått på genomförd kompetensutveckling istället för en ekonomisk sammanställning. Detta är ett intressant exempel som kan lyftas och utvecklas ytterligare.

Individuell lönesättning

Kommunens övergripande lönepolicy beskriver hur lönesättningen ska gå till. Dessa riktlinjer ska följas av alla arbetsplatser. Bilden av hur systemet fungerar beskrivs olika av de grupper som intervjuats. Klart är att kommunen inte på något övergripande sammanställer och utvärderar hur genomförandet av t.ex. lönesamtal genomförs. Att följa upp och kvalitetssäkra detta arbete kan vara ett förbättringsområde för kommunen.

Medarbetar-/utvecklingssamtal

Samma mönster som när det gäller lönesättningen finns då det gäller medarbetarsamtalen. Den centrala lönepolicyn anger hur dessa samtal ska genomföras. Kommunen följer inte upp hur de genomförs och kan därför inte heller utvärdera resultatet. De lokala samverkansgrupperna ska vara kontrollfunktion för medarbetarsamtalen. I vissa förvaltningars medarbetarenkäter följs detta upp, men det finns ingen samlad bild centralt i kommunen. Även här finns möjligheter till förbättring då det gäller kvalitetssäkring av hur medarbetarsamtalen genomförs.

Arbetsmiljöarbete

Arbetsmiljöarbetet i Mölndals Stad sker med ansvar på varje arbetsplats. Kommunen följer upp hur arbetsmiljöarbetet görs genom "ÅRA". Detta är ett antal frågor som ställs till kommunens arbetsplatser från centralt håll. Frågorna gäller vilka sätt de arbetar med arbetsmiljöarbetet (systemfrågor). Kommunen utvärderar inte den faktiska arbetsmiljön centralt och inte heller om det uppstår förbättringar i arbetsmiljön. Vissa förvaltningar ställer frågor kring arbetsmiljön i lokala medarbetarenkäter. Det har gjorts inom gymnasieförvaltningen, inom skolan och inom arbets- och familjestödsförvaltningen.

Många kommuner arbetar idag med kommunövergripande arbetsmiljöenkäter som ger möjlighet att bl.a. kvalitetssäkra lönesamtal, medarbetar-/utvecklingssamtal, kompetensutveckling, uppfattning kring ledarskap, m.m. Det ger möjligheter att bryta ner resultat på enhetsnivå, men också att jämföra på förvaltningsnivå och total övergripande nivå. Detta ger ett effektivt redskap för att mäta av ett nuläge och förändringar över tid om enkäten upprepas t.ex. vart annat år. Kommuner som arbetar med

kommunövergripande arbetsmiljöenkäter är t.ex. Umeå, Trollhättan, Södertälje och Kungsbacka. Enligt uppgifter som framkom vid intervjuerna planerar Mölndal att genomföra en gemensam medarbetarenkät tillsammans med Härryda kommun.

Ledarutveckling

Kommunen genomför nu ett stort ledarutvecklingsprogram som är obligatoriskt för alla chefer. En del finansieras centralt och en annan del av respektive förvaltning. Utbildningen leder till ett chefskörkort. Deltagarna samlas upp via utvecklingssamtal med närmaste chef. Denna avgör och godkänner medverkan i utbildningen. Ett rullande program ska kvalitetssäkra att alla chefer har gått utbildningen under en treårsperiod. Programmet innehåller en del "arbetsgiveriet" och en del "det personliga ledarskapet". Det finns även ett introduktionsprogram för nyanställda chefer i kommunen. Utöver detta erbjuder kommunen även löpande utbildningar kring samverkansavtal och arbetsmiljö. Mölndals satsningar på ledarutveckling är ett gott exempel för andra kommuner.

Möjliga förbättringssatsningar inom detta område skulle kunna vara att bygga upp flera forum/nätverk för dialog mellan chefer inom organisationen. Det finns ett sådant nätverk idag som vänder sig till "unga" chefer. Ett annan utvecklingsmöjlighet är att bygga nätverk för ledarutveckling med andra kommuner, näringsliv eller andra organisationer.

Sammanfattning område 6

Styrkor

- Tydlig central lönepolicy med bl.a. riktlinjer för medarbetar- och lönesamtal
- Ambitiöst ledarutvecklingsprogram

Förbättringsområden

- Kommunövergripande kompetenskartläggning
- Uppföljning av kompetensutveckling
- Uppföljning och kvalitetssäkring av lönesamtal och medarbetarsamtal
- Kommunövergripande medarbetarenkäter

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 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.. Några kommuner att studera avseende kvalitetssystem är Trollhättan, Uddevalla, Umeå, Västerås och Larvik i Norge (ISO 9 000 och ISO 14 001).

Kvalitetsarbete

Som på så många andra områden ligger ansvaret för att arbeta systematiskt med kvalitetsarbete på respektive förvaltning. Det finns flera olika exempel på hur man försöker hantera dessa komplexa frågor. Inom barn- och utbildningsförvaltningen utgår man från skolplanen. Förvaltningen försöker att väva ihop kvalitet, arbetsmiljö, ekonomi och miljö. Kvalitetsredovisningar är en del av kvalitetsarbetet. Förvaltningen har en internkontrollgrupp och det finns kvalitetsledare i förvaltningen.

Gymnasieförvaltningen arbetar med ett lokalt utvecklingsarbete kopplat till lokala arbetsplaner. Resultatet rapporteras i kvalitetsredovisningarna. Förvaltningen har arbetat med elevattitydundersökningar som görs varje år sedan 1997.

Gatukontoret har arbetat med SIQ-modellen och försöker bygga mycket på medarbetarnas delaktighet. Processkartläggning och utveckling är en viktig del i deras kvalitetsarbete.

Ett kommunövergripande kvalitetsarbete kan vara en nyckel till att öppna upp för lärande och jämförelser mellan olika verksamheter. Det finns även ett värde i att samla organisationen kring ett gemensamt system som kan dockas till den kommunövergripande styr- och uppföljningsmodellen. De kommuner som har lyckats väl med sitt kvalitetsarbete är de som kan väva ihop kvalitetsarbetet med sin styrmodell. Kvalitetsarbetet blir då till en ”motor” som driver organisationen att hela tiden förbättra sig och därmed vässa sina mål för framtiden. Förutom de som nämnts i ingressen till detta kapitel kan det vara värt att studera kommuner som Botkyrka, Södertälje, Lomma, Kungsbacka och Järfälla. Alla dessa kommuner har nått goda resultat i Kommunkompassen.

Att lära genom jämförelser

Mölnadal är en del av GR-samarbetet¹. Inom detta samarbete finns ett stort antal olika nätverk där chefer inom i princip alla verksamheter medverkar. Dessa nätverk används till erfarenhetsutbyte men även till olik samverkansprojekt. Ett spännande exempel på samverkan och konkurrens samtidigt är effekterna av det fria gymnasieval som finns inom GR-regionen. Här finns möjligheter för gymnasieskolorna att jämföra sig med varandra och försöka lära av de som är bäst.

Att jämföra sig med andra med hjälp av mått och nyckeltal är omvittnat svårt. Många har utifrån liknelsen ”att det är som att jämföra äpplen med bananer” tagit svårigheterna som en ursäkt för att inte jämföra sig med någon annan överhuvudtaget. Idag är

¹ Göteborgsregionens kommunalförbund

trenden att intresset för jämförelser med mått har ökat bland både politiker och tjänstemän. Måtten har därmed också blivit bättre och mer jämförbara mellan kommuner. Detta vittnade flera om på de intervjuer som gjordes i Mölndal.

Jämförelser görs inom GR-regionen genom att gemensamma nyckeltal tas fram. Detta finns inom förskola, grundskola, gymnasium, äldreomsorg, IFO, LSS-verksamhet, m.m. Dessa nyckeltal kommer allt mer till användning i Mölndal för att förstå sin egen verksamhet. Även jämförelsetal från skolverket, socialstyrelsen och Sveriges Kommuner och Landsting (t.ex. Webor, Gatu-/parkenkät, jämförelseprojektet) används inom berörda verksamheter.

I Jämförelseprojektet som startats upp av Sveriges Kommuner och Landsting tillsammans med RKS (Rådet för Kommunala Analyser) finns stora möjligheter att finna intressanta jämförelsemått. Projektet ska pågå i tre år. Mölndal ska delta i detta projekt.

Att ta till vara erfarenhet och kreativitet bland de anställda

Det finns enligt uppgift ett centralt förslagssystem i Mölndal. Aktiviteten i detta system är mycket låg. Utöver detta finns det inga kommunövergripande system för att fånga upp och uppmuntra till kreativitet bland de anställda i kommunen. Ansvaret för att fånga upp de anställdas kreativitet ligger på respektive förvaltning och arbetsplats. Hur det görs ser olika ut. De flesta uttalar att goda idéer ska fångas upp under det löpande arbetet, t.ex. via APT.

Det kan finnas ett värde i att uppmuntra dem som vågar tänka nytt och försöka sprida nytänkande i organisationen. Ett sätt att göra det är att inrätta utmärkelser som kan belöna verksamheter som gör att bra jobb. Exempel på sådana kommuner är Umeå, Tyresö, Göteborg och Stockholm. Det finns några exempel på att kommuner tar fram mindre mer anspråkslösa sätt att belöna duktiga medarbetare och arbetsplatser. "Guldluren" i Karlshamn delas ut till den som har skött sin telefon enligt de riktlinjer som finns för att underlätta för medborgare att komma i kontakt med organisationen. I Kungälv och Göteborg arrangerar man interna mässor och seminarier för att sprida goda idéer mellan förvaltningsgränser. Har finns möjligheter för Mölndal att hitta egna sätt att systematiskt uppmärksamma goda insatser och sprida goda idéer.

IT-system

Generellt kan sägas att Mölndal ligger på ett rikssnitt när det gäller IT-stöd. En del system är nyare och en del är äldre. Kommunen har ett intranät för att sprida information bland de anställda. Ett problem med att nå alla inom organisationen är att det på vissa arbetsplatser finns få datorer och alla anställda (t.ex. inom Vård och omsorg) har inte en egen e-postadress. Inom skolan finns två IT-nät, ett pedagogiskt och ett kommuncentralt system. Denna tudelning är delvis ett hinder för en kommunövergripande informationshantering. Något utvärderarna inte kunde finna var utvärderingar kring effektivitetsvinster med kommunens IT-stöd. Hur väl rationaliserar och effektiviserar de administration och informationsspridning? Hur ser kommunikation och processflöden ut mellan olika IT-system? Stöder de eller hindrar de varandra? Minskar pappersanvändningen eller drar alla ut papperskopior utöver de elektroniskt distribuerade dokumenten?

Sammanfattning område 7**Styrkor**

- Många exempel på lärande nätverk
- Många exempel på nyckeltalsjämförelser

Förbättringsområden

- Kommunövergripande kvalitetssystem
- Utveckla resultatjämförelser med mått
- Stöd till kreativitet och nya idéer
- Effektivisering av IT-system

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

Mölnads stöd till föreningslivet riktar sig framförallt till verksamhet som vänder sig till ungdomar. Ett lokalbidrag ges till dessa föreningar. Det finns andra stödformer genom föreningsbidrag och möjlighet att ge investeringsstöd. Det finns även möjlighet att ge mindre pengar för insatser som behöver direkt stöd till konserter, arrangemang, etc.

Kulturlivet präglas av närheten till Göteborg där det finns ett stort utbud. Mölnads kommun har även ett eget aktivt kulturliv med olika aktiviteter på bibliotek, teaterhus, kulturverkstad, museum och fritidsgårdar. Gunbebo Slott är en naturskön pärla i 1700-talsmiljö som är ett attraktivt mål för invånare och turister.

Näringsliv

Mölnads kommun har ett mycket gynnsamt läge när det gäller näringslivsutveckling. Företag står på kö för att få lov att etablera sig i kommunen. Närheten till Göteborg och samarbetet inom GR-regionen har gett kraft åt företagsstödet i kommunen. En mycket viktig part i detta arbetet är Business Region Gothenburg (BRG) som samordnar mycket av näringslivsstödet till kommunen. Det handlar om utbildning, nätverks- och projektbyggande, marknadsföringsarbete och internationella kontakter. Mölnadal utnyttjar även Nyföretagarcentrum i Göteborg.

Lokalt arbetar man i kommunen med att ha en kontakt med företagen via olika nätverk. Det finns en företagarförening med ett 60-tal medlemmar, "Mera Mölndal". De arrangerar bl.a. frukostmöten en gång i månaden. En gång per år bjuds alla företag in, "Träffpunkt Mölndal", till föreläsningar och information.

Internationella relationer

Mölndal har några olika vänorter; Borken (Tyskland), Albertslund (Danmark), Canterbury och Whitstable Twinnig Association i Kent (England). Utbytet med dessa orter sker framförallt som ett "klassiskt" utbyte på vänskaplig grund. Här skulle kunna finnas möjligheter till ett mer strategiskt lärande eller byggande av gemensamma utvecklingsprojekt.

Inom de olika förvaltningarna pågår många olika samverkansformer med andra länder. Fässbergsgymnasiet samarbetar med Italien, Tyskland, England, Krokslättsgymnasiet har elev och lärarutbyte med Grekland, Biblioteket samverkar med Hamburg, Enschede, m.m. Det finns däremot färre stora kommunövergripande samarbetsprojekt som finansieras av EU. Ett är VISP (Vitalizing City Centres through Integrated Spatial Planning) är ett EU-projekt med målsättning att vitalisera och utveckla stadskärnor i länder runt Nordsjön. En kommun av Mölndals storlek skulle kunna medverka i flera liknande EU-finansierade samarbetsprojekt.

Ett intressant internationellt samarbetsprojekt där Mölndal medverkar bör nämnas. Det är nätverket SERN där ca 50 svenska kommuner samverkar med kommuner i den italienska regionen Emilia Romagna. SERN har som syfte att utbyta information och erfarenheter, samt att stödja samverkansprojekt inom områdena utbildning, sociala frågor, kultur, entreprenörskap och turism.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- Dynamiskt näringsliv
- Mycket kulturaktiviteter
- SERN och VISP som exempel på internationella projekt

Förbättringsområden

- Utveckling av det internationella samarbetet

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delkriterium. Den sammanlagda poängen på varje huvudkriterium är 100 möjliga.

KOMMUNKOMPASSEN - RESULTAT AV HUVUDOMRÅDEN OCH DELFRÅGOR									
MÖLNDALS STAD									
		max-poäng	egna poäng	%			max-poäng	egna poäng	%
1	Offentlighet och demokratisk kontroll				2	Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering			
1.1	Hur informeras medborgarna?	40	32	80%	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	0,5	5%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	22	55%	2.2	Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	13	65%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	20	13	65%	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	20	100%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	15	75%
					2.5	Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	8	40%
					2.6	Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	2,5	25%
3	Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4	Ledning, decentralisering och delegering			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	15	50%	4.1	Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	21	70%
3.2	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	14	70%	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	19,5	65%	4.3	Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	16	80%
3.4	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	6	30%	4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	1	5%
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	6	60%

		max- poäng	egna poäng	%		max- poäng	egna poäng	%	
	5 Kontroll och rapportering				6 Personalpolitik				
5.1	Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	30	75%	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	4	20%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	2	10%	6.2	Förekommer prestationslönesystem?	20	7	35%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	11	55%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	4	40%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	11	55%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	6	30%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	10	50%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	5,5	55%
	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	32	80%
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	8	40%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	12	60%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	12	60%					

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

Område	Botkyrka 2005	Ale 2006	Kungs- backa 2006	Partille 2006	Mölndal 2007
1	91	52	64	55	67
2	88	44,5	81	46	59
3	95	67	91	68,5	54,5
4	82	68	79,5	61,5	59
5	86	42	76	54	54
6	82	62	72,5	57	36,5
7	78	41	58	44	43
8	94	70	63	72	73
Totalt	692	446,5	585	458	446

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 ett drygt sextiotal utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se.