

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Nynäshamns Kommun

2009-11-03--05

Innehåll:

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

Leif Erichson, Sveriges Kommuner och Landsting

Lena Tegenfeldt, Uddevalla kommun

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
- kommunens 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 Nynäshamns kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Nynäshamn

Skärgårdskommunen Nynäshamn ligger på Södertörns sydspets, i Södermanland och i Stockholms län. Invånarantalet växer stadigt. Under de senaste 40 åren har befolkningssiffrorna i genomsnitt ökat med 200 per år. I Nynäshamns kommun bor nu cirka 25 500 personer, varav drygt 13 000 i själva Nynäshamn. Andra tätorter i kommunen är Sorunda, Stora Vika och Ösmo.

De första spåren av människor i kommunen är 9500 år gamla. Lämningarna av den äldsta bopplatsen är 8500 år gamla, men det dröjde till åren runt 1900 innan befolkningstillväxten tog fart och staden Nynäshamn tog form som effekt av en järnvägsförbindelse till Stockholm. Järnvägen gav förutsättningar för industrietableringar, där Telias telefонтillverkning och Nynäs Petroleum blev de riktigt stora. Nu har kommunen ändrat karaktär från industrisamhälle till tjänstesamhälle. Handel och kommunikation samt företagstjänster är båda större än tillverkningsindustrin. Den offentliga sektorn är dock störst genom kommunorganisationen och offentligt finansierad sjukvård genom det privata vårdbolaget Nynäs Vård AB. AB Nynäs Petroleum och bussbolaget Busslink är de största aktörerna på den privata sidan.

Färjetrafiken går året runt till Gotland, Lettland och Polen - de kanske mest kända kommunikationsvägarna i kommunen. Restiden till Stockholm kommer att minska tack vare det pågående arbetet med att bygga ut väg 73 ut till en fyrfilig motorväg, och att pendeltågen på Nynäsbanan kommer att få dubbelspår. Det byggs många bostäder i kommunen, och flera företag gör stora investeringar i hamnrelaterade verksamheter. Nynäshamns kommun har målsättningen att vara 35 000 invånare före 2016. I kommunens framtidsinriktade arbete finns de tre profilfrågorna sommarjobb för alla ungdomar, folkhälsa samt miljön.

Kommunorganisationen

Nynäshamn har ca 2 000 personer anställda i kommunen. Här ansvarar kommunstyrelsen utöver de övergripande planerings- och uppföljningsfrågorna bl.a. för områdena ekonomi, fysisk planering, information, internationalisering, IT, marknadsföring, näringsliv och personal samt VA-frågorna genom tekniska utskottet. Kommunorganisationen har fyra facknämnder, där miljö- och samhällsbyggnadsnämnden samt socialnämnden har egna förvaltningar. Barn- och utbildningsförvaltningen är verkställande organ för två nämnder, barn- och utbildningsnämnden samt kultur- och fritidsnämnden.

Utöver nämndorganisationen finns fyra kommunala bolag. Ett stort och tre mycket små.

Den politiska majoriteten utgörs i Nynäshamn av socialdemokraterna i samarbete med folkpartiet. Mandaten i kommunfullmäktige fördelar sig enligt följande:

Socialdemokraterna	17	Miljöpartiet de gröna	2
Moderata samlingspartiet	10	Pensionärspartiet*	2
Centerpartiet	2	Vänsterpartiet	2
Folkpartiet liberalerna	2	Sorundanet*	1
Kristdemokraterna	2	Sverigedemokraterna	1

*) Pensionärspartiet och Sorundanet är lokala partier.

Utvärderingen

Denna utvärdering genomfördes i november 2009 och är den första i Nynäshamns kommun. Utvärderarna har studerat dokument, granskat kommunens hemsida och intranät, samt genomfört intervjuer med cirka 30 personer i organisationen som underlag för sina värderingar av kommunens sätt att arbeta. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

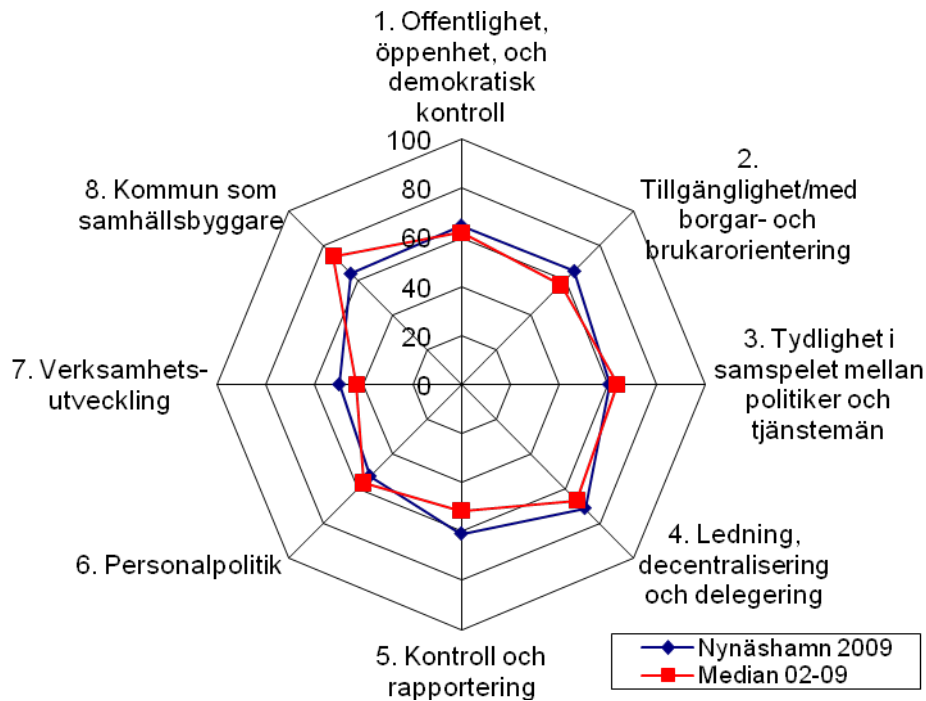
En viktig utgångspunkt i utvärderingen är att Kommunkompassen inte bedömer verksamheten i sig utan kommunens sätt att leda, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar för den kommunala servicen. Bedömningen har gjorts mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering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

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Nynäshamns kommun 2009 förhållande till Kommunkompassens huvudområden

	Nynäshamn 2009	Median för alla hittills rapporterade utvärderingar
Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	65	62,0
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	65,5	57,5
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	60,5	63,8
Ledning, decentralisering och delegering	71,5	67,0
Kontroll och rapportering	61	51,5
Personalpolitik	53	56,8
Verksamhetsutveckling	50	43,0
Kommun som samhällsbyggare	64	74
TOTALT	490,5	464

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 Nynäs hamns profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas medianvärdet för alla kommuner som utvärderats.



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

Tabell 2 Nynäs hamns resultat jämfört med fem andra kommuner.

Kriterium	Nynäs- hamn 2009	Botkyrka 2005	Hud- dinge 2006	Tyresö 2006	Nyköping 2007	Söder- tälje 2008
1	65	91	74	66	60	82
2	65,5	88	63,5	70,5	57,5	82,5
3	60,5	95	69,5	69,5	63,5	89
4	71,5	82	63	68	65	81,5
5	61	86	58	64	59	80
6	53	82	61	61	64	74
7	50	78	62	57	36	70
8	64	94	75	55	71	93
Totalt	490,5	696	526	511	476	652

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

Sammanfattning av utvärderingen

Nynäshamn kommun uppnådde vid utvärderingen 490,5 poäng. Detta är ett gott resultat, speciellt med tanke på att det var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Medianvärdet för de utvärderingar som hittills gjorts i Sverige är 464 poäng. Flera kommuner som utvärderats mer än en gång bidrar till att lyfta medianvärdet

Jämfört med medianvärdet är Nynäshamns bästa områden 5 - Kontroll och rapportering samt 2 - Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering. De största förbättringsmöjligheterna ligger i förhållandet till medianvärdet inom område 8 - Kommunen som samhällsbyggare, även om detta område har kommunens högsta poängsumma. Prioriteringen av specifika förbättringsåtgärder bestämmer kommunen själv.

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

Det politiska systemet

Inom detta område beskrivs samspelet mellan politiker och medborgare, samt mellan politiker och tjänstemän.

Kommunen hade bra information till sina medborgare med hjälp av hemsidan, presskontakter och köpta annonser. Bland kommuninformationen finns exempel på populärversioner av kommunens dokument för att öka tillgängligheten. Flera nämnder gör sina handlingar tillgängliga på Internet före sammanträden. Invånarna kan också ta del av vissa verksamhetsresultat. Både politiker och tjänstemän är lätta att nå för invånarna. Kommunens medborgardialog var mest regelbunden i kontakterna med ungdomar, den kan vidareutvecklas. Det finns också möjligheter att ytterligare förbättra informationen till medborgarna genom att alla nämnders handlingar och föredragningslistor blir tillgängliga, och att informationen om resultat utökas.

Den andra dimensionen inom detta område är politikens kommunikation med tjänstemannaorganisationen. Detta görs genom styrning och uppföljning via kommunens ledningssystem. Styrningen i Nynäshamn har blivit tydligare genom att antalet mål reducerats, och en strävan att formulera mål så att de blir lättare att utvärdera. Styrsystemet kan förfinas ytterligare genom att ännu fler mål uttrycks så klart att de bara kan tolkas på ett sätt. Rapportsystemet fungerar väl, och samarbetsklimatet mellan politiker och tjänstemän är gott med stöd av tydlig delegering. Den aktiva dialogen kring rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän som vilat en period kan aktualiseras.

Kommunens förmedling av tjänster

Nynäshamn har infört flera brukarorienterade arbetssätt, t.ex. god information om servicen, brukarundersökningar, klagomålshantering och valfrihet inom utbudet. Brukarorienteringen kommuniceras till både medborgare och medarbetare. När det gäller medborgarna kan budskapet bli ännu tydligare. Kommunens arbete kan utvecklas genom "tjänstegarantier" och gemensam bemötandebildning.

Mellan politiker och tjänstemän liksom mellan förvaltningsledning och enheter, råder ett gott och konstruktivt samarbetsklimat under klara förutsättningar. Enheternas frihet och ansvar kan ökas med ett förtroendeför alla att bära över- och underskott mellan åren. Kommunen har en stark uppföljningsmodell med hantering av uppkomna avvikelser. När det gäller de enskilda cheferna kan uppgiften bli tydligare genom personliga uppdragshandlingar till alla.

Servicen till Nynäshamnsborna utvecklas successivt. Verksamhetsutveckling bedrivs i alla förvaltningar. Arbetet hålls idag inte ihop med ett gemensamt "kvalitetssystem", vilket innebär risk för att någon organisationsdel kan hamna efter i utvecklingen. En gemensam "minsta gemensam nämnare" är en förbättringsmöjlighet. Kommunen använder ofta jämförelser med andra som hjälp för att tolka egna resultat, men jämförelser mellan kommunens enheter kan utvecklas vidare. Medarbetarnas kreativitet ska vara en kraft i utvecklingen, spridning av goda idéer är en förbättringsmöjlighet.

Personalpolitik

Arbetsmiljöarbetet är den starkaste sidan i personalpolitiken enligt Kommunkompasen, bl.a. genom regelbundna medarbetarundersökningar och en satsning på friskvård. Alla medarbetare har individuell lön. Den individuella lönesättningen ges goda förutsättningar genom välkända lönekriterier och samlad kunskap i Personalanalysen. Villkoren för lönesättningen kunde förbättras ytterligare om alla medarbetare deltog i lönesamtal. Kommunen kan idag inte säga hur stor andel som får lönesamtal. Nynäshamn genomför ett spännande försök med "bonus" för personalen, ett resultatbaserat styrsystem.

Kompetensutveckling är viktig i Nynäshamn. En kommungemensam bild av förvaltningarnas planering och genomförande av kompetensutveckling kan öka effektiviteten och träffsäkerheten för de medel som satsas. För att säkra förekomsten av individuella kompetensutvecklingsplaner kan dokumentationskraven för medarbetarsamtalen utvecklas.

Utveckling av lokalsamhället

Kommunens goda stöd till förenings- och kulturlivet omfattar bl. a. handgripliga arbetsinsatser, tillgång till lokaler och olika bidrag. Nynäshamn arrangerar eller stöder många kulturarrangemang och aktiviteter för invånarna och för att locka besökare. Stödet kan utvecklas genom att "föreningsråd" och "kulturråd" inrättas och en kulturstrategi utarbetas. Vägledningen till nya föreningar kan också gå via Internet.

Näringslivsarbetet bedrivs i samverkan med många organisationer. Näringslivet erbjuds många mötesarenor och aktiviteter. Kommunen verkar också för att främja kommunens näringsliv utanför kommungränsen, och för att marknadsföra Nynäshamn som bostads- och etableringsort. Stödet till företagens kompetensutveckling kan bli mer systematiskt.

Vänortsarbetet är konkret och levande. En stor del av Nynäshamns övriga internationella arbete sker i skolorna. De internationella kontakterna kan ökas och spridas till fler förvaltningar.

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

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

Information till invånarna

Kommunens information ger invånarna möjlighet att bedöma dess verksamhet, och att bli aktiva i medborgardialogen. I Nynäshamns kommun arbetar en informatör nära kommunledningen med att utforma det kungörelsemässiga utbudet, och förvaltningarna har ett stort ansvar för verksamhetsspecifik information.

Kommunens webbplats anses vara en av de viktigaste informationsvägarna. Medborgare som saknar internetuppkopplad dator kan nå webbinformationen med hjälp av publika datorer på alla bibliotek och i kommunhusets reception. Kommunen publicerar varje månad ett flertal pressmeddelanden och många nyhetsartiklar på den egna webbplatsen. Ungefär en gång per månad publiceras nyhetssammanställningen "Ankaret" på webben. Kommunen annonserar samtidigt i Nynäshamnsposten för att även sprida "Ankaret" i tryckt form. Övriga veckor köper kommunen annonsen "Nynäshamns kommun informerar". Den innehåller t.ex. kungörelser samt de nyheter och inbjudningar till kommunens aktiviteter som tillkommit efter senaste "Ankaret". Nynäshamns aktiva förhållningssätt till information var vid granskningen ett gott exempel. Kommunen har senare beslutat att inte längre annonsera "Ankaret".

En metod att göra viktig information tillgänglig för medborgarna är att förenkla och tydliggöra ett urval av kommunens dokument. En kortversion av budgeten 2009 har publicerats i "Ankaret", skolplanen har presenterats i kort form och förberedelser är gjorda för att den nya översiktsplanen ska kunna presenteras i kortversion. Arbetssättet finns i Nynäshamn, men det skulle kunna tillämpas i högre omfattning.

Via hemsidan kan medborgarna ta del av sammanträdestider och protokoll för alla nämnder. Det finns möjlighet att studera föredragningslistor och handlingar från flera nämnder, men inte alla. Miljö- och samhällsbyggnadsnämndens diarium är tillgängligt för allmänheten, men för tillfället visas endast rubriker och inte de kopplade handlingarna. Det är ett förbättringsområde att öka tillgängligheten till föredragningslistor och handlingar för alla nämnder. Exempel på kommuner som kommit en bit på väg när det gäller att göra handlingar tillgängliga är Järfälla, Göteborg, Östersund och Stockholm.

I den lokala tv-kanalen TV Nynäs sänds i efterhand redigerade upptagningar från kommunfullmäktiges sammanträden under flera dagar vid olika tider.

Medborgardialog

Medborgarna har vid några tillfällen haft möjlighet att framföra synpunkter till politikerna om kommunens utveckling inför beslut, t.ex. där en studiecirkel utarbetade planeringsförslag och när charettemetoden användes i arbetet med översiktsplanen. Det finns inte någon modell för medborgardialog i Nynäshamn, den utformas från fråga till fråga utifrån vad som är aktuellt. För tillfället genomförs möten kring utvecklingen av hamnområdet. För att dessa samråd ska vara begripliga har kommunen tillsammans med flera företag arrangerat en utställning i Folkets Hus som hållits aktuell under flera år. Utställningslokalen används även för andra planutställningar.

Enligt uppgift har kommunen nyligen tillsatt en demokratiberedning för att diskutera ökat medborgardeltagande bl.a. i budgetprocessen.

Ungdomsfullmäktige startade 2004 med egen budget och möjlighet att lämna förslag till nämnderna samt svara på remisser. Arbetet bedrivs med stöd av en tjänsteman.

Invånarna har möjlighet att lämna medborgarförslag till kommunen. Alla medborgarförslag besvaras muntligt i KF. Flera verksamheter ger brukarna tillfälle att påverka genom representativa brukarråd.

Nynäshamn arbetar på några sätt med medborgardialog, och visar intresse för att utveckla denna. Det är ett förbättringsområde att fullfölja planerna på en utvidgad och mer systematisk medborgardialog.

Det är lätt att få kontakt med politiker och tjänstemän, här är Nynäshamn ett gott exempel. På hemsidan presenteras politikerna med bild, adress, telefonnummer och för de allra flesta också e-postadressen. Det finns länkar till partiernas hemsidor. Tjänstemännens e-postadresser är också lätta att finna på kommunens hemsida

Information om resultat

Information till medborgarna om resultat är en viktig fråga för att ge möjlighet till engagemang men också för ansvarsutkrävande. Kommunens årsredovisning kan läsas på webbplatsen. Årsredovisningen är utformad som en koncentrerad redovisning ur ett kommunövergripande perspektiv. Resultaten från nämnder och bolag redovisas i ett separat dokument som kallas driftredovisning, och det är också tillgängligt på Internet. Driftredovisningen är tydligt strukturerad. Nämndernas mål redovisas, följda av ett uttalande om måluppfyllelse huvudsakligen efter ett gemensamt mönster.

Genom att presentera resultat från organisationens enheter för medborgarna får dessa en nyanserad bild av kommunens prestationer och ett underlag inför eventuella val mellan serviceutövare. Det är inte vanligt att publicera jämförelser mellan Nynäshamns enheter idag. De pedagogiska verksamheterna är goda exempel inom kommunen då de presenterar sammanställda studieresultat som kan jämföras. Det finns naturligtvis mycket mer data samlade t.ex. kring kostnader, effektivitet och brukarnöjdhet som kan visas upp. Här finns förbättringsmöjligheter.

Vi uppfattade att Nynäshamn har höga ambitioner i sitt utvecklingsarbete, med en önskan att bygga ut resultatredovisningen. I det fortsatta arbetet med resultatpresentation på webbplatsen där granskarna t.ex. saknade revisorernas rapporter, kan det vara intressant att studera kommuner som valt att presentera resultaten samlat för att underlätta medborgarnas sökande på hemsidan. Piteå kommun med sidan "Resultat och kvalitet" och Trollhättans stad med webbsidan "Kvalitet/resultat" är två exempel. En portal gör resultaten lättillgängliga för de som inte känner till den korrekta terminologin för användning i hemsidans sökfunktion. Resultat som ligger på verksamheternas egna sidor länkas till portalen, som också över tid ger en mer synlig exponering av resultat än som bilagor till nyheter i nyhetsarkivet.

Sammanfattning område 1

Styrkor

- Aktivt informationsarbete med hemsidan, presskontakter och köpta annonser
- Exempel på populärversioner av kommunens dokument
- Flera nämnder publicerar sina handlingar på nätet före möten
- Medborgardialog kring aktuella frågor och med medborgarförslag
- Ungdomsfullmäktige
- Lätt för medborgarna att hitta adresser till politiker och tjänstemän

Förbättringsområden

- Öka tillgängligheten till föredragningslistor och handlingar från alla nämnder
- Sprid medborgarversioner av viktiga dokument i högre omfattning
- Fullfölj planer på utvidgad och mer systematisk medborgardialog
- Öka informationen om jämförelser mellan enheter/verksamheter
- Visa upp fler resultat för medborgarna
- Gör det lättare att hitta kommunens resultat på webbplatsen med "resultatportal"

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?
- 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?
- 2.4 Genomförs medborgar- och/eller brukarundersökningar?

- 2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?
- 2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?

Allmänt

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

Brukarprofil

Inledningen till Nynäshamns personalpolitiska program har rubriken ”Våra gemensamma värderingar”. Där uttrycks en tydlig brukarfokusering, bl.a. med formuleringar som ”sätt människan i centrum så att varje skattekrona ger mer tillbaka i form av verksamhet och service” och ”lyhörda för nynäshamnsbornas behov”. Flera andra dokument lyfter fram vikten av att prioritera ”människan före systemet”.

Nynäshamnsguiden är en trycksak som kommunen distribuerar till samtliga hushåll. Där uttalas kommunens brukarprofilering synligt, t.ex. formulerat ”Vi är till för dig – du är vår uppdragsgivare”. Kommunens arbete för att synliggöra dessa värderingar är ett gott exempel. Som utmaning inför framtiden kan kommunen överväga att välja ut ett begränsat antal deviser som kommuniceras återkommande i många kanaler.

Forskning har visat att den enskilt största anledningen till missnöje med kommuners verksamhet beror på missuppfattningar. Det finns ett glapp mellan brukarnas förväntningar på servicen och kommunens beslutade servicenivå. Arbete med tjänstegarantier/kvalitetsdeklarationer/serviceåtaganden (det finns många fler begrepp) för att minska sådana missuppfattningar genom att informera om servicenivån sprider sig i kommuner i många länder. Nynäshamn använder inte metoden idag, men det finns ett antal ”löften” i organisationen som kunde vara en utgångspunkt för tjänstegarantier: alla ungdomar får feriearbete, barnomsorg inom 4 dagar, rätten att välja skola. Det kan vara ett förbättringsområde att utveckla ”tjänstegarantier” för att tydliggöra kommunens tjänster. På Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se lämnas hänvisningar till många kommuner som infört ”tjänstegarantier”, t ex Umeå, Lomma och Uddevalla.

Medborgarnas bedömning av kvaliteten i de kommunala tjänsterna påverkas till stor del av det bemötande man får av kommunens företrädare. Flera verksamheter i Nynäshamn utbildar i någon form sina medarbetare i bemötande av brukarna. Utbildningen genomförs i de olika professionernas perspektiv. Förvaltningarna lägger olika vikt vid frågan. Det kan vara ett förbättringsområde att säkra att alla medarbetare får del av bemötandeutbildning som grundas på den gemensamma värdegrunden som ram till verksamhetsspecifika bemötandefrågor. Exempel på kommuner som arbetat på detta sätt är Marks kommun som utbildat alla anställda genom scenariospel och Södertälje kommun som utbildat alla med hjälp av ett kommunspele. En komplette-

rande utvecklingsväg för Nynäshamn kan vara att mer synligt föra in synen på bemötande som en del av kriterierna för den individuella lönesättningen och även möjligheten att inrätta en form av utmärkelse för gott bemötande som komplettering till utmärkelsen "Årets medarbetare" som uppmärksammar goda prestationer inom ett brett fält. Karlshamns kommun har ett exempel på bemötandeutmärkelse, där telefonväxeln delar ut "Guldluren" för att belöna god servicekvalitet.

Servicekvalitet

Kommunens viktigaste informationsvägar är hemsidan, annonser i Nynäshamnsposten och Nynäshamnsguiden. Guiden har delats ut i pappersform till samtliga hushåll i kommunen, en vägvisare till kommunens service och utåtriktade verksamhet. Här finns öppettider, telefonnummer, e-postadresser och andra kontaktuppgifter. Den finns också i digital form på webbplatsen. Informationen från förskolor och skolor är fyligare än den från särskilda boenden, både på hemsidan och i Nynäshamnsguiden.

Tidningen Nyinflyttad sänds ut till alla nya Nynäshamnsbor. Den presenterar kommunen, några prioriterade satsningar och ett urval av verksamheterna. Nynäshamns kommun strävar efter att ge lättläst information. "Nyckeltexter" på webbplatsen som bearbetats för att de ska bli så lättbegripliga som möjligt kan kännas igen på en speciell symbol. Hemsidan har blivit "talande" genom talsyntes, och verksamheterna gav flera exempel på informationsinsatser med varierande metodik till grupper som på grund av personliga begränsningar har behov av särskilt stöd.

Kommunhuset har kvällsöppet en kväll per vecka för att underlätta medborgarkontakter. Tillgängligheten ökas också med hjälp av modern teknik. Nynäshamn håller blanketter för kommunikation med kommunen tillgängliga på webbplatsen. Ett lägre antal än många granskade kommuner finns på en blankettportal, men några verksamheter har också egna blankettsidor på nätet. För att göra blanketterna lättare att finna planerar kommunen att samla dem överskådligt och kategoriserade på ett ställe på webbplatsen. Vattenavläsning kan sändas in med e-post, synpunkter på kommunen kan lämnas med ett e-formulär. Övriga blanketter sänds in med traditionell postgång efter signering.

För att använda kommunens e-tjänster ska man logga in sig. Då öppnas möjligheter att utföra vissa bibliotekstjänster, sköta kontakter mellan hem och skola (grundskolan), boka fotbollsplaner och idrottshallar, beräkna avgift för hemtjänst och särskilt boende samt lägga anbud i kommunens upphandling. Kommunen driver ett framgångsrikt e-tjänstprojekt, där flera nya tjänster står på tur att sjösättas.

Brukarnas åsikter

För att få information om medborgarnas och brukarnas syn på kommunen och dess verksamheter genomförs SCB:s medborgarundersökning och brukarundersökningar inom alla verksamhetsområden i Nynäshamn. Skolorna inom Kommunförbundet Stockholms Län samarbetar kring brukarenkäter, vilket ger spännande möjligheter att jämföra resultaten. Motsvarande möjligheter finns för teknik och bygglovsverksamheten. De intervjuade gav exempel på hur de flesta verksamheterna använde brukarundersökningarnas resultat för att förbättra servicen. Kommunens arbete med brukarundersökningar är ett gott exempel.

Enkäter är den vanligaste undersökningsmetoden, men fokusgrupper och individuella samtal används när de bedöms ge bättre resultat. De traditionella brukarråden uppgavs också ge viktiga synpunkter på verksamheterna. Brukar- och medborgarundersökningar är en stark sida hos Nynäshamn.

KF antog 2002 en policy för klagomålshantering. Policyn beskriver förhållningssätt till klagomål, och rutiner som bl.a. återkoppling till den som klagat, dokumentering och systematisering för ständiga förbättringar, rapport till nämnd och årlig sammanställning. Kommunen lever inte helt upp till policyns goda intentioner.

Några verksamheter har utvecklat egna rutiner inom klagomålssystemet, vilket innebär risk att klagomålshanteringen blir svårare att överblicka för medborgarna, om de nu känner till den. Det lämnas inte in så många synpunkter till kommunen.

System för synpunktshantering är positiva, både för medborgarna och för kommunen. Sådana system ger möjlighet till snabb rättelse när något gått fel, och minskar risken att brukare sprider negativa erfarenheter av kommunkontakter. Det förbättringsarbete som kan komma ur analyser av inlämnade synpunkter kan ge väsentliga framsteg ur ett brukarperspektiv. Alla verksamheter i kommunen bör ha ett likartat förhållningssätt till sina brukare. Därför kan ett omtag med Nynäshamns gemensamma system för synpunkter och klagomål med tillägg av marknadsföringsplan för systemet vara ett förbättringsområde. Invånarna behöver då inte känna till rutinerna för flera system. Botkyrka, Kungsbacka och Uddevalla är några kommuner som har erfarenheter av kommunövergripande synpunkts- och klagomålshanteringssystem.

Valfrihet

”Frihet att utvecklas” är en återkommande slogan i kommunens varumärkesarbete. Medborgarnas valfrihet inom det kommunala utbudet är också stor, inom detta område är Nynäshamn ett gott exempel för andra.

Inför skolstarten erbjuds vårdnadshavarna att lämna önskemål om skolplacering. För gymnasiet och vuxenutbildningen gäller frisökning. När det gäller hemtjänst kan man välja hemtjänstgrupp, och möjlighet att välja externa leverantörer enligt lagen om valfrihetssystem (LOV) införs från och med 2010. När det gäller särskilda boenden kan den enskildes behov ibland styra till visst specialinriktat boende, men för vanliga boenden försöker man att tillgodose önskemål. Det finns en överenskommelse mellan kommuner i Stockholmsregionen som öppnar upp för val av boende i annan kommun. Valfriheten inom omsorgerna gör också val av korttidsboende samt trygghetslarm utan biståndsbedömning möjliga.

Genom sina val av servicenivå har Nynäshamnsborna möjlighet att påverka kostnaderna för bl.a. renhållningen. För omsorgerna finns tilläggstjänster som t.ex. trygghetslarm, städning och tvätt. Förskoletaxan är indelad i trappsteg beroende på omsorgsbehovet.

Val kan till viss del baseras på driftsform. Det finns sex enskilda förskolor i Nynäshamn, en friskola och en skola med föräldrastyrelse. Före införandet av LOV finns idag 2 st. externa entreprenörer för städ och tvätt inom hemtjänsten

Sammanfattning område 2**Styrkor**

- Brukarprofilering kommuniceras internt och externt
- Nynäshamnguiden ger bra översikt över servicen, exempel på information som anpassas enligt personliga behov
- E-tjänsteprojektet
- Brukarundersökningar inom alla verksamheter
- Kommungemensam klagomålshantering
- Stor valfrihet inom kommunens service

Förbättringsområden

- Synliggör brukarprofileringen ännu mer systematiskt i varumärkesarbetet
- Utveckla "tjänstegarantier"
- Bemötandebildning för alla baserad på "Våra gemensamma värderingar"
- Befäst bemötandets betydelse genom lönekriterierna och i utmärkelse
- Fullfölj planer på att strukturera blanketter
- Renovera klagomålshantering, öka dess marknadsföring

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). Utförandeformerna kan sedan variera i praktiken. Politikens uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

Styrsystem

Styrsystemet i Nynäshamn utgår från en framtidsvision som sammanfattas "Frihet att utvecklas i ett hållbart samhälle." Den strategiska planen inleds med två kännetecken som ska genomsyra hela den kommunala verksamheten: "Människan före systemet" samt "Kvalitet och effektivitet". Planens verksamhetsstyrning gäller med tre års perspektiv. De kommungemensamma målen gäller alla nämnder och behöver inte upprepas i planens resultatmål för nämnderna, som istället uttrycket det verksamhetsspecifika. Kommunfullmäktiges direktiv riktas till enskilda nämnder. Varje nämnd upprättar ett-

åriga verksamhetsplaner, där mål och direktiv i fullmäktiges budgetdokument bryts ned för respektive verksamhetsområde.

Enligt uppgifter vid intervjuerna har antalet mål nyligen reducerats kraftigt, och utvecklingsarbetet inriktas nu på att göra målen utvärderingsbara. Granskarna instämmer i uttalandet ”Vi har kommit långt, men är inte riktigt framme”. ”Mål och budget” innefattade 2009 vissa mätbara volym-, ekonomi- samt kvalitetsindikatorer, men andra mål är svår-mätbara. I de studerade verksamhetsplanerna (alla nämnders verksamhetsplaner har inte analyserats) medförde nedbrytningen av KF-målen en konkretisering med verbala målbeskrivningar och numeriska styrta. Det är ett förbättringsområde att fortsätta det goda arbetet mot mer mätbara politiska mål i kommunen.

Nynäshamn anpassar omfattningen på nämndernas uppdrag i förhållande till tilldelad budget genom att fördela medel baserat på demografiska faktorer, och genom dialog kring målens kostnadskonsekvenser vid budgetberedningen.

Uppföljning

Nämnderna lämnar uppföljningsrapporter med prognoser om måluppfyllelse och ekonomiskt utfall efter de två första kvartalen förutom årsredovisningen. Med halvårsuppföljningen som underlag upprättar kommunstyrelsen en delårsrapport. De flesta nämnderna gör också månadsuppföljningar, vilket är frivilligt. Kommunstyrelsens månadsuppföljning omfattar ekonomi, personalnyckeltal och befolkningsutvecklingen.

Uppföljningen av strategiska planens mål redovisas i budgetuppföljningar och årsredovisningen till viss del med hjälp av indikatorer, men en stor del målredovisningen utgörs av aktivitetsbeskrivningar.

Politikerna i Nynäshamn uppmuntrar att verksamheterna engagerar sig i nätverk som utarbetar rapporter där kommunens kostnader och resultat jämförs med andra ur olika perspektiv. Inflödet av nationell statistik har medfört att mängden jämförande data uppfattades vara stor. Nynäshamn önskar en utveckling och rensning, eftersom vissa jämförelsemått ansågs mindre värdefulla

Utvärderarna bedömer att kommunens uppföljningssystem fungerar väl och i likhet med styrsystemet är föremål för en positiv utveckling. I takt med att styrsystemet ger alltmer utvärderingsbara signaler kan verksamhetsuppföljningen också utvecklas till att i högre grad ge svar på om målen verkligen uppnåtts. Verksamhetsmåten kan kopplas till mål, och de kan i högre omfattning spegla produktivitet och kvalitativa förhållanden.

Revisionsrapporterna upplevs som viktiga i organisationen, de diskuteras politiskt och leder till åtgärder. Där revisorerna begärt svar behandlas rapporterna under året av berörda nämnder och kommunstyrelsen. Alla rapporter går till kommunfullmäktige i samband med årsredovisningen. Revisorerna har under året möten med alla nämnder. Dokumentet ”Driftredovisning” innehåller en förteckning över revisorernas granskningar under året.

Politiker och tjänstemäns olika roller

De målstyrningsprinciper som vanligen tillämpas i svenska kommuner förutsätter att organisationen blir effektiv med en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. Den politiska viljeinriktningen styr och beslutar i de politiskt väsentliga frågorna medan verksamhetsansvaret delegeras till tjänstemän för att utnyttja deras kompetens. Tjänstemännen agerar inom tydliga ramar med skyldighet att redovisa vad som uträttas. Roll-

fördelningen beskrivs ofta som att politikerna bestämmer ”vad” och tjänstemännen ”hur”.

Intrycken av intervjuerna kan sammanfattas med att det politiska diskussions- och debattklimatet är gott, delegering och ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän är tydlig och att det finns en god dialog och förståelse mellan parterna. Det gavs ändå exempel på att politiker blivit besvikna över uteblivna kvitton på att delegerade uppgifter fullföljts, politiker tar initiativ i verksamhetsfrågor, och att tjänstemän försöker påverka politiker utan att gå via sin chef. Det har genomförts seminarier kring rollfördelningen tidigare, men inte under den senaste perioden. Det är ett förbättringsområde att aktivera dialogen kring vilka frågor som ska hanteras av politiker, vilka som är tjänstemännens och vilka man måste tala om när de dyker upp.

Tre av de fyra nämnderna har utsett kontaktpolitiker som gör regelbundna besök i verksamheterna. Vid besöken har politikerna ofta frågeställningar med sig ut, som senare redovisas till nämnden. Det kan vara ett förbättringsområde att öka systematiken även i den fjärde nämndens verksamhetskontakter.

Nynäshamn har politikerutbildningar inför varje mandatperiod. Efter valet 2006 genomfördes all utbildning i nämnderna, med gemensamma seminarier kring aktuella teman under mandatperioden. Det kan vara en möjlighet till effektivisering att återinföra en gemensam politikerutbildning som inledning till den nämnds-specifika. Den gemensamma delen kan t.ex. gälla politikerrollen utifrån ansvar, roller, ledarskap och den egna kommunens styr- och uppföljningssystem. Södertälje kommuns utbildning för förtroendevalda kan vara ett inspirerande exempel.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- Styrsystem i positiv utveckling där mål får ökad styrkraft
- Resultatanalys med stöd av jämförelser
- Välfungerande rapportsystem
- God dialog och förståelse mellan politiker och tjänstemän
- Tydlig delegering

Förbättringsområden

- Fortsätt utvecklingen mot fler mätbara mål
- Öka uppföljning med analys av resultat och effekter
- Aktualisera dialogen kring rollfördelning mellan politiker och tjänstemän
- Genomför organiserade verksamhetsbesök i alla nämnder
- Återinför gemensam del i utbildningen för nyvalda politiker.

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektorielt samarbete och samordning över sektorsgränser?

- 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?
- 4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?
- 4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?

Allmänt

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna.

Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheter. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Ansvar på enhetsnivå

Enheterna i Nynäshamn har en relativt stor frihet när det gäller omdisponering av ekonomiska resurser, personaltillsättningar och organisatoriska förändringar. Det finns utrymme att öka enheternas möjligheter till ansvarstagande för ekonomiska underskott inom socialförvaltningen, inom övriga förvaltningar bärs eventuella underskott till kommande år. Friheten att föra överskott till kommande år finns inom barn- och utbildningsförvaltningen och för enheter som deltar i försöket med resultatbaserat styrsystem, som beskrivs i område sex. Det är ett förbättringsområde som kan leda till effektivare användning av resurser att erbjuda alla enheter möjlighet att föra överskott över årsgränsen. Resultatbaserat styrsystem för alla är ett fascinerande scenario. Stockholms stad, Eksjö och Lomma är tre exempel på kommuner som inrättat andra modeller för hantering av över- och underskott mellan åren.

Samarbete över gränser

Tvärsektoriellt samarbete är ett sätt att samordna och bättre utnyttja resurser och kompetenser samt skapa en bättre helhet för brukaren. Förvaltningarna i Nynäshamn samarbetar, både i vardagligt löpande samarbete och i projektsatsningar. Här nämns några exempel:

- Förbättrad folkhälsa i kommunen, samtliga förvaltningar
- Förverkligande av lokala miljömål, samtliga förvaltningar
- Ny översiktsplan, miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen samt övriga förvaltningar
- Samverkan kring kommunens lokaler, fastighetsavdelningen på kommunstyrelseförvaltningen och övriga förvaltningar
- Mobilt skolteam, motverkar ogiltig långtidsfrånvaro, socialförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen

Nynäshamn samarbetar också med externa organ inom olika verksamhetsområden. Nedan följer några exempel:

- Samarbete på många plan inom Södertörn, t.ex. VA-planen för Nynäshamn: kommunen i samverkan med Södertörns miljö och hälsoskyddsförvaltning
- Gemensam mobil idrottsplats "IP Skogen" med sju kommuner
- Arbets- och utvecklingscentrum, service under samma tak från socialförvaltningen, arbetsförmedlingen och försäkringskassan
- Familjecentral med öppen förskola i samverkan med kyrkan och sjukvården
- Samverkansavtal med landstinget kring unga med behov av särskilt stöd

Projekt som innehåller externt samarbete och extern finansiering styrs upp av nedtecknade projektplaner. Kommunens egna projekt har inte alltid en skriftlig plan. Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen och kommunstyrelseförvaltningen har tagit fram skilda mallar för projektplanering. Det kan vara ett förbättringsområde att enas om en mall som stöd för projektplanering i kommunen och att verka för att den verkligen används. Om projektstarten i alla projekt föregås av en projektplanering som också dokumenteras underlättas naturligtvis utvärdering av resultaten.

Kommunen gav två speciellt intressanta exempel på förstärkning av kommunens resurser. Ett läkemedelsföretag står för kostnaderna när alla flickor erbjuds vaccination mot livmoderhalscancer, frivilligverksamheten "Svar Direkt" underlättar kontakter med kommunen genom att en pensionärsorganisation driver en telefonlinje som lotsar in samtal i kommunen. Det gavs också exempel på att medel utifrån förstärker handlingskraften på enhetsnivå, men granskarna bedömer att det i jämförelse med många andra kommuner kan finnas outnyttjade möjligheter för extern finansiering. En mall för projektplanering kan innehålla en kontrollfråga om finansieringsmöjligheter har undersökts.

Förvaltningsledning

Vid intervjuerna gavs intrycket att samspelet mellan olika chefsnivåer inom kommunens förvaltningar fungerar väl. Återkommande möten mellan chefer på olika nivåer, både horisontellt och vertikalt i respektive förvaltning är grunden i detta samspel. En övergripande samordning sker när alla förvaltningars ledningsgrupper träffas två gånger per år.

Gemensamma seminarier och studiebesök, och att förvaltningsledningen ibland besöker verksamheterna är andra bidragande orsaker till god samverkan. Det kan dock finnas möjligheter för ledningen att göra verksamhetsbesök mer systematiskt.

De senast anställda förvaltningscheferna har tidsbegränsade chefsuppdrag. Det används inte någon form av åtaganden eller kontrakt knutna till de högre chefstjänsterna i kommunen. Det finns goda exempel på individuella uppdrag och överenskommelser kopplade till mål och kundenkäter inom socialförvaltningen och miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen. Sådana "avtal" mellan organisationen och dess chefer kan vara ett sätt att samla ledarskapet kring gemensamma mål och uppgifter. Det är ett sätt att beskriva vad som förväntas av en specifik tjänst utifrån både det förvaltnings-/enhetspecifika och det kommunövergripande uppdraget. Detta förfarande underlättar även för uppföljning och utvärdering av chefsrollen. Det är ett förbättringsområde att skapa en tydlighet i organisationen på vad som enskilt förväntas av samtliga chefer.

Stöd

Cheferna uppgav att de förväntade ett ganska bra stöd från den egna chefen och personalavdelningen om de skulle behöva hjälp att hantera problem i organisationen. Det fanns också möjligheter att köpa hjälp från Företagshälsan.

Det finns kommuner som upphandlat ett stöd till både chefer och andra anställda, då det uppkommer problem i arbetet eller i hemmet. Den som behöver kan få telefonrådgivning (020-nummer) för att hitta vägar att lösa de problem som uppstått. Detta baseras på uppfattningen att medarbetarna i organisationen gör ett bättre arbete om både arbetssituation och hemsituation fungerar på ett tillfredställande sätt för den enskilde. Ale, Umeå och Kungälv är exempel på dessa kommuner.

Sammanfattning område 4

Styrkor

- Tydlig delegation och frihet för resultatenheterna
- Samarbetsvilja internt och externt, många nätverkskontakter
- Samarbetet med läkemedelsföretag och "Svar Direkt"
- Bra förvaltnings exempel på individuella chefsuppdrag

Förbättringsområden

- Möjlighet för alla att föra över- och underskott mellan åren
- Dokumentera projektplaner i högre grad
- Sök fler möjligheter till extern finansiering
- Tydliggör uppdragen för alla chefer
- Ökad systematik i förvaltningsledningens verksamhetsbesök.

Område 5 Kontroll och rapportering

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

Allmänt

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

Rapporteringsystem

Nämndernas rapportering till kommunstyrelsen har beskrivits i område 3. Förvaltningens rapport till nämnd bygger på underlag från enheterna både vid kvartals- och månadsrapporter. Rapportsystemet uppgavs fungera väl. Kommunens ekonomisystem gör det möjligt för chefer och förvaltningsledning att följa ekonomin ”on-line”. De flesta politikerna har inte tillgång till aktuell ekonomisk information, vilket kan vara ett förbättringsområde.

Verksamhetens produktionsvolym/antal brukare följs kontinuerligt upp av socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden. Kvartalsrapporterna innehåller också uppföljning av mål. Utvärderarna har inte studerat hur utförd verksamhet på enhetsnivå följs upp av nämnd under löpande budgetår i förhållande till vad som anges i målen. Verksamhetsplanernas mål uttrycktes dock till stor del med hjälp av indikatorer, vilket ger goda förutsättningar för uppföljning.

Rapportering från tvärsektoriella planer och projekt

Resultaten från de tvärsektoriella projekten redovisas alltid vid externt samarbete och extern finansiering. Det finns flera goda exempel på rapportering från kommunens egna projekt, t.ex. heltidssatsningen ”Nya tider”, folkhälsoprojektet och e-tjänstprojektet. För många andra projekt är det dock svårt att få en bra bild av vilka resultat som uppnåtts. Omfattande resurser har lagts ner i många tvärsektoriella projekt utan att tydliga resultat kan redovisas. Detta kan vara ett förbättringsområde för kommunen. Kungsbacka kommun kan vara intressant att studera. Där har en gemensam projektrapporteringsmall utvecklats, som bygger på en gemensam mall för projektplanering.

Nynäshamn har ett antal policydokument eller tvärsektoriella handlingsplaner som syftar till att styra verksamheten inom ett område. Utvärderarna har inte sett många uppföljningar av sådana program. Det kan vara ett förbättringsområde att mer systematiskt följa upp resultatet från handlingsplanerna för att säkra att programmen har avsedd styreffekt.

Budgetering

Kostnadsbudgetering är ett begrepp som står för att kommunen beräknar sin budget utifrån de kostnadselement som ingår i tjänsten. Hur detta görs beror mycket på vilken tjänsten är. Det kan handla om att beräkna kostnader för utförd hemtjänsttimme, undervisningstimme, beviljat bygglov, m.m. Detta sätt att beräkna kostnader kräver noggranna analyser och mätmetoder kring både ekonomi och verksamhet.

Nynäshamn har kommit ett stycke på väg mot kostnadsbudgetering genom att kommunens budgetmodell baseras på tilldelning enligt målgruppernas demografiska utveckling. Resursfördelningens styckekostnader följer av verksamhetens politiska prioritering enligt den strategiska planen. Å-priserna justeras årligen med beslutad pris- och lönekomensation. På sikt kan budgeten byggas utifrån en politisk prioritering baserad på kunskap om vad det kostar att producera de enskilda tjänsterna i den egna organisationen.

När verksamheterna avropar varandras tjänster synliggörs kostnaderna utan undantag så att beställaren interndebiteras. Nynäshamns bemanningscentrum är navet i ett unikt personalsamarbete, en vikariepool med anställda som rycker in på arbetsplatser som

har vakanser. Det har startat som del i arbetet att erbjuda önskad sysselsättningsgrad för alla anställda.

Avvikelsehantering

Kommunens ekonomi har varit i balans fyra av de fem senaste åren. Det har hänt att enskilda nämnder har redovisat underskott.

Kommunens ekonomifunktion har från 2010 samlats i en kommungemensam enhet i kommunstyrelseförvaltningen. I denna finns en särskild controllergrupp som har uppdraget att följa upp ekonomi och verksamhet som ett stöd till nämnd- och kommunledning. Controllergruppen har tagit fram en ny uppföljningsmall för alla förvaltningar gällande både ekonomi och verksamhet. På personalsidan finns också personer med controlleruppgifter.

En prognos som visar på ekonomiskt underskott eller missat mål måste åtföljas av en förklaring och en handlingsplan för vad man tänker göra åt saken. Politikerna reagerar och visar missnöje om målen inte uppfylls. Kommande år kan budgeten prioriteras annorlunda för att stödja arbetet med ett missat mål. Mål kan också omformuleras om de bedöms vara orealistiska. Många tycker fortfarande att det är svårt att formulera mätbara mål, vilket kan medföra att vissa mål är svåra att följa upp. När kommunens mål i högre grad blir uppföljningsbara kommer analys av avvikelser naturligtvis att underlättas.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- Systematisk uppföljning och hantering av avvikelser för ekonomi och måluppfyllelse
- Indikatorbaserade verksamhetsplaner ger goda förutsättningar för uppföljning
- Tydlig controllerfunktion
- Goda exempel på projektrapportering
- Budgetfördelning med målgruppernas storlek som en faktor
- Personalsamarbetet genom Nynäshamns bemanningscentrum

Förbättringsområden

- Ge politiker tillgång till aktuell ekonomisk information.
- Öka rapportering från projekt och handlingsprogram
- Fortsätt utvecklingen mot kostnadsbudgetering

Område 6 Personalpolitik

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

Allmänt

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

Kompetensutveckling

Kommunen kompetensutvecklar medarbetarna för att ha den kompetens som behövs för att nå målen. Det finns inte något system idag, i personalenkäten uppger mindre än hälften av medarbetarna att det finns kompetensutvecklingsplaner för dem själva eller för arbetsplatsen. Det gavs ändå exempel på att kommunen använt kompetensutveckling systematiskt för att möta stora pensionsavgångar. Intrycket är tydligt, Nynäshamn prioriterar kompetensutveckling. Ett exempel är ”Kompetensmiljonen”, en satsning från KF som ger verksamheterna möjlighet att söka medel till kompetensutveckling som man inte rymmer inom ram. Introduktion av nya medarbetare är ett exempel på kommunövergripande kompetensutveckling, där de gemensamma delarna kompletteras med förvaltnings- och arbetsplatsspecifik introduktion.

Inför framtiden säger ett mål i det personalpolitiska programmet att chefer/ledare ska ha kunskap om varje medarbetares kompetens och verksamhetens kompetensbehov genom kompetensinventeringar. Kommunens nya personalsystem har en kompetensmodul för kartläggning av befintlig och nödvändig kompetens som snart tas i drift. Då får kommunen stöd för rekrytering och möjlighet att förbättra effektiviteten för de resurser som satsas på kompetensutveckling genom att se sina samlade behov.

Medel budgeteras för kommungemensam utbildning och i förvaltningarna. Ekonomisystemet ger möjligheter att följa upp hur stora resurser kommunen satsat på kompetensutveckling, men det görs inte. Tid som satsats på kompetensutveckling rapporteras in, men inte innehåll. Det kan vara ett förbättringsområde att följa upp vad kompetensutvecklingen kostar, och vad den givit.

Individuell lönesättning

Nynäshamns kommun tillämpar individuella löner för alla med ”huvudspåret” eller förhandlingar beroende på organisation. Arbetsgivaren sammanställer utförlig statistik i en personalanalys som underlag för lönearbetet. Kommunens lönekriterier är en annan förutsättning. De kommunövergripande kriterierna bryter förvaltningarna ned. Tre medarbetare av fyra känner till lönekriterierna enligt medarbetarundersökningen, andelen har ökat mellan de senaste undersökningarna. Under hösten genomfördes en utbildning kring lönepolitik där samtliga chefer deltog. Fackliga representanter fick motsvarande utbildning i tillämpliga delar.

Lönemodellen innehåller lönesamtal för alla medarbetare. Samtalen genomförs inte på alla enheter enligt facken. Det kan vara ett förbättringsområde att följa upp hur lönesamtalen genomförs, t.ex. som en egen fråga i medarbetarundersökningen.

För att stimulera medarbetarnas engagemang och kreativitet har kommunen infört ett resultatbaserat styrsystem på försök för några enheter. Om verksamheten går med överskott och enheten uppfyller nämndens uppsatta mål går en tredjedel av överskot-

tet direkt till personalen som själva får bestämma vad pangarna ska användas till. Ett gott exempel på hur medarbetarnas prestationer kan uppmärksammas vid sidan av den årliga löneöversynen!

Medarbetarsamtal

Cheferna är utbildade i medarbetar- och lönesamtal, som ska genomföras årligen. Cheferna får rapportera hur medarbetarsamtalen genomförts i samband med årsredovisningen. Medarbetarsamtal förekommer på alla enheter och har blivit bättre, men är fortfarande ett utvecklingsområde enligt facken. På enheter med många medarbetare hinner inte cheferna med alla samtal.

Samtalen ska dokumenteras, men kommunen följer inte upp att det sker. Det finns ett stöddokument för dokumentationen på intranätet, men det används inte av alla. Det finns också lokala dokumentationsmodeller. Som effekt upprättas inte alltid individuella planer om vad medarbetaren förväntas göra. I medarbetarundersökningen svarade 2008 75 % att ”min chef håller meningsfulla medarbetarsamtal”. Det kan vara ett förbättringsområde att enas om vad dokumentationen ska täcka, och att följa upp att individuella planer upprättas.

Arbetsmiljöarbete

Vartannat år genomförs en kommunövergripande medarbetarundersökning. Frågorna i enkäten relateras till det personalpolitiska programmet, som dessutom följs upp i årsredovisningens personalanalys. Medarbetarenkäten är under utveckling tillsammans med fyra andra kommuner för att öka jämförbarhet och kvalitet.

Varje enhet får sitt resultat med uppdrag att göra handlingsplaner och att följa upp effekter. Resultatrapporten till chefer innehåller en modell för hanteringen och stöd med PowerPoint-presentation för arbetsplatsträff och mall för handlingsplan. Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen nämndes som gott exempel där en bred diskussion av resultatet ledde fram till en konkret och förankrad handlingsplan, som dessutom följts upp. Det gavs flera exempel på att enkätresultat lett fram till kommunegemensamt förändringsarbete. De flesta enheterna arbetar enligt facken bra med enkätresultaten, men det finns undantag. Det kan vara ett förbättringsområde att följa upp enheternas arbete med medarbetarundersökningen.

Några av Nynäshamns många övriga komponenter i arbetet att utveckla arbetsmiljön är: Gemensam arbetsmiljöutbildning för skyddsombud och chefer. ”Verktygslådan” används på enheterna, ett system kring säkerhet och arbetsmiljö utvecklat av Södertälje. Samverkansavtal med företagshälsovård och Försäkringskassan.

Kommunens stora folkhälsosatsning innehåller också friskvård för personalen. Medarbetarna har bl.a. möjlighet friskvårdstimme alternativt friskvårdspeng, fri tillgång till gym och badhus samt frukt på alla arbetsplatser. Hit kan också nedarbetarnas möjlighet att väljas sysselsättningsgrad, ”heltid till alla”, räknas in. Friskvårdsarbetet i Nynäshamn är ett gott exempel.

Ledarutveckling

Programmet för ledarutveckling har utvecklats genom åren. Den aktuella versionen består av sex seminarier kring olika aspekter på ledarskap. Den ska utvärderas inför beslut om fortsättningen. Ledarseminarier genomförs då och då kring aktuella ämnen, senast stresshantering. Nya chefer får en kommunövergripande introduktion under

fyra dagar, och en introduktion på den egna förvaltningen. Det finns också en introduktion för alla nyanställda medarbetare.

Tio chefer träffas regelbundet i ett ledarnätverk. Ledarna ingår också i olika professionella nätverk i den egna kommunen och i länet. Det kan vara ett förbättringsområde att ge alla chefer möjlighet till dialog om ledarskapets utmaningar, och att komplettera ledarutvecklingen med insatser för de erfarna ledarna. Vissa ledarsatsningar kan skapas tillsammans med näringslivet eller andra kommuner. Kommunen planerar redan ett mentorsprogram för chefer i samverkan med andra kommuner, med utgångspunkten att man inte får mentor från egen kommun.

Sammanfattning område 6

Styrkor

- Prioritering av kompetensutveckling
- Personalanalysen som grund för individuella löner för alla
- Resultatbaserat styrsystem
- Positiv utveckling för medarbetarsamtal
- Gott arbetsmiljöarbete med rejäl friskvårdssatsning
- Ledarutveckling med grundlig introduktion för nya chefer

Förbättringsområden

- Fullfölj arbetet med kartläggning och analys av kommunens utbildningsbehov
- Följ upp vad kompetensutvecklingen kostar, och vad den givit
- Följ upp omfattningen av genomförda lönesamtal
- Öka förekomsten av individuella planer
- Följ upp arbetsmiljöarbetets handlingsplaner och deras effekter
- Stärk ledarutvecklingen med fler ledarskapsforum och utbud för erfarna chefer

Område 7 Verksamhetsutveckling

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

Allmänt

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

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

Kvalitetssystem

Alla förvaltningar har ett aktivt kvalitetsarbete med många metoder. En del arbetssätt används av alla t.ex. brukarenkäter, klagomålshantering och medarbetarenkäter. När alla arbetar på likartat sätt säkerställs utveckling i alla verksamheter, som då också möter medborgare och medarbetare likvärdigt. Andra kvalitetsmetoder är förvaltningsegna av val eller för att de är verksamhetspecifika. Den gruppen av kvalitetsarbete är större, med metoder som processkartläggning, kvalitetsredovisning och ISO-certifiering. Socialförvaltningen är ett gott exempel med sitt omfattande "Ledningssystem för kvalitet".

Det finns möjligheter att stärka helheten i Nynäshamn och till effektivisering genom att etablera ett gemensamt "kvalitetssystem". Med det menar vi inte att införa något av de "bokstavs- eller siffersystem" som nämns i ovanstående allmänna avsnittsinledning, utan en sammanfattning av vad som ska gälla i Nynäshamn för att säkra en gemensam utveckling där ingen kommer efter. Kvalitetstrappan i Ale kan vara ett intressant exempel att ta del av.

Jämförelser

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

Kommunens egna enheter jämförs inte med varandra i någon större utsträckning i kommunens rapporter. Det finns goda exempel som uppföljning av sjukfrånvaro, medarbetarundersökningen och skolornas kvalitetsredovisning. Kvalitetsredovisningen kunde bli ännu tydligare eftersom en stor del av resultaten anges aggregerade till förskole-, skolområden eller kommunnivån. En stor del av de interna jämförelserna rapporteras muntligt och som presentationer med PowerPoint. Det kan vara ett förbättringsområde att göra enheterna mer synliga i kommunens ordinarie rapporter.

Nynäshamn medverkar i ett nätverk där kommunerna i Södertörn samarbetar för att jämföra nyckeltal för många verksamheter. Nätverket som anslutit till Jämförelseprojektet har funnits många år och lämnat ett stort antal rapporter. Rapporterna används enligt uppgift till viss del vid måluppföljningen. Granskarna har inte funnit analyser och handlingsplaner för förbättringar kopplade till rapporterna. Det kan vara ett förbättringsområde.

Kommunens myndighetsutövning är ett av flera områden som jämförs i en grupp inom Stockholm Business Alliance, och Stockholms Handelskammare anordnar jämförelser kring e-tjänster där Nynäshamn deltar.

Medarbetarnas engagemang och erfarenhet

Personalen är i mångt och mycket den största resursen för att hitta idéer till förbättringar och utvecklingsarbete. Medarbetare ser och reagerar på strulet i vardagen, och funderar över lösningar.

Det finns flera sätt att stimulera och uppmärksamma goda insatser och kreativitet i Nynäshamn. Utmärkelsen "Årets medarbetare" uppmärksammar goda prestationer inom ett brett fält, socialförvaltningen utser "Årets arbetsplats". Kompetensmiljonen är ett sätt att uppmuntra idéer, eftersom ansökan om medel till kompetensutveckling måste redovisa vad som ska förbättras med hjälp av den nyvunna kompetensen. Ett huvudsyfte med försöket "Resultatbaserat styrsystem" är att stimulera personalens engagemang och kreativitet. En artikel i personaltidningen har uppmanat medarbetarna att lämna förslag som gör kommunen till en mer attraktiv arbetsgivare.

Nynäshamns strävan att engagera medarbetarna i kommunens utveckling kan kompletteras med en metod för att sprida medarbetarnas idéer om hur det egna arbetet kan utvecklas. Det finns en förväntan att förbättringsförslag ska diskuteras på arbetsplatsträffarna, men sprids utvecklingsförslagen mellan enheterna?

Sveriges Kommuner och Landsting har tillsammans med fem kommuner startat nätverket "Kommunal kreativitet" vars resultat kan vara intressant att studera för att finna inspiration till fortsatt utveckling.

Behovet att underlätta introduktionen av nyrekryterade och att planera för generationsväxling är stort i svenska kommuner. Framtida pensionsavgångar inventeras i Nynäshamn, men granskarna fann inte många exempel på systemiserat arbete med kompetensöverföring. Här finns en möjlighet till utveckling. Det goda exemplet är kommunens bemanningscentrum, som ger medarbetare erfarenheter från nya verksamheter.

IT-stöd

Kommunen har ett intranät, som kan nås från alla enheter. Det finns också möjlighet att logga in om man befinner sig utanför brandväggen. Intranätet har ett brett innehåll med e-handböcker som ersatt uppdateringskrävande pärmar, slutna grupparbetsplatser samt många verksamhets- och stödsystem. Elektronisk fakturahantering hör till de nya tillskotten, dokument- och ärendehanteringssystem samt elektronisk handel utreds. Det är utvärderarnas intryck att IT-stödet i Nynäshamn håller god svensk standard.

Det finns en generell uppfattning i kommunen att den moderna tekniken har effektiviserat serviceproduktionen, även om pappersförbrukningen uppgavs öka. Byte till arbetsmetoder med e-stöd bör ge vinster, men det har inte konstaterats.

Utvärderingar och mätningar av hur IT-stödet verkligen rationaliserar verksamheten, hur olika IT-stöd interagerar med varandra och hur effektivitetsvinster utnyttjas i organisationen kan vara ett förbättringsområde.

Sammanfattning område 7**Styrkor**

- Kvalitetsarbete i alla förvaltningar
- Socialförvaltningens "Ledningssystem för kvalitet"
- Brett jämförelsearbete med andra kommuner
- Flera sätt att stimulera och uppmärksamma insatser och kreativitet
- Innehållsrikt intranät med god täckning

Förbättringsområden

- Etablera ett gemensamt "kvalitetssystem"
- Presentera jämförelser mellan enheter i rapporter
- Öka analysen av jämförande rapporter
- Sprid resultat av medarbetarnas kreativitet
- Utveckla fler arenor för kompetensöverföring
- Följ upp och bekräfta vinsterna av IT-satsningen

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

Kommunen uppgav att föreningstätheten är stor. Föreningarna ges stöd på olika sätt, men då är kravet att föreningarna ska ha en likabehandlingsplan och ett drogförebyggande arbete. Kommunen möter huvudsakligen föreningarna i samband med avtals-skrivning, bidragsansökningar och redovisning. Det kan vara ett förbättringsområde att skapa ett mötesforum där kommunen har möjlighet att ge samma information till föreningarna vid ett tillfälle.

Den som kontaktar förvaltningen med frågor kring start av nya föreningar bjuds in till handledning vid ett personligt möte. Det kan vara ett förbättringsområde att också utnyttja kommunens webbplats för information om start av nya föreningar.

Föreningar kan få bidrag till drift, lokaler och investeringar. Kommunen stöttar ibland genom att ställa upp med arbetskraft i stället för bidrag. De stora klubbarna har åtaganden om drift och skötsel av anläggningar.

Invånarna gav goda omdömen i medborgarundersökningen om kommunens kulturutbud bl.a. genom Folkets Hus och Konsthallen. Kommunen arrangerar eller medverkar

i ett flertal evenemang för olika intressegrupper under året. Kulturlivet stimuleras genom priset "Årets kulturbefrämjare" och ett kulturstipendium som stöd till pågående eller planerat arbete. Ekokommunen delar också ut ett miljöpris bland föreningarna.

Företrädare för kulturlivet möter kommunen i samband med planering av vissa aktiviteter. Förutsättningarna för stödet till kultursektorn beskrivs i "Mål och budget".

Kring dessa två punkter ser vi förbättringsmöjligheter. Kommunen kan etablera ett "kulturråd" för ett regelbundet utbyte med kulturföreningars representanter, personer verksamma inom kultur eller konst. m.fl., och utarbeta en "kulturstrategi" som stöd för prioriteringar och den långsiktiga utvecklingen.

Näringsliv

Politikerna genomför ett stort antal företagsbesök varje höst, vilket angavs vara en anledning till en starkt förbättrad placering i näringslivsrankingen. Andra kontaktytor mot näringslivet är bl.a. Företagslotsen som underlättar företagarnas kontakter med kommunen samt öppna möten kring de stora investeringar som nu görs i kommunen.

Näringslivskommittén är ett gemensamt informations- och dialogforum för kommunen och näringslivet, som också utser Årets företagare. Kommunen möter årligen representanter för näringslivet, offentlig verksamhet och ungdomsfullmäktige i "Nynäshamns rådslag". Gruppen aktualiserar löpande visionen för kommunens utveckling. Andra exempel på samverkan kring näringslivet är Stadskärneföreningen med handeln och fastighetsägarna som motparter i centrumutvecklingen samt Södertörns råd där södertörnskommunerna, näringsliv och högskolor på Södertörn ingår. Södertörnskommunerna har också ett gemensamt rekryteringscentrum. Stockholm Business Alliance (SBA) är en viktig partner för att marknadsföra kommunen och dess näringsliv både nationellt och internationellt. Kommunen visar upp attraktiva bostadsområden vid en bomässa vartannat år.

Via Nyföretagarcentrum, som drivs tillsammans med Haninge, får den som planerar att starta eget råd och stöd. Via hemsidan sprider kommunen information om lediga lokaler och mark. Nya företagare bjuds varje år in till en träff för att etablera kontakter, och våren 2010 ska en företagsmässa genomföras för att visa upp näringslivet. Entreprenörskap stimuleras genom Ung Företagsamhet på gymnasiet.

Kommunen stöder näringslivets kompetensutveckling genom olika seminarier. Fruktmöten arrangeras varje månad tillsammans med näringslivets organisationer med varierande teman. Det kan finnas en möjlighet att ytterligare förbättra Nynäshamns goda näringslivsarbete genom en stärkt systematik med ett program för kompetensutveckling baserat på en behovsinventering.

Internationella kontakter

Liepaja i Lettland, Lillesand i Norge, Kalundborg i Danmark och Kimitoön i Finland är Nynäshamns fyra vänorter. De nordiska vänorterna har skrivit ett samarbetsavtal kring utbyte om språket, turism, verksamhetsutveckling och den gemensamma nordiska historien som bas för det fortsatta arbetet. Sekreterargruppen i kommunen träffar kollegor i vänorterna vartannat år. Det finns också möjlighet att söka kommunalt bidrag för ungdomsutbyte mellan vänorterna

Enligt uppgift har gymnasiet den största andelen av kommunens internationella kontakter, men de har inte ingått i granskningen. Grundskolan har haft språkutbyte med

Spanien, och Tyskland, och ett biståndsarbete med Zambia. Det gavs också exempel på kontakter av engångskaraktär, som t.ex. studiebesök i Österrike och Italien.

Kommunen har en EU-policy och deltar i internationella EU-projekt som turisminriktade "Branding Scandinavian Islands", miljöprojektet Cobweb och ett projekt inom Leonardo mobility på gymnasiet. I övrigt är de flesta av kommunens EU-projekt av regional karaktär utan internationellt utbyte. Det kan vara ett förbättringsområde att utöka de internationella kontakterna och att bredda dem till fler förvaltningar. Samverkan i nätverk kan stärka internationaliseringen.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- Mångsidigt stöd till föreningslivet
- Samverkan med kulturlivet ger stort kulturutbud till invånarna
- Aktivt arbete för att främja näringslivet
- Konkret vänortssamarbete

Förbättringsområden

- "Föreningsråd" och "Kulturråd"
- Ge stöd att bilda nya föreningar via hemsidan
- Utarbeta en kulturstrategi
- Öka systematiken i stödet till företagens kompetensutveckling
- Utöka de internationella kontakterna, bredda arbetet till fler förvaltningar

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delfråga. Den sammanlagda poängen på varje huvudområde är 100 möjliga.

KOMMUNKOMPASSEN – RESULTAT AV HUVUDOMRÅDEN OCH DELFRÅGOR NYNÄSHAMNS KOMMUN 2009									
		max- poäng	egna poäng	%		Max- poäng	egna poäng	%	
1	Offentlighet och demokratisk kontroll				2	Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering			
1.1	Hur informeras medborgarna?	40	30	75%	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	3,5	35%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	28	70%	2.2	Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	17	85%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	20	7	35%	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	19	95%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	18	90%
					2.5	Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	6	30%
					2.6	Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	2	20%
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	27	90%
3.2	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	10	50%	4.2	Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	14	70%
3.3	Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	25,5	85%	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	10	50%	4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	9	45%
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	5,5	55%

		max- poäng	egna poäng	%			max- poäng	egna poäng	%
5	Kontroll och rapportering				6	Personalpolitik			
5.1	Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	26	65%	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	10	50%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärsektorieella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	7	35%	6.2	Förekommer individuell lönesättning?	20	10	50%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	14	70%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	8	80%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	14	70%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	13	65%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	6	30%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	6	60%
7	Verksamhetsutveckling				8	Kommunen som samhällsbyggare			
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	6	30%	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	26	65%
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	8	40%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	15	75%
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	9	45%	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	15	75%
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	12	60%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	8	40%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	15	75%					