



Avdelningen för Ekonomi och styrning

Kommunkompassen

Analys av Nyköpings kommun

14-16 mars 2007

Innehåll:

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

Leif Eldås, Sveriges Kommuner och Landsting

Josephine Härdin, Mora kommun

1 Vad är Kommunkompassen

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

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

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering. Det är viktigt att framhålla att Kommunkompassen inte utvärderar verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen. 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.

2 Nyköpings kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Nyköpings kommun

Nyköping ligger vid kusten en timme söder om Stockholm. Nyköping har en lång historik med bosättningar som sträcker sig ca 4 000 år tillbaka i tiden. Staden har i stor utsträckning bidragit med avtryck som präglat Sveriges historia och utveckling. Idag är det dock nutid och framtid som styr kommunens agenda. Den vackra centralorten med närhet till skärgård, det sörmländska kulturlandskapet och närheten till Europas storstäder via Skavsta flygplats bidrar bland annat till att även idag göra kommunen till en attraktiv boplats, en inflyttningskommun med avsikten att växa med 500 nya invånare per år.

I kommunen finns idag ca 4 500 företag. Andelen enmansföretag utgör över 60 % av företagen. Inom kommunen finns totalt ca 21 500 arbetstillfällen.

I centrala Nyköping bor ungefär 35 000 personer och i hela kommunen drygt 50 000. Småorterna runt Nyköping är Stigtomta, Näveksvarn, Jönåker, Tystberga, Stavsjö och Ålberga.

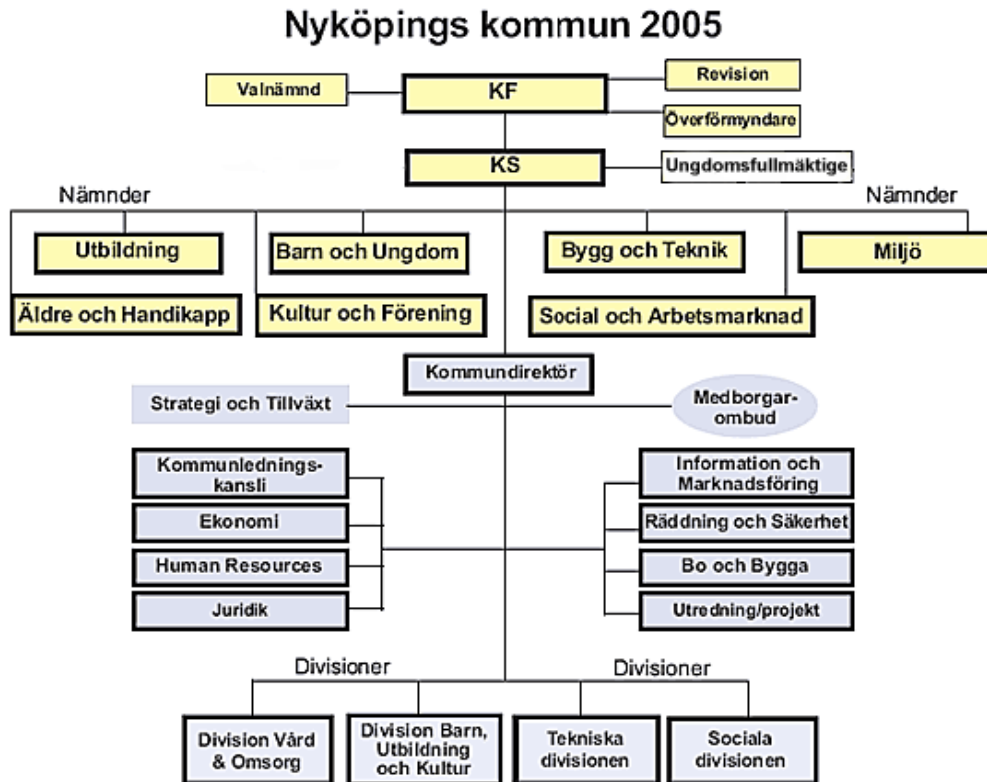
Kommunorganisationen

Kommunens politiska organisation är traditionellt uppbyggd och arbetet verkar genom kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och sju verksamhetsnämnder. I fullmäktige finns 61 ledamöter och det senaste valresultatet gav det röd-gröna blocket 32 mandat mot det borgliga blockets 29. Med stöd av miljöpartiet kunde det borgliga blocket bilda ny majoritet.

Kommunstyrelsen som politisk ledning har i uppdrag att följa upp nämnderna genom den av fullmäktige fastställda budgeten, vara produktionsstyrelse för kommunens egen produktion, följa upp bolagen som ingår i kommunkoncernen och att fungera som nämnd för verksamheter som kommunstyrelsen direkt svarar för. Styrelsen hanterar frågor som tillväxt, strategi, planering, medborgarstöd, räddning, säkerhet, fastigheter, ekonomi, personal samt övrig intern service. Kommunstyrelsen ansvarar också för Ungdomsfullmäktige.

Högste tjänsteman är kommundirektören och tillsammans med sitt ledningslag samordnar han den kommunala verksamheten utifrån de uppdrag som lämnas av kommunstyrelsen. Kommunen har ca 4 000 anställda varav flertalet arbetar inom divisionerna vård och omsorg och barn, utbildning och kultur.

En besvärlig ekonomisk situation i början på 90-talet ledde till att kommunen tog fram en ny styrmodell där man bland annat tillämpar ett beställar/utförarsystem. Det innebär att kommunens funktion, att beräkna och dimensionera invånarnas behov av kommunala tjänster, hålls skild från funktionen att producera tjänsterna.



För övrigt har ekonomifunktionen/HR funktionen och kommunikationsenheten tjänstemän ute i förvaltningarna underställda respektive divisionschef men med uppdrag att hålla ihop arbetet i kommunen.

IT har nyligen blivit eget verksamhetsområde efter att ha varit inordnat i HR-enheten. På ledningskontoret finns också sen 2,5 år en ”Strategi- och tillväxtenhet” vars uppdrag är att hålla ihop arbete mot produktionen i frågor som inte kan läggas i en division t ex nu när kommunen avser att växa med 500 invånare/år och behöver bygga skolor, ordna barnomsorgsplatser, bostäder etc.

Utvärderingen

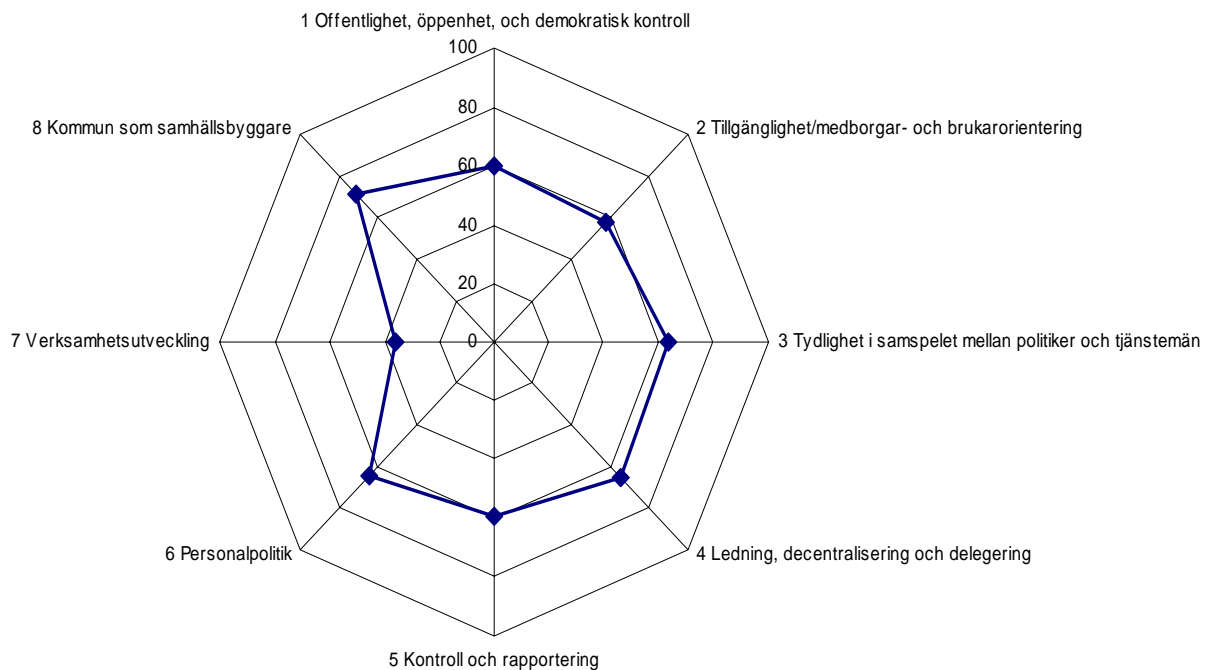
Utvärdering av Nyköpings kommun genomfördes i mars 2007. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Nyköpings kommuns resultat 2007 i förhållande till huvudområden

	Nyköping 2007
1 Offentlighet och demokratisk kontroll	60
2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	57,5
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	63,5
4 Ledning, decentralisering och delegering	65
5 Kontroll och rapportering	59
6 Personalpolitik	64
7 Verksamhetsutveckling	36
8 Kommun som samhällsbyggare	71
TOTALT	476

I följande grafiska framställning illustreras Nyköpings profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning i förhållande till ett medelvärde.



Sammanfattning av utvärderingen

Nyköpings kommun har i sin första utvärdering uppnått 476 poäng vilket är ett resultat en bit över genomsnittet bland de kommuner som genomfört utvärderingen för första gången i Sverige.

I bedömningen av det *politiska systemet* utifrån kommunkompassens resultat så kännetecknas kommunen av en tydlig politisk ledning understött av en inarbetad styrmodell. Den politiska ledningen har även tydligt fastslagit sin syn på den demokratiska processen och vikten av att Nyköpingsborna under löpande mandatperiod är delaktiga i vardagspolitiska frågor. Förutsättningar för detta har skapats genom flera innovativa grepp exempelvis genom medborgarombud, medborgarambassadörer, ungdomsfullmäktige samt en kommunikationsenhet som verktyg för att kraftfullt föra ut information till medborgarna.

Ett utvecklingsområde kunde vara att i större utsträckning synliggöra tjänsternas innehåll genom att ta fram tjänstegarantier/deklarationer, eller liknande, för att inför medborgarna ge en tydligare bild vad man avser att prestera för skattepengarna. Samt att i anslutning till detta i större omfattning och med systematik sprida resultaten från verksamheterna till hushållen.

När det gäller *produktionssystemet* så bärs detta upp av en väl inarbetad planeringsmodell, tydlig ledningsstruktur och ett väl utvecklat och fungerande rapporteringssystem till den politiska nivån. Ett utvecklingsområde kunde vara att i större utsträckning jämföra sina resultat med andra kommuner för att få en bredare belysning av vad man presterar och för att få till ett utbyte av lärande. Ett annat är att fortsätta och fullfölja det påbörjade arbetet med att utveckla ett kommunövergripande kvalitetssystem.

Inom det *personalpolitiska* området svarar kommunen i hög utsträckning upp på de strukturer och aktiviteter som efterfrågas i kommunkompassen. Kommunens ledarutvecklingsprogram och breda genomförande av medarbetarsamtal är exempel på starka områden. Ett utvecklingsområde kunde vara att utarbeta ett nytt samlat styrdokument som sammanfattar och reglerar kommunens ambition och arbete inom hela det personalpolitiska området. Ett sådant dokument skulle även underlätta uppföljningen inom området.

Inom *området samhällsbyggnad* präglas Nyköping av ett aktivt deltagande för att stödja det rika kultur och föreningslivet, men framför allt för en kraftfull satsning på att möta den tillväxt som kommunen befinner sig i. Avdelningen för Strategi och tillväxt är en motor i detta arbete men det finns även en mängd andra resurser och satsningar som kommunen ställt upp för att möta tillväxten. Vad avser samverkan på den internationella arenan prioriterar kommunen arbetet inom ramarna för Lissabonstrategin.

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?

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

Dels kan politiken arbeta aktivt inom ramarna för den egna partiorganisationen och dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i Kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen. Inom området offentlighet och demokratisk kontroll uppnår kommunen 60 poäng.

Information

På kommunens hemsida finns möteskalendrar, dagordningar och protokoll som berör det kommunpolitiska arbetet i Nyköping. Denna information finns också att hämta på bibliotek och i stadshusets reception där man också kan ta del av handlingar. Däremot publiceras inga handlingar på hemsidan vare sig före eller efter möten. Handlingarna går inte heller att rekvirera via hemsidan. Samtliga kallelser med dagordning publiceras i god tid innan ett sammanträde.

Kommunen har en enhet som arbetar med ett brett uppdrag kring information och marknadsföring. Enheten utgör motorn i kommunens kommunikation med Nyköpingborna, näringsliv och media. En viktig del i informationen som sprids är att den ska vara lättillgänglig och begriplig vilket innebär att man i stor utsträckning försöker förenkla språk och ge informationen en mer journalistisk layout. Exempelvis så publiceras inför KS-möten "Nästa veckas KS" som innehåller ett enklare språk på webb, intranät och den postas även till media.

Nyköpings Tidning är kommunens kanal direkt till invånarna och kommer ut en gång i månaden med varierande temanummer. Tidningen delas ut till hushållen som en inlaga i Södermanlands Nyheter. Dessutom trycker kommunen upp en extraupplaga som finns att hämta i tidningsställ på olika platser i kommunen. Den går också att läsa och ladda hem på hemsidan. Hushållen bestämmer själv om man vill rekvirera tidningen och ca 80 % av hushållen prenumererar.

Engagemang och inflytande

På kommunens hemsida redogör kommunen för sin syn på den demokratiska processen i kommunen. Redogörelsen innebär att demokrati ska vara mer än att vart fjärde år utnyttja sin rösträtt. Utan delaktighet i vardagspolitiska frågor vet de folkvalda inte veta vad Nyköpingsborna tycker i olika frågor och får därmed sämre beslutsunderlag. Kommunens budskap och synsätt är att det är viktigt att medborgarna får möjlighet att under löpande mandatperiod göra sin röst hörd på olika sätt.

För att fånga in rösterna har exempelvis kommunfullmäktige öppna sammanträden som inleds med allmänhetens frågestund, där man kan ställa frågor till politikerna. Några av nämnderna har även öppna sammanträden där Nyköpingsborna kan vara på plats när de berörs av en angelägenhet som avhandlas. Den allmänna frågestunden är dock ingen regel i dessa sammanhang.

Medborgarna kan även skicka e-post, ringa eller skriva till enskilda politiker, för att göra dem uppmärksamma på vad de tycker. E-postadresser och andra kontaktvägar finns på hemsidan. Men det finns förtroendevalda som valt att inte visa sina uppgifter på Internet.

Har man synpunkter eller kritik så finns inom delar av organisationen möjlighet att få dessa behandlade med systematik. Kommunen kommer inom kort att inför ett övergripande system för att inhämta och hantera synpunkter. Även ett system för medborgarförslag kommer att införas.

En innovativ funktion och tjänst är de två medborgarombuden som står till Nyköpingsbornas tjänst. Medborgarombuden ska lyssna på invånarna, förenkla kontakten och lämna förslag till utveckling av kommunens service och tjänster.

Nyköping har ett Ungdomsfullmäktige som bildades 1995 och är ett forum där unga i Nyköping får chans att påverka de politiska besluten samt föra fram sina egna åsikter. Ungdomsfullmäktige består av ca 34 ledamöter från alla högstadié- och gymnasieskolor i Nyköpings kommun och är partipolitiskt obundet, ledamöterna representerar bara sina skolor och sig själva. Efter att ledamöter valts på den årliga kongressen som hålls på hösten åker dessa på en utbildningshelg där de kommer överens om vad de vill jobba med under den kommande mandatperioden. Därefter har de möten där de behandlar motioner som kommer in från ungdomar i kommunen samt jobbar i projektgrupper inriktade på frågor ungdomarna själva anser vara relevanta.

Kommunen har en grupp om ca 110 medborgarambassadörer som består av kommuninvånare som anmält sitt intresse att vara kommunens förlängda arm utåt på stan och rapportera in sådant som berör kommunens. Nätverket träffas 1 gång i månaden och arbetar kostnadsfritt för kommunen. Ambassadörerna används även i andra sammanhang exempelvis som fokusgrupp i olika frågor.

Här följer några andra exempel på aktiviteter och kanaler som stärker engagemanget och delaktigheten i kommunen. En gång i månaden har kommunen öppet hus i foajén i stadshuset där medborgarna kan träffa politiker. Arbetet med den nya visionen 2011 skedde med hemsidan som remissinstans, där man som kommuninvånare kunde följa processen och komma med kommentarer löpande.

Samråd, rådssamverkan och namnberedningar är andra forum för möten mellan politik och medborgare. Ett exempel är samarbetet med intresseföreningar ute i bygden.

En process som inte Nyköpingsborna kan delta i och direkt påverka utformning och innehåll i är för övrigt budgeten.

Presentation av resultat

Årsredovisningen är det dokument som främst ger medborgarna en samlad bild av vad kommunen presterat för skattepengarna under föregående år. Den ger en bild av vad som uppnåtts i förhållande till uppsatta mål men saknar resultatjämförelser över sektorgränser eller andra kommuner. Det finns ingen kortversion av årsredovisningen men kommunen har ansträngt sig för att göra den läsvärd med ett förenklat språk. En summarisk redovisning presenteras en gång per år i Nyköpings tidning som går ut till hushållen.

Många av kommunens olika verksamheter gör årligen kvalitetsredovisningar och brukarundersökningar där kommunen vänder sig direkt till mottagaren tjänsten för att få veta vad som är bra och vad som skulle kunna göras bättre. Resultaten från en del av dessa redovisas via de informationskanaler som kommunen nyttjar men systematik saknas. Det finns även få exempel på där resultaten jämförs med andra kommuner och redovisas inför medborgarna. Revisorerna och deras uppdrag och arbete är väl beskrivet på hemsidan men resultat och analyser av deras förvaltningsgranskning kunde synliggöras tydligare.

Sammanfattning område 1

Styrkor

- **Kommunikationsenheten.**
- **Nyköpings tidning.**
- **Flera exempel på att kommunen bjuder in Nyköpingsborna till dialog och delaktighet, framför allt kring fysiskt planläggningsarbete men även vid utarbetandet av exempelvis visionen.**
- **Medborgarambassadörerna och Medborgarombuden.**
- **Ungdomsfullmäktige.**
- **Öppet hus.**

Förbättringsområden

- **Tillhandahålla handlingar på hemsidan inför politiska möten.**
- **Bredda spridningen av resultat från exempelvis brukarundersökningar och revisionens granskning.**
- **Nyköpingsborna kan inte delta och direkt påverka utformning och innehåll i budgeten.**
- **Medborgarförslag.**
- **Visa medborgarna hur Nyköping står sig resultatmässigt i jämförelse med andra kommuner eller mellan verksamhetsområden.**

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

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

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare. Inom området tillgänglighet och brukarorientering uppnår kommunen 57,5 poäng.

Brukaren i centrum

Kommunen har en mängd planer, policys och program som styr verksamheten. Till grund för alla dessa dokument ligger en övergripande vision för Nyköping som har en gemensam politisk förankring (majoritet och opposition) och som bland annat innehåller tre kännetecken som ska ligga till grund för den goda servicen. Kännetecknen är tillgänglighet, valmöjlighet och professionellt bemötande och dessa är väl förankrade ute i verksamheterna som använder dem i sitt målarbete och sin verksamhetsplanering. Kännetecknen stärks delvis av en grafisk profil som utarbetats av kommunen. Ett utvecklingsområde kunde vara att ytterligare stärka brukarfokuseringen genom att innehållsdeklarera tjänsterna inför brukaren genom att, som många andra kommuner, utarbeta så kallade tjänstegarantier/deklarationer.

Information om serviceleverantörer i kommunen

Informationen kring serviceutbudet i Nyköping sprids via hemsidan och dels via broschyrer från de olika verksamheterna spritt på divisionsnivå. Skolkatalogen ger den bästa skriftliga informationen i detta sammanhang. Men på hemsidan finns väl beskriven information om respektive skola, boende för äldre etcetera.

Kommunen har även anpassade informationskanaler för funktionshindrade exempelvis en taltidning för synsvaga. Alla portalsidor på hemsidan finns även på engelska och turistsidor även på tyska.

Som nämnts tidigare har kommunen anställda medborgarombud anställda som ska fungera som ”en dörr in” för såväl brukare som medborgare. De marknadsförs i Nyköpings tidning och på hemsidan. För närvarande pågår även en översyn kring att införa ett medborgarkontor eller liknande och som möjligen ersätter medborgarombuden på sikt.

Det går att ladda ner blanketter från samtliga verksamheter på hemsidan dock med få möjligheter till att sända in dem samma väg. Kommunen erbjuder vissa traditionella e-tjänster exempelvis biblioteksservice men inväntar nu teknik kring e-legitimation för att gå vidare och utveckla dessa tjänster.

Valfrihet och innehåll i tjänsten

Ett av kännetecknen i Vision 2011 är *valmöjlighet*. Utöver de traditionella valmöjligheterna för brukarna i en kommun har Nyköping inte tagit initiativ till att mer kraftfullt stödja en sådan ambition. Exempelvis genom att införa peng- eller kundvalssystem. Inom skolan tycks man utifrån de intervjuer som genomförts vara mer aktiv kring att understödja valet än inom exempelvis äldreomsorgen. För övrigt finns det ett utbud av verksamheter som drivs såväl i egen regi som av externa utförare även om exemplen inom äldreomsorg är få.

Det finns ett par exempel på när brukarna kan ingå avtal om varierande servicevolym exempelvis vad avser avfallshantering och nyttjande av fritidsverksamhet.

För att möta medborgarna och brukarnas förväntningar illustrerar de mål som satts upp för verksamheterna innehållet i tjänsterna i kommunen. Denna målbild följs sedan upp genom exempelvis brukarundersökningar.

Brukarundersökningar

Brukarundersökningar genomförs inom alla verksamheter och är i huvudsak en nämndangelägenhet såtillvida att det oftast är där som uppdraget läggs, resultaten redovisas och hanteras. En del undersökningar som genomförs redovisas på hemsidan eller via andra informationskanaler. Systematiken och regelbundenheten varierar från nämnd till nämnd.

Kommunen använder även andra metoder för att få servicen värderad och vanligt förekommande är exempelvis fokusgrupper och kollegiegranskning.

Ett utvecklingsområde kunde vara att skapa ett enhetligt sätt att genomföra och redovisa resultaten från brukarundersökningarna samt att tydligare koppla resultaten till den målbild som satts upp för verksamheten på respektive nivå.

Synpunkts-/klagomålshantering

Har man synpunkter eller kritik så finns inom delar av organisationen möjlighet att få dessa behandlade med systematik. De flesta verksamheter vittnar om att synpunkterna oftast används i ett lokalt förbättringssammanhang. Kommunen kommer framöver att införa ett övergripande system för att inhämta och hantera synpunkter. Förslagsvis i linje med de förslag till utveckling som ligger under föregående rubrik.

Utbildning i bemötande

I Nyköping 2011 är *professionellt bemötande* ett av de brukarfokuserade kännetecknen som ska präglade kommunens service. Kommunen har utbildat chefer kring bemötande för att dessa sedan ska sprida budskapet till sina underställda. Inom respektive division och förvaltning pågår även riktade utbildningsinsatser som syftar till att understödja mötet med brukaren. Teman är ofta värdegrund, bemötande och etik. Bilden mellan de olika verksamheterna varierar dock till såväl innehåll i utbildning som regelbundenhet och omfattning.

Kommunen kan möjligtvis vinna på att skapa en kommungemensam utbildning vid sidan av introduktionsutbildning för nyanställda och ledarutbildningen. Exempelvis med utgångspunkt från de kännetecknen som Nyköping Vision 2011 lyfter. Vinsten skulle ligga i att mer styrande etablera en serviceanda som präglar hela kommunen och som också skapar förutsättningar till att samordna utbildningar men också till att bygga vidare och säkra serviceandan.

En sådan grund med ett sådant bemötandefokus skapar också ett tydligare underlag för att följa upp en av de viktigare kvalitetsaspekterna på kommunal service. En följd av det kunde i sin tur vara att på övergripande ledningsnivå premiera och synliggöra verksamheter som är framgångsrika när det gäller att ge ett gott bemötande. Det finns idag några fåtal exempel på divisionsnivå där ledningen uppmuntrar men också stärker fokus på bemötande genom ganska enkla gester som premierar men även sprider det goda exemplet.

Sammanfattning område 2

Styrkor

- **Vision 2011. Väl förankrad serviceanda med tre brukarfokuserade kännetecknen.**
- **Kännetecknen och grafisk profil sammanlänkade.**
- **Ambassadörer.**
- **Medborgarombud.**
- **Bra information om verksamhet på hemsidan.**

Förbättringsområden

- **Innehållsdeklarera tjänsterna inför medborgarna. Ger en tydligare bild av kommunens ambitionsnivå kring service vilket inte minst underlättar dialogen om densamma.**
- **Etablera medborgarkontor eller liknande.**
- **Systematisera och likrikta arbetet kring brukarundersökningar.**
- **Systematisera och likrikta arbetet kring att hantera synpunkter och klagomål.**
- **Premiera verksamheter som ger gott bemötande.**

Område 3 Tydlighet i samspelet mellan politiker – tjänstemän

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

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning.

För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen ska fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Inom området tydlighet i samspelet politiker - tjänstemän uppnår kommunen 63,5 poäng.

Nyköpings styrsystem

Verksamheterna styrs via mål och kommunens styrfilosofi innebär att kommunfullmäktige tar policybeslut på övergripande nivå och överlåter de taktiska detaljerna till nämnderna och det operativa ansvaret till verksamheten.

Överst i styrkedjan leder fullmäktige kommunen genom *Nyköping 2011* som beskriver den politiska viljeinriktningen kring kommunen och dess verksamheters utveckling fram till 2011. Nyköping har även utarbetat en vision i samverkan med Oxelösund som sträcker sig till år 2030 med mycket fokus på infrastrukturella utmaningar.

Nyköping 2011, som bland annat återfinns i kommunens samlade styrdokument *Budget*, omfattar *vision, verksamhetsidé, kännetecknen* och *kommunens långsiktiga mål*. Nämnderna ska sedan styra verksamheterna mot i denna riktning inom tilldelat ekonomiskt utrymme. Budgeten är för övrigt det planeringsunderlag som beskriver hur långt kommunen förväntas nå under planperioden och med vilka resurser.

En grundläggande krav på nämnder, divisioner och enheter är även att deras verksamhetsplaner ska formuleras utifrån kommunfullmäktiges målbild. Målen som formuleras ska vara tydliga, mätbara och tidsbestämda och det ska finnas tydliga samband mellan mål, prestation, effektivitet och kvalitet. Det är sedan divisionerna som ansvarar för att verksamheterna/arbetsplatserna ges förutsättningar att realisera av nämnderna och styrelsens mål.

Kommunen har en uppsättning ytterligare *styrverktyg* utöver de som nämnts tidigare. Dessa styrverktyg tillämpas främst i processerna kring planering och uppföljning, i huvudsak på övergripande nivå. Uppsättningen styrverktyg består av *mål, planering, uppföljning, utvärdering* och *resultatöverföring* mellan åren. Gemensam värdegrund och andra policydokument är ytterligare verktyg för styrning. Budgeten baseras således även på dessa övergripande styrdokument.

I Budget 2007 med flerårsplan 2008-2009 avspeglas kommunfullmäktiges övergripande målbild i respektive nämnds internbudget, vilket visar på en sammanhållen styrkedja. Nämndernas budget innehåller även mål för ekonomi, produktion och kvalitetsindikatorer och planerade resultat redovisas också i samma termer även om prestationsmått inom ekonomi och aktiviteter, i volym, dominerar. Men det finns även kvalitetsmått redovisade bland volym och nyckeltalen.

Uppföljning och rapportering till politisk nivå

För att veta om verksamheten leder fram till de uppställda målen, måste målen gå att mäta. Uppföljning av ekonomi och verksamhet sker löpande till kommunstyrelsen. Vid två uppföljningstillfällen, varav ett avser delårsrapport, genomförs en genomgripande analys av verksamheten som koncentreras mot resultatet. Det vill säga vad fick kommunen för pengarna och hur väl överensstämde det producerade med målen för verksamheten samt med god ekonomisk hushållning?

Vid obalans redovisas förslag till åtgärder till nämnd/-styrelse som efter beslut verkställs och följs upp. Uppföljningsrapporterna och eventuella åtgärdsplaner delges sedan kommunfullmäktige.

Vid delårsrapport bedömer revisorerna om resultatet är förenligt med målen för den ekonomiska förvaltningen. Uppföljningarna tjänar sedan som underlag i det pågående budgetarbetet inför kommande treårsperiod.

I samband med årsredovisningen utvärderas och analyseras resultatet. Med resultat avses inte enbart den ekonomiska ställningen, utan också graden av måluppfyllelse. Årsredovisningen ger också svar på hur väl målen uppfylldes, till vilken kostnad utifrån volym och kvalitet, genom en avstämning av internöverenskommelserna. Ett positivt resultat analyseras lika grundligt som ett negativt resultat. Resultatet av analysen återförs sedan till pågående budgetprocess

Sammantaget ger årsredovisningen en tydlig avspeglings av mål- och måluppfyllelse. I delårsbokslut saknas fördjupad uppföljning och analys av förvaltningsrevisionens resultat. Denna är dock väl beskriven i årsredovisningen. Rapporteringen från tjänstemän till politisk nivå ger en god bild av verksamhetens resultat. En dimension som kunde ge såväl politiker som tjänstemän ett bredare underlag inför planeringsprocessen är om kommunen jämför sin rapportering och resultat med andra kommuner eller ställer upp och jämför allmänna resultatområden internt mellan verksamhetsområden. Exempelvis resultat från brukarundersökningar som berör kundnöjdhet.

Roller

Nyköpings styrmodell syftar till att visa uppdelningen mellan en *samhällsbyggardel* med ett politiskt synsätt och en *producentdel* som präglas av ett företagsekonomiskt synsätt. Som stöd för detta tillämpar Nyköpings kommun sedan 1992 beställar-/utförarmodell. Det innebär att KS är produktionsstyrelse, nämnd anslås resurser som man använder till att köpa tjänster av från produktionen reglerade i internavtal. Modellen syftar till att stärka den demokratiska processen och nå en effektiv och rationell drift. Det handlar om att göra rätt saker på rätt sätt, att kunna förändra vid behov och om yttre och inre effektivitet.

Med *yttre effektivitet* avses förhållandet mellan insatta resurser och organisationens överordnade mål. Effektivitet mäts i vilken grad av måluppfyllelse som uppnåtts i förhållande till de resurser som satts in. Nämnderna har i sin roll som beställare ansvar för den yttre effektiviteten, *vad* som ska göras.

Med *inre effektivitet* avses förhållandet mellan insatta resurser och de produkter eller tjänster som verksamheten producerar, produktiviteten. Det är utföraren som ansvarar för den inre effektiviteten, *hur* beställningarna ska genomföras.

I Nyköping finns således en tydlig fördelning av ansvar kring politikernas roll att besluta vad som ska göras och tjänstemännens ansvar kring hur detta ska göras är. Intervjuerna ger generellt sett även en bild av ett förtroendefullt samarbete med flera forum för strategiska diskussioner mellan politiker och tjänstemän. Vid sidan av budgetarbetet nämns exempelvis KS-temadagar och andra gemensamma seminarier kring olika teman som viktiga mötesplatser mellan politiker och tjänstemän. Det nämns dock att det ibland förekommer gränsdragningsproblem inte minst kring rollfördelningen mellan nämndsordföranden, nämndsansvariga tjänstemän (nata) och divisionschefer. Möjligen bör kommunen tydliggöra rollerna i detta sammanhang.

Den politiska ledningen gör ofta besök och för dialog med verksamheten men regelbundenheten och formen för besöken varierar mellan nämnderna.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- Kommunens övergripande budget utgår från tydligt formulerade politiska mål.
- Kvalitetsindikatorerna i budgetarna.
- Ett utvecklat och fungerande rapporteringssystem till den politiska nivån.
- Temadagar (KS) och seminariedagar under löpande år – Viktiga mötesplatser för strategiska och framåtsträvande diskussioner mellan politiker och tjänstemän. Samt för att befästa roller.
- Revisorerna. Informativ revisionsberättelse i årsredovisningen.

Förbättringsområden

- Utveckla fler resultatmått av nyckeltalskaraktär som belyser kvaliteten på tjänsterna.
- Sammanställ, analysera och redovisa resultat från all utvärdering som genomförs för att få en bredare belysning av hur verksamheten fungerar.
- Resultatjämförelser med andra kommuner för att ge politiken en bredare bild av vad kommunen presterar.
- Tydliggör rollfördelningen mellan nämndsordföranden, nata och divisionschefer

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

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

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna. Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar. Inom området ledning, decentralisering och delegering uppnår kommunen 65 poäng.

Delegation

Generellt sett gäller en hög grad av delegering och frihet för de operativa verksamheterna att disponera de resurser som anslagits av nämnd. När det gäller rätten att omdefiniera resurser mellan underposter inom budgetramen finns det vissa begränsningar, vilket bland annat innebär att det i vissa fall inte går att flytta pengar från ett verksamhetsområde till ett annat inom en division. Nämnderna kan dock ta beslut om att flytta resurser mellan verksamheter. Verksamheterna har inte heller full frihet att själva disponera insparade medel.

När det gäller att rekrytera personal, avveckla befattningar och företa mindre organisatoriska förändringar är friheten större.

Samarbete över gränser

I Nyköping används möjligheten till samarbete och samordning över divisions- och verksamhetsgränser. Här följer några exempel på internt tvärsektorielt samarbete.

- Bo i Nyköping – Här deltar samtliga divisioner
- Navet – Är ett projekt kring att utveckla individuella program för unga i samverkan mellan barn, ungdom och kultur och sociala divisionen.
- Kvalitetsgruppen – Är en sammansatt tvärsektorieell grupp som ska samverka kring att forma ett kvalitetssystem för kommunen.
- Nattvandring – Sker i samverkan mellan tekniska, barn, ungdom och kultur och sociala divisionen.
- Brukarorientering – I samverkan mellan vård och omsorg och sociala divisionen.

Flera andra samarbetsprojekt inbegriper även externa aktörer. Från och med den 1 januari 2007 har exempelvis Nyköping och Oxelösunds kommun gemensam lönenämnd och löneadministration vilket omfattar löner, personalförsäkringar och pensionsadministration. Kommunerna fastställer fortfarande sin egen lönepolicy och sköter sina egna löneförhandlingar. Nyköping och Oxelösund har även gemensam överförmyndarnämnd och gemensamt överförmyndarkontor. Nyköping ingår även i en gemensam patientnämnd med Eskilstunas, Flens, Gnestas, Katrineholms, Oxelösunds, Strängnäs, Trosas och Vingåkers kommun och samverkar kring Sörmlandskustens räddningstjänst. STRÅ - är ett samverkansprojekt mellan landsting, kriminalvård, polis och kommunen för att nämna några. Skolan samverkar med olika branscher inom näringslivet exempelvis byggnad, transport, fordon och kring flygteknik. Det finns även flera exempel på att enheter skaffar sig extrainkomster genom att aktivt söka medel utanför kommunens organisation ofta i form av statliga bidrag.

När det gäller tvärsektorieella projekt och program finns en gemensam projektmodell (NyMo) kring hur dessa ska beskrivas, dokumenteras och följas upp. Den avser tidsbestämda projekt men används inte alltid. Det finns även en projektkoordinator som stöd för projektarbetet och en projektcentral på intranätet där många större pågående och avslutade projekt finns sammanställda.

Större projekt har oftast en struktur med uppföljningsbara mål, tilldelad budget, nedlagd arbetstid, projektledaransvar osv. och redovisas också till nämnd. Men det kan finnas ett värde i att även lite mindre projekt följs kostnads- och resultatmässigt. Många diffust beskrivna samarbetsprojekt kan vara kostnadsdrivande och uppnådda mål kan vara svåra att redovisa.

Divisions- och förvaltningsledning

Denna chefsgrupp är tillsvidareanställda på sina respektive tjänster. Tidigare hade de ett treårsförordnande med en tillsvidareanställning i grunden. För divisionerna formuleras uppdragen genom internöverenskommelse med nämnden.

Ledningslaget i kommunen består av kommundirektören och samtliga förvaltnings- och divisionschefer, 13 chefer, som träffas varannan vecka.

På varje förvaltnings- och divisionsnivå finns sedan liknande ledningslag och även dessa träffas med regelbundenhet. Ledningsstrukturen tycks väl sammanhållen med fokus på att främja god kommunikation och styrning och gemensamma aktiviteter för att stärka ledningsstrukturen genomförs i ledningslag på alla nivåer. Ledningen genomför verksamhetsbesök men med varierande regelbundenhet sannolikt beroende på verksamhetens omfattning och antal underställda enheter.

Chefsutvärdering genomförs i huvudsak via ”Reflektmätningen” som är en arbetsmiljöundersökning samt enligt en Nyköpingsmodell där värdegrund och ledarpolicy ingår. Kommunens arbetsmiljöarbete, APT 1-4, stödjer för övrigt ledningsstrukturen.

Sammanfattning område 4

Styrkor

- **Exempel på tvärsektorielt samarbete inom kommunen men även samverkan med externa aktörer.**
- **Projektmall och projektkoordinator.**
- **Ledningsstruktur. Bra systematik kring kommunikation och styrning.**
- **APT 1-4 som understödjer ledningsstrukturen.**

Förbättringsområden

- **Ej full frihet att disponera insparade medel.**
- **Begränsningar i att flytta medel mellan verksamheter inom divisioner.**
- **Vidarutveckla utvärderingen av ledarskapet i kommunen.**
- **Belöna och synliggör goda chefsprestationer utifrån utvärderingsresultat.**

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?

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan i även verksamhetsuppföljning avseende även volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är en stor utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapportering är ett område som ofta ger låga poäng i kommunkompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetperspektiv. Inom området kontroll och rapportering uppnår kommunen 59 poäng.

Rapportering av ekonomi och verksamhet på förvaltningsnivå

Uppföljning av ekonomi, verksamhet och volym sker löpande till nämnd och kommunstyrelsen. Vid två uppföljningstillfällen, varav ett avser delårsrapport, genomförs en genomgripande analys av verksamheten som koncentreras på resultatet. Vid obalans redovisas förslag till åtgärder för nämnd/-styrelse och efter beslut verkställs åtgärderna och följs upp. Uppföljningsrapporterna och eventuella åtgärdsplaner delges kommunfullmäktige

I delårsrapport bedömer revisorerna om resultatet är förenligt med målen för den ekonomiska förvaltningen. Uppföljningarna tjänar som underlag i budgetarbetet inför kommande treårsperiod. I samband med årsredovisningen utvärderas och analyseras resultatet. Med resultat avses inte enbart den ekonomiska ställningen, utan också graden av måluppfyllelse.

Årsredovisningen ger svar på hur väl målen uppfyllts, till vilken kostnad utifrån volym och kvalitet, det vill säga en avstämning av internöverenskommelserna. Ett positivt resultat analyseras lika grundligt som ett negativt resultat. Resultatet av analysen återförs sedan till budgetprocessen. Resursförbrukningen kan också följas on-line av tjänstemän men inte av politiker. Kommunen har utvecklat nyckeltal för de olika verksamheterna vilket medger uppföljning av volym- och ekonomiska mått på enhetsnivå.

Avrapportering av projekt

Nyköpings arbete kring tvärasektoriell samverkan beskrevs delvis i område 4 och berörde även avrapporteringen i detta sammanhang. Resultaten från de tvärasektoriella projekten redovisas på olika sätt. I Nyköping följs ofta resultaten av tvärasektoriellt samarbete följs upp i ledningslagen och större projekt redovisas också skriftligt och till nämnd. Men det finns ett utrymme till att utveckla och likrikta redovisning.

Budgetering och avvikelshantering

Kommunen har tagit fram regler för vad budgeten ska innehålla. Genom att i budgeten ange styrprinciper i form av budgetreglerna avser kommunfullmäktige att styra beteenden och relationer i den kommunala verksamheten. Nyköping tillämpar rambudget med budgetering oftast utifrån föregående års resultat på traditionellt sätt. Under budgetprocessen avsätts en dag för analys då man som grund utgår från föregående års anslag som sedan ställs mot utfall i budget. I analysen vägs även förändringar, avvikelser, prioriteringar, jämförelser och annat in innan budget till nämnd fastslås. Beställar- och utförarkonceptet innebär ju att KS är produktionsstyrelse, nämnd anslås resurser som sedan används till att köpa tjänster av produktionen reglerat i internöverenskommelser.

Budgetanslag innebär både ett bemyndigande att genomföra verksamheten och en finansiering för ändamålet. Budget för 2007 och plan 2008–2009 har anslag på nämndnivå, med undantag för bygg- och tekniknämnden där anslag fördelas på skatte- respektive avgiftskollektiv. Produktionen får sina resurser genom med nämnd avtalade **internöverenskommelser** som ger intäkter, kommunersättning.

Nämndernas interbudget ska fastställas inom ramen för anvisade medel. Härigenom får nämnden möjlighet att fördela nämndanslagen inom sitt verksamhetsansvar. Nämnderna ska medge att respektive ansvarig får bryta ner internbudget till detaljbudget. **Produktionens interbudgetar** ska godkännande av kommunstyrelsen.

Inom respektive nämnd bryts internbudget och därefter internöverenskommelser ned i nyckeltal som beräknas utifrån den kostnad och volym som fördelas på verksamheten. Kommunen har därmed satt prislapp på de flesta av tjänsterna. Nyckeltalen i internbudget rapporteras och används av nämnd och produktion vid verksamhetsuppföljning.

I liten utsträckning köps och säljs tjänster internt inom kommunen. Det är ett medvetet val utifrån tidigare försök under 90-talet. Kommunfastigheter och telefonväxel faktureras och kost och städ är entreprenadupphandlat.

Ekonomifunktionen har tjänstemän ute i förvaltningarna underställda respektive divisionschef med uppdrag att hålla ihop arbetet i kommunen i en form av controllerfunktion.

Avvikelseberapportering sker månatligen och följs upp i delårsbokslut. Vid avvikelse redovisas förslag till åtgärder till nämnd/-styrelse som efter beslut verkställs och följs upp. Uppföljningsrapporterna och eventuella åtgärdsplaner delges sedan kommunfullmäktige. Produktionscheferna kallas även in och får belysa problemen vid avvikelser.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- **Rapporteringssystemet med kvalitetsindikatorer.**
- **Kommunen har satt prislapp på tjänsterna.**
- **NYMO och projektkoordinator. Goda förutsättningar för rapportering**
- **Systematisk avvikelserapportering.**

Förbättringsområden

- **Utveckla rapportering av resultat och kostnader även från mindre tvärsektoriella projekt. Vad kostar det? Vad får kommunen ut?**
- **Ge politikerna möjlighet/tillgång att följa den löpande online informationen kring resursförbrukning.**
- **Fler kvalitetsindikatorer i den löpande rapporteringen.**
- **Fördjupat analysarbete kring avvikelser.**

Område 6 Personalpolitik

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

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar. Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal och dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas. Inom området personalpolitik uppnår kommunen 64 poäng.

Kommunstyrelsen är i sin roll som produktionsstyrelse ansvarig för det personalpolitiska arbetet. Det finns ett stort antal policys och riktlinjer som utgångspunkt och stöd för arbetet. Utvärderarna har inte funnit något samlat dokument som reglerar det personalpolitiska arbetet i Nyköping. Det gör det svårt att utifrån en bredare beskrivning fånga den politiska ambitionen på området.

Kommunens HR-funktion har tjänstemän ute i förvaltningarna underställda respektive divisionschef med uppdrag att hålla ihop det personalpolitiska arbetet i kommunen främst kring ledarskap, kompetensutveckling, mönsterarbetsplatsen samt informera om policys, riktlinjer och liknande.

Under flera år har ett arbete benämnt "Mönsterarbetsplatsen" pågått i kommunen. Projektet avslutades 2006 men flera delar i projektet är nu permanenta inslag i vardagsarbetet exempelvis kring värdegrundsarbete och systematiskt arbete kring vad man kallar APT 1-4.

Kompetensutveckling

I Nyköping sker kartläggningen och analysen av de anställdas kompetensbehov främst på divisions- och enhetsnivå och bygger oftast på kunskap som framkommer vid medarbetarsamtal. Det upprättas årligen kompetensutvecklingsplaner på enhets- och divisionsnivå men inte på kommunövergripande nivå.

Det kan finnas ett värde i att aggregera och sammanställa resultaten från den kartläggning som genomförs på enhets- och divisionsnivå. En sådan sammanställning skulle kunna utgöra ett underlag för strategiska vägval kring kommunövergripande kompetensutvecklingsfrågor.

Kommunen har fastslagit att 1.5 % av budgeten ska användas till kompetensutveckling i hela organisationen. Enligt de fackliga företrädarna är det svårt att få en tydlig bild av till vilka utbildningsinsatser pengarna används till. Kommunen har även sökt och fått ekonomiskt stöd från EFS-rådet för att i ett projekt "Svea-programmet", som drivs av vuxenutbildningen, arbeta med kompetenshöjande åtgärder framöver.

Individuella löner och belöningar

I Nyköping tillämpas individuell lönesättning. Kommunen har antagit en central lönepolicy med lönekriterier som beskriver utifrån vilka premisser lön ska fördelas till den anställde. Dessa kriterier har brutits ner och anpassats inom vissa specifika verksamheter. Lönespridning uppmuntras i kommunen och enligt flera intervjuade har lönesättningen faktiskt bidragit till en viss differentiering. Men inte i så stor utsträckning och de fackliga företrädarna hävdar att ledarskapet är avgörande för utfallet.

Inom några grupper i socialtjänsten och äldreomsorgen kan anställda få extra ersättning för tilläggsuppdrag, projektanställning och vissa påbyggnadsutbildningar.

Arbetsmiljöundersökningar

Nyköpings kommun genomför regelbundna arbetsmiljöundersökningar med stöd av verktyget "Reflekt" en gång per år. Mätningen innehåller öppna frågeställningar så att den enskilde medarbetaren själv kan prioritera vad man anser är viktigast. Resultaten renderar i en bedömning av varje arbetsplats men går också att aggregera upptill kommunövergripande nivå. Bedömningen ska även hanteras i ett

förbättringssammanhang där åtgärder vid behov ska sättas in. Det saknas en övergripande uppföljning och analys av resultatet.

Kommunen använder även traditionella skyddsronder för att bedöma och skapa förändringar i arbetsmiljön.

Medarbetarsamtal

Medarbetarsamtalet är det möte som utifrån den enskilde arbetstagaren i mångt och mycket är det viktigaste mötet med sin chef. Här ska frågor som är viktiga för individen möta organisationens syn på arbetstagaren.

Nyköping har kommit långt när det gäller genomförande av medarbetarsamtal och även med upprättande individuella målsättningar med utgångspunkt från samtalet. De fackliga företrädarna vittnar om ett heltäckande genomförande men att kvaliteten på samtalen varierar beroende på chefernas kompetens. Vidare menar man att uppföljningen av de individuella målsättningarna behöver utvecklas.

Ledarskap och medarbetarskap

För att tydliggöra kommunens syn på ledarskap och vad som krävs av cheferna har Nyköping tagit fram chefskriterier egenskaper som ska känneteckna det goda ledarskapet. Kommunen genomför sedan ett par år tillbaka ett chefsutbildningsprogram som omfattar samtliga ca 220 chefer. Grunden består av 1-2 dagar per år som byggs på med seminarier med olika teman men också med situationsanpassade fördjupningsdelar. Varje år genomförs också en gemensam ledarutvecklingsdag. Samtliga chefer är också indelade i mindre mixade lag som tar del av kompetenssatsningar, utbyter erfarenheter och samverka kring olika frågor.

Sammanfattning område 6

Styrkor

- **Kompetenskartläggning på enhets- och divisionsnivå. Kompetensplaner.**
- **Kommunen avsätter en procentsats i budget till kompetensutveckling.**
- **Lönespridning uppmuntras i kommunen och en viss differentiering har uppnåtts.**
- **Regelbundna arbetsmiljöundersökningar.**
- **Genomförandet av medarbetarsamtal.**
- **Kommunens ledarutvecklingsprogram.**

Förbättringsområden

- **Utarbeta ett styrdokument som sammanfattar och reglerar kommunens ambition och arbete inom det personalpolitiska området. Följ upp dokumentet.**
- **Ur ett övergripande styr- och ledningsperspektiv kan det finnas ett värde i att sammanställa resultaten från kartläggningen av kompetensutvecklingsbehovet som genomförs inom divisionerna.**
- **Det saknas en övergripande uppföljning och analys av vad resurserna som avsätts till kompetensutveckling leder till.**
- **Det saknas en övergripande uppföljning och analys av resultatet från arbetsmiljöundersökningarna.**
- **Det saknas en övergripande uppföljning och analys av medarbetarsamtalen.**

Område 7 Verksamhetsutveckling

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

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. Inom området verksamhetsutveckling uppnår kommunen 36 poäng,

System för ständiga förbättringar

Kommunen har nyligen påbörjat ett Kvalitetsprojekt och tillsatt en arbetsgrupp som har uppdrag att utveckla kommunens övergripande kvalitetsarbete. Vid utvärderingen fanns således ingen enhetlig strategi eller system. Det pågår dock kvalitetsarbete i alla delar av organisationen som understöds av lokala policyn och riktlinjer. Divisionerna Vård och omsorg och Socialtjänst har var och en inrättat en funktion som kvalitetsansvarig med ansvar för att implementera kvalitetspolicyn och administrera olika kvalitetsverktyg och aktiviteter exempelvis system för synpunkts- och klagomålshantering och fokusgrupper. Inom skolområdet är arbetet kring kvalitetsredovisningen det dominerande men det finns också många andra exempel på kvalitetsarbete exempelvis arbetet kring KRUT (KvalitetResursUTveckling). Inom tekniska området finns även liknande exempel.

Utvärderarna har inte funnit några exempel på där kommunen arbetar och relaterar sitt rutinmässiga kvalitetsarbete till erkända externa standard/system för kvalitetsarbetet.

Det genomförs inga externa kvalitetsrevisioner regelbundet i kommunen. Men inom några verksamheter tillämpas kollegiegranskning ibland.

Lärande och utveckling genom jämförelser

Ett viktigt sätt att utvärdera tjänsters kvalitet får man om man kan jämföra tjänsterna med andra som utför liknande tjänster. Jämförelser görs bäst om man kan hitta exakta mått som ger indikation för kvalitet på tjänsten. Nyköping har en del sådan mått bland sina nyckeltal, främst av nöjdhetskaraktär som tagits fram genom brukarundersökningar. Det kan finnas skäl att ta fram fler mått som belyser kvalitativa aspekter på tjänsterna.

Det kan även vara intressant och viktigt för kommunen att ansluta sig till majoriteten av svenska kommuner och i större utsträckning jämföra sina resultat med andra för att få en bredare belysning av vad man presterar och för att få till ett utbyte av lärande. Det sker i begränsat omfattning idag. En rekommendation kunde vara att ansluta sig till förbundets nystartade "Jämförelseprojekt" som omfattar ca 180 kommuner fördelade i ett 20-tal nätverk runt om i landet. Inom respektive division pågår visserligen en del nätverkssamverkan inte minst inom det tekniska området men även inom socialtjänst, skola och äldreomsorg förekommer jämförelser. I arbetet med att ta fram en "Företagslots" så har jämförelser gjorts med Mjölby kommun. I samband med budget används även en del jämförande nationell statistik i analysarbetet men exemplen är som sagt var få och efterfrågas i liten utsträckning av den politiska ledningen enligt tjänstemännen.

Kreativitet och nya idéer

En dynamisk organisation har högt i tak när det gäller att våga pröva nya idéer. I en sådan organisation finns insikten att de anställda bär på kompetens och kreativitet som är viktig att sprida till andra. I Nyköping fångas de goda idéerna främst upp i vardagsarbetet, vid arbetsplatsträffar, under arbetet med att ta fram enhetsplaner och genom medarbetarsamtal. Medskapande är ett delområde i APT 1-4 men det finns ingen kommunövergripande kanal för att systematiskt fånga innovationer.

Det kan finnas anledning för kommunen att stimulera och uppmuntra medarbetarna att engagera sig i verksamhetens utveckling. En samlande och övergripande strategi för att ta till vara medarbetarnas erfarenheter och kreativitet är en god investering. En annan kunde vara att i större utsträckning lyfta fram och belöna goda idéer och insatser från medarbetare. Exempelvis som man gör inom Socialtjänsten med "Fira framgångstanken".

Kvalitetssäkra och systematisera

En viktig grund i kvalitetsarbetet är att säkra information kring rutiner som beskriver hur saker ska göras och göra viktiga dokument tillgängliga för de anställda. Nyköpings Intranät är ett viktigt redskap i detta sammanhang. Likaså är personaltidningen ett verktyg att nå ut till anställda. Båda är kanaler som används för att exempelvis lyfta och sprida framgångsrika exempel, innovationer, erfarenheter och idéer. Genom ett kraftfullare fokus i detta syfte går detta sannolikt att utveckla ytterligare.

Sammanfattning område 7

Styrkor

- **Kvalitetsprojektet.**
- **Kvalitetsarbete på divisionsnivå. Skolan goda exemplet.**
- **Kollegiegranskning i utvecklingssyfte.**
- **Fira framgång tanke inom ex. sociala divisionen.**
- **Personaltidning och intranät som sprider goda exempel från verksamheten.**

Förbättringsområden

- **Kommunövergripande kvalitetsarbete.**
- **Lärande genom jämförelser. Aktivera.**
- **Arbeta för ett gränsöverskridande erfarenhetsutbyte mellan enheter och divisioner.**
- **Ta fram strategier och arbetssätt för att systematiskt fånga upp och uppmuntra goda idéer och initiativ från medarbetarna.**
- **Stimulera kreativitet genom att belöna och synliggör goda resultat och kvalitet.**

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

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

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet och tillväxt. Inom området Samhällsbyggnad uppnår kommunen 71 poäng.

Förenings- och kulturliv

I Nyköping verkar ca 220 bidragsberättigade föreningar enligt kommunens föreningskatalog.

Kultur och fritidsfrågorna handläggs i huvudsak av tre tjänstemän på förvaltningsnivå. En verksamhetsansvarig arbetar med bidragsärenden, förbereder underlag för politiska nämnder mm, en administratör med föreningsregister, fonder, lotteritillstånd mm samt en föreningssamordnare med huvuduppdrag för att hitta samarbetsområden inom föreningslivet. Kultur och föreningsnämnden fattar sedan på relativ detaljnivå beslut om hur bidrag och andra resurser ska fördelas.

Kommunen stödjer inrättandet av ideella föreningar, ställer lokaler till förfogande och ger penningbidrag till drift och utveckling av föreningar. Culturum, NK - Villan, Barnkulturcentrum, ungdomshuset Slakthuset och Pensionärernas hus är några exempel på lokaler som kommunen ställer till förfogande. Kommunen tecknar även avtal med föreningar kring drift och skötsel av vissa lokaler och anläggningar. Rosvalla är Nyköpings multiarena med privat ägare men den populära anläggningen hyrs av ett kommunalt bolag.

Det finns ingen en kommunövergripande strategi eller plan som reglerar arbetet inom kulturområdet. Kommunen har inte etablerat någon form av rådgivande organ med representation från kulturföreningar och kulturpersonligheter. Kommunens resurser för att stödja kulturlivet på tjänstemannanivå är begränsade. Arbetet leds istället av en arbetsgrupp som finns i nämnden och som arbetar ut mot kulturlivet.

Kommunen delar årligen ut kultur- och föreningsstipendier.

Årligen utses en ambassadör för Nyköping ut, vilket är ett ideellt hedersuppdrag som innebär att den utnämnde alltid ska tala väl om Nyköping, hjälpa besökare på stan och ställa upp på olika uppdrag som bidrar till utvecklingen av Nyköping. Ambassadörerna hjälper bland annat till med Nyköpings värdskap på mässor, idrottsmästerskap och andra events.

Kommunen är för övrigt mycket aktiv i att arrangera och stödja olika kulturarrangemang i kommunen. Exempel på det är karnevalen som anordnas varje år, melodifestivalen 2006, årliga Hertig Karls marknad och "Historien längs ån" som uppförs av ungdomar. En stor satsning är även Nyköpings gästbud i musikalversion som lockar ca 10 000 besökare varje år.

Näringsliv

I kommunen finns idag ca 4 500 företag. Av dessa har 80 företag fler än 25 anställda och 33 fler än 50 anställda. Andelen enmansföretag utgör över 60 % av företagen. Inom kommunen finns ca 21 500 arbetstillfällen.

Kommunens strategi vad avser näringslivsutveckling regleras i styrdokumentet Strategi och Tillväxt. Den "beställs" av Kommunstyrelsen genom fastställande av verksamhetsplan med inriktningsmål, delmål och strategier. Syftet är att understödja förverkligandet av Nyköping 2011 och att medverka till att skapa en attraktiv kommun. Inriktningen på arbetet ska vara Utveckling, långsiktighet och tillväxtskapande.

Strategi och Tillväxt arbetar övergripande och koordinerande och agera i sin tur som KS "beställarfunktion" för att få verkställt strategiskt viktiga aktiviteter och åtgärder.

Strategi och Tillväxt har direkt ansvar för näringslivsfrågor inklusive besöksnäringen (utvecklings- och aktivitetsansvar), samt ansvarar för koordinering och samordning av kommunens divisioner/enheter i arbetet att nå Nyköping 2011 med det särskilda tillväxtmål (500 personer/år) som kommunfullmäktige formulerat. Identifierade verksamhetsområden som särskilt ska ägnas uppmärksamhet är utbildning för vuxna/högre utbildning, infrastrukturfrågor, bostadsförsörjning.

Inom Strategi och Tillväxt finns en tillväxtgrupp. Gruppen fungerar som en form av näringslivsråd, som bland annat är behjälpligt i att skapa samverkan mellan kommunen och näringslivet.

Strategi och Tillväxt har även ett särskilt ansvar för att i samverkan med nämnder och divisioner utveckla omvärldsanalys och framtidsbilder, samt följa upp att övergripande planer och beslut följs.

Föra stödja kontakten med företagen har kommunen flera så kallade Företagslotsar. Dessa personer är specialister på olika områden inom kommunens verksamhet. Kommunen arrangerar även Företagarträffar. Under våren 2007 genomförs fem lunchträffar med företag under olika teman.

Kommunen har även ett gemensamt näringslivsbolag för Nyköping och Oxelösund, ONYX. ONYX ägs till 40 % av Nyköpings och Oxelösunds kommuner och till 60 % av lokala företag och företagsorganisationer. Bolagets fokus är i huvudsak att ge operativt stöd riktat mot logistik- och transportföretag, men välkomnar även företag i alla branscher.

Kommunen är mycket aktiv kring att ta initiativ och medverka till kompetenshöjande åtgärder för det lokala näringslivet. Fokus för närvarande ligger bland annat på besöksnäringen där det genomförs seminarier/utbildningar kring exportfrågor, livsmedelslagstiftning, utskänkningstillstånd, marknadsföringsfrågor, allt utifrån företagens egna önskemål. Kommunen driver flera projekt i samverkan med näringslivet och Linköpings universitet. Kunskapens hus tecknar även avtal med exempelvis KTH om att företagare ska kunna skicka sina anställda på enskilda kurser som ingår i program.

För att stödja avknoppning och entreprenörskap i kommunen satsar man resurser på "Ung företagsamhet" inom Företagargymnasiet. Stöd inom detta område ges även bland annat till ett mobilt minilärcentra och genom samverkan mellan SAAB och kunskapens hus.

Kommunen stödjer det lokala nyföretagarcentrumet (Nyköping och Oxelösund) som i sin tur stödjer nyetablerade företag. För att främja det lokala näringslivet samverkar även kommunen regionalt med bland annat SAAB kring yrkesinriktade utbildningar, med Oxelösund kring infrastrukturfrågor och med Regionförbundet, Stockholm Business Alliance för att kunna nyrekrytera företag och hitta utländska investerare. Näringslivscheferna samverkar även i ett regionalt nätverk.

När det gäller kommunen stöd till för att främja det lokala näringslivet på den nationella och internationella arenan är för övrigt Stockholm Business Alliance namnet på ett unikt kommunsamarbete i Stockholm - Mälardalenregionen som startade 2006. Nyköping är en av 36 kommuner som ingår. Syftet är att fördjupa och utveckla både det lokala och det regionala näringspolitiska arbetet. Arbetet har även ett internationellt perspektiv eftersom konkurrensen om företagsetableringar, boende och besökare är hård. För att lyckas sätta Stockholm - Mälardalenregionen på den globala kartan behövs en gemensam kraftsamling och ett gemensamt budskap, därför sker all internationell marknadsföring under budskapet "Stockholm - The Capital of Scandinavia".

Ett stort projekt som måste nämnas inom området regional samverkan är Ostlänken. Ostlänken är en 150 km dubbelspårig järnväg för snabb persontrafik mellan Järna och Linköping som kommer att innebära att resan till Stockholm går betydligt snabbare för Nyköpingsborna men framför allt generera tillväxt för hela regionen. Banverket är ansvarig myndighet för Ostlänken. Nyköpings kommun prövar hur de olika sträckningarna påverkar Nyköping. Svaren ger underlag till Banverkets järnvägsutredning och till Nyköping – Östgötalänken AB som jobbar för ett tidigareläggande av Ostlänken tillsammans med övriga kommuner längs sträckan.

För övrigt har kommunen inte inrättat en portal på nätet så att mindre företag i kommunen kan få tillgång till näthandel. Man är dock på väg att upprätta näthandel inom service branschen utifrån ett koncept från Katrineholm.

8.3 Internationella kontakter

Nyköping i samverkan med Oxelösunds kommun deltar med stort engagemang i det sörmländska samarbetet för att implementera Lissabonstrategin. Lissabonstrategin som syftar till att EU ska bli världens mest konkurrenskraftiga och dynamiska kunskapsbaserade ekonomi, med möjlighet till hållbar ekonomisk tillväxt med fler och bättre arbetstillfällen och en högre grad av social sammanhållning. Europas ekonomi ska också vara kunskapsbaserad samt att EU ska ta miljöhänsyn.

Varje land väljer själv hur målen ska uppnås men tanken är att genom systematisk jämförelse ska medlemsländerna spurras till framsteg. För att förenkla jämförelserna och i realiteten kontrollera hur man ligger till finns ett 120-tal olika indikatorer eller nyckeltal. Dessa indikatorer ställer krav på jämförbar statistik inom hela EU. I Nyköpings och Oxelösunds kommuners arbete med Lissabonstrategin ligger primärt att välja indikatorer tillsammans med övriga kommuner i Sörmland. Detta för att förenkla jämförelse och uppföljning. Sedan ska indikatorerna översättas till formulerade mål, måluppfyllelsen mäts kontinuerligt, utfallen jämföras med lämpliga regioner, resultaten kommuniceras (framförallt internt) och utfallen användas för att gemensamt skapa bättre och effektivare verksamhet i framtiden. Baltic Sea är ett annat internationellt samarbete som sker i nätverk och berör besöksnäringen.

Vad avser internationell samverkan har kommunen beslutat att lägga ner den traditionella vänortssamverkan för att prioritera arbetet med Lissabonstrategin. På förvaltningsnivå tycks skolan, framför allt inom gymnasiet, vara mest aktiva och ha mest tradition av att söka internationell samverkan.

För närvarande drivs inte så många EU-projekt inom kommunen mycket beroende på att EU är inne i ett skede då "nya" pengar att söka är på väg men inte fullt synliga för medlemsländerna. Några exempel på EU-finansierade projekt är SVEA och "Fler företag i Nyköping" samt Global skola med finansieringsstöd från SIDA.

En stor del av kommunens internationella samarbetsprojekt utgår för övrigt från Skavsta flygplats och de destinationer som man enkelt kan förflytta sig till därifrån. Några exempel är Italien, Norge och Tyskland.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- **Ett rikt kultur och föreningsliv.**
- **Multiarenan Rosvalla.**
- **Kultur och föreningsstipendier.**
- **Tillväxten i kommunen möts upp av en hög ambition och kraftfulla resurser. Exempelvis Strategi och Tillväxt.**
- **Det regionala samarbetet inom ramarna Stockholm Business Alliance.**
- **Samarbete mellan skolan och näringslivet.**
- **Jämförelser för utveckling inom ramarna för Lissabonstrategin.**

Förbättringsområden

- **Strategisk kulturpolitisk plan eller policy.**
- **Näthandelsportal för mindre företag.**

4 Poängsammanställning

Nyköpings resultat per område

Tabell 2 Redovisning av poäng inom respektive huvudområde och delfrågor. Den sammanlagda poängen inom varje huvudområde är maximalt 100 poäng.

	Max-poäng	Egna poäng		Max-poäng	Egna poäng
1 Offentlighet och demokratisk kontroll			5 Kontroll och rapportering		
1.1 Hur informeras medborgarna?	40	30	5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	26
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	22	5.2 Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	10
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	8	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	9
			5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	14
2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering			6 Personalpolitik		
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	6	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	8
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	12	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	15
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	10	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	8
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	17	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	15
2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	8	6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	12
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	4,5	6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	6

	Max-poäng	Egna poäng		Max-poäng	Egna poäng
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän			7 Verksamhetsutveckling		
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	18	7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	5
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	13	7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	10
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	19,5	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	4
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	13	7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendebehandling, serviceproduktion och uppföljning.	20	14
			7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	3
4 Ledning, decentralisering och delegering			8 Kommunen som samhällsbyggare		
4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	22,5	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	34
4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	15	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	14
4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	14	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	20	15
4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	7	8.4 Kommunens internationella kontakter.	20	8
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	6,5			

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska, men även andra nordiska kommuner har använt utvärderingsmetoden. Sammanlagt har ett 100-tal kommuner utvärderats. Följande svenska kommuner och stadsdelar har utvärderats förutom Tyresö kommun: Ale (2006), Bollebygd (2004), Botkyrka (2003, 2005), Bromma-Stockholms stad (2006), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Hammarö (2007), Halmstad (2002), Hyllie, Järfälla (2006) Malmö Stad (2005), Härnösand (2005), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungälv (2002, 2005), Landskrona (2004), Lidköping (2002), Lomma (2005), Lundby-Göteborgs Stad (2004), Mora (2004), Mörbylånga (2006), Nacka (1996, 2003), Nybro (2004), Piteå (2003), Sandviken (2002), Sigtuna (2005), Skarpnäck-Stockholms Stad (2004), Sundsvall (2003), Sunne (2005), Svedala (2004), Säffle (2004), Söderköping (2005), Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Tyresö (2006), Uddevalla (2003, 2005), Umeå (2003, 2005), Västerås (2003), Åmål (2004), Åre (2005) och Öckerö (2004). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se.