

*Sektionen för Demokrati och styrning*

# Kommunkompassen

## Analys

av Skövde Kommun

2010-02-22--24

### **Innehåll:**

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

Leif Erichson, Sveriges Kommuner och Landsting

Josephine Härdin, Eskilstuna kommun

## 1 Vad är Kommunkompassen

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. 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 Skövde kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång**

### **Allmänt om Skövde**

Skövde kommun kan betecknas som ett regionalt nav i Skaraborgsområdet i Västra Götalands län. Denna position erhåller kommunen bl.a. genom sin dominerande storlek i förhållande till närliggande kommuner, att kommunen är en växande högskoleort och att handel och övrigt näringsliv är välutvecklade i kommunen. Nettoinpendlingen är nästan 6000 personer.

De största arbetsgivarna är Volvo Powertrain och Volvo Cars som gör motorer till lastbilar respektive personbilar, Kärnsjukhuset, Garnisonen (en av de största i Sverige) samt Skövde kommun. Utöver de största arbetsgivarna rymmer kommunen ca 3000 företag inom många branscher, där finans/konsulter och handel är några av de dominerande, logistik och tjänster inom service och teknik några av de växande.

Skövde kommun har under lång tid haft en stark befolkningsutveckling. Befolknings-siffrorna steg under 1900-talet från 5000 till 49000. Det finns nu ca 51000 invånare. 85% bor i tätorter, där några av de stora utöver centralorten är Södra Ryd, Skultorp, Hentorp och Stöpen. Det pågår många byggprojekt i staden, bl.a. stor bostadsproduktion.

Skövde kommun har goda kommunikationer genom läget vid stambanan mellan Stockholm och Göteborg. Europaväg 20 går ca 2 mil väster om kommunen.

Naturen finns nära i Skövde genom berget Billingen med sin mångfald av fritidsutbud, t.ex. vandring, bad, fiske och motion.

### **Kommunorganisationen**

Skövde har ca 4 000 personer anställda i kommunen. Kommunorganisationen är till stor del byggd enligt det klassiska mönstret ”en nämnd - en förvaltning”. Kommunstyrelsen ansvarar dock utöver det kommunövergripande ledningsarbetet både för Kommunstyrelsens stab som arbetar med ekonomi-, folkhälso-, informations-, näringslivs-, personal- och samhällsbyggnadsfrågor samt Konsult och service som erbjuder koncernen specialistkompetens, stöd och service. Det finns dessutom nio stycken nämnder med ansvar för verksamhet. En av dessa, Miljönämnden Östra Skaraborg, är ett samarbete inom miljö- och hälsoskyddsfrågor med Falköpings och Tibro kommun.

Kommunen har tre helägda och två delägda bolag. Kommunen är medlem i tre kommunalförbund för respektive räddningstjänst, avfallshantering och vattenförsörjning samt Skaraborgs kommunalförbund där alla 15 kommuner i Skaraborg ingår. I Samordningsförbundet Skövde samarbetar kommunen med Försäkringskassan, Arbetsförmedlingen och Västra Götalandsregionen kring rehabilitering.

Allianspartierna utgör efter valet 2006 politisk majoritet. Mandaten i kommunfullmäktige fördelar sig enligt följande:

Socialdemokraterna	21	Kristdemokraterna	4
Moderata samlingspartiet	15	Vänsterpartiet	4
Centerpartiet	9	Miljöpartiet	2
Folkpartiet liberalerna	4	Sverigedemokraterna	2

### Utvärderingen

Denna utvärdering genomfördes i februari 2010 och är den andra i Skövde kommun. Den första utfördes 2005. Utvärderarna har studerat dokument, granskat kommunens hemsida och intranät, samt genomfört intervjuer med cirka 40 personer i organisationen som underlag för sina värderingar av kommunens sätt att arbeta. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

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

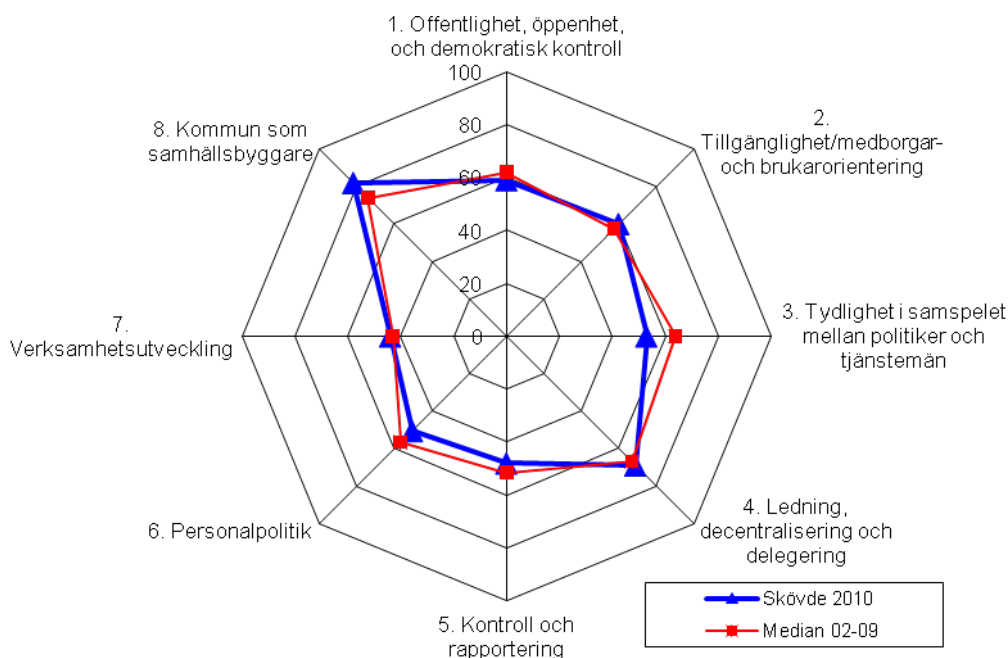
### Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Skövde kommun 2010 förhållande till Kommunkompassens huvudområden

	Skövde 2010	Median för alla hittills rapporterade utvärderingar
Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	59	62,0
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	60	57,5
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	53	63,8
Ledning, decentralisering och delegering	69	67,0
Kontroll och rapportering	48	51,5
Personalpolitik	50,5	56,8
Verksamhetsutveckling	44	43,0
Kommunen som samhällsbyggare	82	74
<b>TOTALT</b>	<b>465,5</b>	<b>464</b>

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 Sköv-

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



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

Tabell 2 Skövdes resultat jämfört med fyra andra kommuner.

Kriterium	Skövde 2010	Skövde 2005	Falköping 2004	Lidköping 2007	Vara 2008	Botkyrka 2005
1	59	46	57,0	53	69	91
2	60	46	50,0	56	74	88
3	53	41,5	57,5	63,5	77,5	95
4	69	50,5	59,5	71	72,5	82
5	48	34	46,0	48	72	86
6	50,5	45	49,0	50	71,5	82
7	44	39	32,0	39	67	78
8	82	75	78,0	84	84	94
<b>Totalt</b>	<b>465,5</b>	<b>377</b>	<b>429,0</b>	<b>464,5</b>	<b>587,5</b>	<b>696</b>

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 drygt 100 utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida

[www.skl.se/kvalitet](http://www.skl.se/kvalitet)

## Sammanfattning av utvärderingen

Skövde kommun uppnådde vid utvärderingen 465,5 poäng. Kommunen har utvecklats positivt i förhållande till kommunkompassens kriterier sedan föregående granskning, poängsumman har ökat med 88,5 poäng. Område 4 - Ledning, decentralisering och delegering har haft den största poängtillväxten, men alla åtta områden har förbättrats. Vid analys av resultatet är det viktigt att beakta att bedömningen av områdena 4 och 6 har skärpts som följd av Kommunkompassens utveckling mellan 2005 och 2010.

Jämfört med medianvärdet för hittills genomförda utvärderingar är Skövdes bästa område 8 - Kommunen som samhällsbyggare, som också har kommunens högsta poängtal. De största förbättringsmöjligheterna ligger i förhållande till medianvärdet inom område 3 - Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän. 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 informerar sina medborgare med hjälp av flera kanaler. Den egna webbplatsen och samarbetet med lokalpressen är de främsta. Det är lätt för medborgarna att ta kontakt med kommunens politiker och tjänstemän. Kommunen genomför medborgardialog inför beslut i vissa frågor, och regelbundet i kommunalstämorna. Visionsarbetet är ett aktuellt dialogtema. Dialogen kan breddas till att omfatta även kommunens centrala beslutsprocesser. Det finns också möjligheter att ytterligare förbättra informationen till medborgarna genom att göra nämndernas dokument mer tillgängliga före och efter möten och att utvidga publiceringen av kommunens resultat.

Den andra dimensionen inom detta område är politikens kommunikation med tjänstemannaorganisationen. Detta görs genom styrning och uppföljning via kommunens ledningssystem. Styrsystemet har utvecklats genom tillskott av en strategisk plan, nu utarbetas en aktuell vision för kommunen. Det finns exempel på utvärderingsbara mål i Skövde, men det är ett förbättringsområde att fortsätta denna utveckling, och att följa upp vilka resultat som uppnås. I nuläget rapporteras huvudsakligen aktiviteter. Rapportssystemet fungerar väl, och samarbetsklimatet mellan politiker och tjänstemän är gott. Rollfördelningen mellan folkvalda och anställda följs upp i enkäter till cheferna.

### *Kommunens förmedling av tjänster*

Kommunens brukarorientering framgår tydligare av etablerade arbetsätt än den uttalas i skrift. Här finns bl.a. kommungemensam synpunktshantering och brukarundersökningar i många verksamheter. Den tryckta informationen har en tydlig avsändare, och informationen anpassas till några grupper i behov av särskilt stöd. Kommunen har många blanketter på nätet och e-tjänster för att öka tillgängligheten. Utveckling av tjänstegarantier och bemötandebildning för alla medarbetare finns bland förbättringsmöjligheterna.

Inom förvaltningarna råder ett gott och konstruktivt samarbetsklimat mellan förvaltningsledning och enheter under ganska klara förutsättningar. Kommunen arbetar för decentralisering. Enheternas frihet och ansvar kan ökas med ett förtroende att bära över- och underskott mellan åren. Kommunen har en elegant modell för att upprätta individuella uppdragshandlingar för cheferna i samband med deras medarbetarsamtal. En stor del av Skövdes utvecklingsprojekt har stöd i dokumenterade planer, som dock kunde förbättras så att inte viktiga rubriker glöms bort. Rapporter från genomförda projekt är inte lika vanliga. Det pågående arbetet att införa begreppet resultatenheter kommer att förbättra förutsättningarna för interndebitering och avvikelshantering.

Servicen till medborgarna utvecklas successivt. Verksamhetsutveckling bedrivs i förvaltningarna med hjälp av olika kvalitetsmetoder. 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. Utvecklingsarbetet kan ges bättre stöd genom utökade jämförelser av resultat och effektivitet. Ett annat sätt att hitta utvecklingsområden är att mer systematiskt stimulera, upptäcka och belöna medarbetarnas kreativitet.

#### *Personalpolitik*

Skövde har ett antal nyheter som stärker personalarbetet, som är alltför oprövade för att höja poängtalet vid denna utvärdering. Personalredovisning, redovisning av arbetsmiljöarbetet samt ny modell för ledarutveckling är arbetssätt som kan höja poängtalet inom personalområdet i en framtida granskning. Kommungemensam medarbetarenkät och stödmaterial för medarbetarsamtal är redan etablerade, nedtecknade kompetensutvecklingsplaner samt säkring av löne- och medarbetarsamtal exempel på möjliga förbättringar.

#### *Utveckling av lokalsamhället*

Kommunens goda stöd till förenings- och kulturlivet omfattar bl. a. handledning och mötesforum för föreningar, tillgång till lokaler och olika bidrag samt stimulans med stipendier. Fler e-tjänster för fritidssektorn kan vara en utvecklingsväg. Skövde arrangerar eller stöder många kulturarrangemang och aktiviteter för invånarna och för att locka besökare. Stödet till kulturen kan utvecklas genom kulturråd eller liknande.

Skövdes välutvecklade samarbete med näringslivsarbetet bedrivs med stöd av ett vitt förgrenat kontaktnät. Stödet för entreprenörskap har fått pris av EU. Det kan finnas utrymme att öka kommunens stimulans av kompetensutveckling i näringslivet och att ytterligare främja lokalt näringsliv i omvärlden.

Det internationella arbetet i Skövde förefaller att befinna sig i en andhämtningspaus. Utbytet med vänorterna har minskat, och antalet internationella projekt förefaller att ha minskat. Fler förvaltningar har dock internationella kontakter nu än 2005.

### **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 medborgarnas 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.

Inom område ett har poängsumman ökat med 13 poäng sedan föregående granskning, bl.a. tack vare exempel på medborgarversion av dokument, förbättrad tillgänglighet till politiker, visionsarbetet samt begynnande resultatredovisning till medborgarna.

### **Information till invånarna**

Kommunens information ger invånarna möjlighet att bedöma dess verksamhet, och att bli aktiva i medborgardialogen. Skövde kommuns webbplats är en viktig informationskanal. Medborgare som saknar internetuppkopplad dator kan nå webbinformationen med hjälp av publika datorer på biblioteken, Arenan och i Stadshusets foajé. Enligt uppgift efterfrågas numera trådlösa nät mer än datorer, för att kunna koppla upp sig gratis med sin mobiltelefon, laptop eller annan bärbar enhet.

Kommunen delar regelbundet ut verksamhetsspecifika informationstidningar till hushållen om renhållning och elförsörjning. Hemsidan erbjuder prenumeration på nyhetsbrev "Tillväxt Skövde", "Arena Skövde" och "Handelskraft Skövde". Allmän information och nyheter kommer i tryckt form till medborgarna genom artiklar i Skaraborgs Allehanda. Det är granskarnas uppfattning att kommunens samverkan med den aktiva lokalredaktionen är ett gott exempel. Regelbundna presskonferenser och stor öppenhet grundar för det goda samarbetet, som dock har en sårbarhet i att kommunen inte helt förfogar över formuleringarna.

En metod att göra viktig information tillgänglig för medborgarna är att förenkla och tydliggöra ett urval av kommunens dokument. En sammanfattning av Skövdes årsredovisning distribueras varje år till hushållen. Webbplatsen informerar om flera av kommunens dokument genom korta texter. Skövde har börjat publicera medborgarversioner av sina dokument. Detta kunde göras i större omfattning, med inspiration från de kortversioner som kommunen arbetat fram för många interna personaldokument.

Hemsidan informerar medborgarna om sammanträdestider för alla nämnder. Föredragningslistor och protokoll finns för några nämnder men inte alla. Kommunfull-



mäktiges ärendehandlingar finns tillgängliga via Internet (dock utan tjänstemännens skrivelser), inte nämndernas. Här finns möjligheter till förbättring. Enligt uppgift kommer förbättring att ske i det pågående arbetet att lägga ut Skövde kommuns författningssamling på Internet. I arbetet ingår också att kapa en tydlig struktur och hierarki för styrdokument. Exempel på kommuner som kommit en bit på väg när det gäller att göra handlingar tillgängliga är Järfälla, Göteborg, Östersund och Stockholm.

Kommunfullmäktiges sammanträden sänds direkt i närradion, i en lokal kanal i kabel-TV-nätet och som webb-TV på kommunens webbplats. I efterhand kan sammanträdet följas ärende för ärende på webbplatsen.

### **Medborgardialog**

Kommunen har flera metoder för att regelbundet hålla kontakten med medborgarna för att berätta och att lyssna. Kommunfullmäktiges arrangeras i varje kommunal minst en gång per år. Invånarna bjuds in till möjlighet att ta upp och diskutera sina frågor. Protokollen publiceras på webbplatsen. Årligen genomförs en demokratidag i stadshuset med politiker tillgängliga i entréplanet och seminarier i fullmäktigesalen. Under höstens matfestival finns politiker tillgängliga för dialog i ett tält. Det pågår ett arbete att hitta nya former för ungdomsdemokratin, ett nytt forum efter Ungdomsfullmäktige där ungdomarnas intresse avtagit.

Det finns inte någon generell modell för medborgardialog kring beslutsärenden i Skövde, den utformas från fråga till fråga. Inför arbetet med kommunens nya vision har politikerna samtalat med medborgarna i ett köpcenter, och inbjudit att lämna synpunkter med hjälp av en enkät på hemsidan. Dialog har också genomförts kring utveckling av lekplatser, ett kontroversiellt bostadsområde samt uranbrytning i kommunen.

I kommunens "Budget och strategisk plan" uttrycks ambitionen att utöka och förbättra dialogen med medborgarna. Kommunen har en möjlighet till förbättring genom att bredda dialogen till kommunens centrala processer där budgeten är ett symboliskt viktigt ämne. Det kan vara intressant att ta del av arbetet i nätverket "Medborgarbudget" som är ett delprojekt i satsningen "Medborgardialog" av Sveriges Kommuner och Landsting.

Det finns möjlighet att lämna in medborgarförslag till kommunfullmäktige, som också bjuder in till "Allmänhetens frågestund". Då det inte kommer så många frågor kan ökad marknadsföring vara en väg att undvika att frågestunden tynar bort, något som drabbat diskussionsforumet på kommunens hemsida.

Det är lätt att hitta olika telefonnummer och adresser för traditionell postgång på kommunens webbplats, som innehåller länkar till partiernas hemsidor. Alla politiker kan nås via e-post med hjälp av angiven adress, eller kontaktformulär där den saknas. Tjänstemännens kontaktuppgifter inklusive e-postadresser är också lätta att hitta på nätet.

### **Information om resultat**

Information om resultat till medborgarna är en viktig fråga för att ge möjlighet till engagemang men också för ansvarsutkrävande. Årsredovisningen kan läsas på webbplatsen, där också bl.a. "Budget och strategisk plan" samt delårsrapporten lagts ut. I

årsredovisningen kan medborgaren läsa målformuleringarna i anslutning till måluppföljningen för kommunfullmäktiges fyra prioriterade verksamhetsmål samt de finansiella målen. Nämndernas måluppföljning redovisas i den separata skriften "Nämndernas verksamhetsberättelser" som också är lättillgänglig för medborgarna. Se område 3 för vidare analys av mål och redovisning.

Jämförelser är en metod för att få perspektiv på resultat, för att förstå vad som är bra och vad som kan förbättras. 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 Skövdes enheter idag. Skolnämnden och Utbildningsnämnden är goda exempel då de redovisar jämförelser mellan skolenheternas studieresultat och dessutom jämför med riksnittet. Årsredovisningen jämför förvaltningars energiförbrukning i miljöredovisningen.

Skövdes arbete med brukarundersökningar kommer att beskrivas i område 2. Utvärderarna har sökt efter internetpublicerade resultat från brukarundersökningar, då de kan stärka respondenternas vilja att svara på framtida kommunenkäter, och dessutom vara intressant information för medborgarna. Webbplatsens flik Kvalitet presenterar resultat för invånarna under rubrikerna Brukarundersökningar, Kommunkompassen samt Medborgarundersökning. Det presenteras färre brukarundersökningar här än kommunen uppgav att man genomför. Det kan vara ett förbättringsområde att publicera resultat kring enheternas kostnader, effektivitet och brukarnöjdhet i högre omfattning.

Det finns också resultatredovisning på andra delar av webbplatsen, t.ex. kvalitetsredovisningar från de pedagogiska verksamheterna på förvaltningarnas egna sidor. För att underlätta medborgarnas sökande på hemsidan väljer en del kommuner att presentera alla resultat samlat, t.ex. Piteå kommun med sidan "Resultat och kvalitet" och Trollhättans stad med webbsidan "Kvalitet/resultat". 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. Bland resultaten kan också revisorernas rapporter förmedlas till medborgarna, vilket inte sker idag. De kan vara intressanta för invånare som söker en fördjupad analys av kommunens verksamheter.

**Sammanfattning område 1****Styrkor**

- God samverkan med lokalpressen
- Visionsarbetet, offensiv medborgardialog inför beslut i enskilda frågor
- Medborgarförslag
- Kommunfullmäktiges sändningar: webb, närradio, lokal-tv
- Lätt för medborgarna att kontakta kommunens politiker och tjänstemän
- Årsredovisningen redovisar både måluppföljning och -formuleringar

**Förbättringsområden**

- Fler medborgarversioner av kommunens dokument
- Fullfölj planer på ökad tillgänglighet till nämndernas föredragningslistor, handlingar före möten och protokoll.
- Bredda medborgardialogen till kommunens centrala processer
- Utvidga publiceringen av resultat, och jämför dem
- Publicera revisorernas rapporter
- Vidareutveckla resultatportalen "Kvalitet" på hemsidan

**Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering**

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

**Allmänt**

Med "brukarorientering" avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. 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.

Inom område två har poängsumman ökat med 14 poäng sedan föregående granskning, bl.a. tack vare förbättrad information med tillämpad grafisk profil och information anpassad till behövande grupper samt kommungemensam synpunktshantering.

**Brukarprofil**

Kommunen arbetar med flera metoder som visar på brukarfokusering, t.ex. synpunktshantering och brukarundersökningar. Medborgar-/brukarfokusering finns som

inslag i flera styrdokument. Det kan vara ett förbättringsområde att formulera kommunens strävan till brukarorientering i ett särskilt dokument eller återkommande och väl synligt i den strategiska planen för att användas i kommunens kontinuerliga interna arbete med frågan ”varför är vi här?”, och vid extern kommunikation för att stärka varumärket Skövde kommun inför medborgarna.

Kommunfullmäktige har beslutat att det är tillåtet men inte obligatoriskt för nämnderna i Skövde att använda tjänstegarantier. 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 för att minska sådana missuppfattningar genom att informera om servicenivån sprider sig i kommuner i många länder. Det kan vara ett förbättringsområde att utarbeta tjänstegarantier i alla verksamheter som har brukarkontakter.

Medborgarnas bedömning av kvaliteten i de kommunala tjänsterna påverkas till stor del av det bemötande man får av kommunens företrädare. I kommunens introduktionsutbildning, obligatorisk för alla nyanställda, ingår värdegrundsdiskussioner. Många verksamheter i Skövde utbildar i någon form sina medarbetare i bemötande av brukarna. Utbildningen genomförs i de olika professionernas perspektiv. Förvaltningarna lägger olika vikt vid frågan, och olika medarbetargrupper berörs i varierande omfattning. Det kan vara ett förbättringsområde att säkra att alla medarbetare får del av bemötandebildning som grundas på en överenskommen kommungemensam värdegrund som ram till verksamhetsspecifika bemötandefrågor. Exempel på kommuner som arbetat på detta sätt är Marks kommun som utbildat alla anställda genom scenariorspel och Södertälje kommun som utbildat alla med hjälp av ett kommunspel.

En kompletterande utvecklingsväg för Skövde 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. Karlshamns kommun har ett exempel på bemötandebemärkelse, där telefonväxeln delar ut ”Guldturen” för att belöna god serviceanda.

### **Servicekvalitet**

Kommunens viktigaste informationsvägar är hemsidan och artiklar i lokalpressen. Skolenheter presenteras på webbplatsen med en sida per enhet. Informationen kring omsorgernas boenden är mer kortfattad.

Det finns också enligt uppgift många verksamhetsspecifika broschyrer. Utvärderarna har studerat exempel på kommunövergripande och verksamhetsproducerade trycksaker, som alla var attraktivt utformade enligt kommunens grafiska manual. Omsorgsförvaltningen och utbildningsförvaltningen presenterar sitt utbud med informationsblad samlade i mappar.

”Nyinflyttad” är en tidning med information om orten och kommunen Skövde. Andra exempel på information till grupper med behov av anpassad information är webbplatsens talsyntes, och översättning till alla språk som stöds av Google Translate. Under rubriken ”Tillgänglighet och funktionshinder” har kommunen samlat information för personer med olika funktionsnedsättningar.

Kommunen har planerat att inrätta ett medborgarkontor, men det är inte genomfört ännu. En receptionsfunktion som kan erbjuda information, service och enklare ärendehantering, även vid tillfällen utöver ”kontorstid”, är en förbättringsmöjlighet.

Skövde strävar efter att öka tillgängligheten med hjälp av modern teknik. Kommunen har en lättöverskådlig blankettportal, där alla verksamheter erbjuder ett flertal blanketter med möjlighet att skriva in sina uppgifter, skriva ut och skicka in med post. Det finns också förhållandevis många e-tjänster, från enkla formulär för att beställa eller lämna information till inloggning för att handlägga egna ärenden. Exempel på de senare är ansökan om bygglov, gymnasieansökan, anmälan till barnomsorg samt val av skola. Kommunen är på väg att knyta ihop e-tjänsterna med en e-strategi.

### **Brukarnas åsikter**

För att få information om medborgarnas och brukarnas syn på kommunen och dess verksamheter genomförs brukarundersökningar inom flera verksamhetsområden med varierande intervall, vanligtvis i enkätform. Fokusgrupper har också provats. Det är ett förbättringsområde att säkra att alla brukargrupper regelbundet tillfrågas om sina erfarenheter av kommunens verksamhet. Nynäshamn, Varberg och Södertälje är exempel på kommuner som gör brukarundersökningar i alla verksamheter.

Omsorgerna arbetar med att införa ett intressant kommunikationssystem. Med hjälp av ett ljud- och bildbaserat enkätverktyg kan funktionshindrade själva svara på enkäter. När det gäller analys och förbättringsarbete efter brukarundersökningarna används olika metoder. Några verksamheter rapporterar analyserna till nämnden, andra lämnar helt över hanteringen till enheterna. Skolförvaltningen planerar en ny uppföljningsmodell. Skolchefen kommer att begära in en rapport över det förbättringsarbete enheterna gjort och vilket resultat insatserna givit, ett blivande gott exempel.

Skövde kommun gav 2007 uppdrag till SCB att genomföra sin medborgarundersökning. Enligt uppdrag kommer medborgarundersökningen att upprepas regelbundet. Kommunens medborgardialog ger också möjligheter att framföra synpunkter om verksamheterna.

Hösten 2009 infördes den kungemensamma synpunktshanteringen Synpunkten. Man kan lämna synpunkter via ett kontaktformulär på hemsidan, och genom att skicka in en talong från en folder. Hanteringen följer fasta rutiner, bl.a. kring svarstider och registrering av synpunkterna. Det finns möjlighet att ta ut statistik för analys av inkomna synpunkter. Efter de första sex månaderna kommer statistik att redovisas regelbundet på hemsidan. Synpunkten är redan ett gott exempel, som kan bli ännu starkare när systemet etablerats, marknadsförts vidare och rapporterna utvecklats. Det finns vidare en möjlighet att komplettera systemet genom att svara på anonyma synpunkter med hjälp av hemsidan, som Lomma och Kungsbacka gör.

### **Valfrihet**

Ett av kommunfullmäktiges prioriterade verksamhetsmål handlar om valfrihet inom kommunens service, ett annat om konkurrensutsättning av förvaltningsdriften.

I praktiken finns möjlighet att välja mellan kommunens skolor, förskolor och i viss mån äldreboenden. Information om valfriheten i skola och förskola finns på webbplatsen. Valmöjligheterna är också stora för gymnasieskolan, gymnasiesärskolan och vuxenutbildning tack vare samarbete mellan kommuner i Skaraborg. Omsorgerna

planerar en intressant utveckling där antalet timmar biståndsbedöms, men brukaren kan välja vilken innehåll den utförda servicen har.

Valfriheten stöds av nämndens resursfördelning för förskola och skola, där volymerna följs upp två gånger per år. För hemvården görs avstämningarna löpande, men för boenden görs inte formella volymavstämningar, vilket kan vara en förbättringsmöjlighet när kommunen nu inför begreppet resultatenheter. Här finns en informell utjämnings genom att cheferna stämmer av resurser och lediga platser sinsemellan. Detta är en praxis som inte finns dokumenterad.

Brukarna kan påverka sina kostnader inom renhållningen bl.a. genom val av kärlestorlek och hämtningsintervall. Det finns flera kulturskolor att välja mellan, med olika taxor. Miljöförvaltningen Östra Skaraborg håller på att förändra sina taxor så att den som arbetar bra med sin miljö och har ordning i sin verksamhet får lägre avgifter. Maxtaxans nivåer inom barnomsorgen baseras endast på familjens inkomst. Det kan vara ett förbättringsområde att också låta taxan påverkas av hur många timmar omsorgen utnyttjas.

Det finns möjlighet att välja mellan olika driftformer. I kommunen finns 2 friskolor, 8 förskolor och 2 fritidshem i enskild regi samt 7 fristående gymnasieskolor. Skövde kommun erbjuder vårdnadsbidrag, och valfrihetssystem enligt LOV förbereds

### **Sammanfattning område 2**

#### **Styrkor**

- Exempel på information anpassad till brukares behov
- Beslut som tillåter tjänstegarantier
- Gott genomslag för grafisk profil
- Ökad tillgänglighet med blanketter på nätet och e-tjänster
- Brukarundersökningar i flera verksamheter
- Kommungemensam synpunktshantering

#### **Förbättringsområden**

- Dokumentera kommunens strävan till brukarorientering väl synligt
- Ta fram tjänstegarantier i alla verksamheter
- Bemötandebildning för alla med gemensamma inslag, "bemötandeutmärkelse", bemötande i lönekriterier
- Medborgarkontorsfunktion
- Regelbundna brukarundersökningar till alla brukargrupper

### **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.

Inom område tre har poängsumman ökat med 11,5 poäng sedan föregående granskning, bl.a. tack vare införande av en strategisk plan, uppföljning av mål i delårsboksut och tydligare rollfördelning mellan politiker och tjänstemän.

## Styrssystem

Styrsystemet i Skövde har utvecklats positivt sedan föregående granskning genom att kommunens gemensamma riktning och mål numera uttrycks i dokumentet "Budget och strategisk plan". Den aktuella förbättringen av styrsystemet koncentreras på att ta fram "Vision Skövde 2025" som ersättning till den tidigare visionen samt att ge styrdokumenterna en enhetlig struktur i arbetet med att upprätta en författningssamling som också ska vara tillgänglig för medborgarna.

Kommunen beskriver att kommunfullmäktiges styrdokument består av den kommungemensamma visionen samt kommunens budget- och strategiska plan med finansiella mål samt mål och riktlinjer för verksamheten. Nämndernas viktigaste styrdokument är verksamhetsplanerna som konkretiserar den strategiska planens inriktning.

Studier av dokumenten visar att mål och riktlinjer för verksamheten uttrycks med kommunfullmäktiges fyra prioriterade verksamhetsmål av inriktningskaraktär och med fyra strategier. För det kommande året ges sju prioriterade uppdrag där några mål formuleras med indikatorer, andra anger att något ska öka eller beskriver aktiviteter. Det är en positiv utveckling att mål uttrycks med indikatorer. Utvärderingen av målpuppfyllelse blir möjlig utan att lägga in subjektiva värderingar.

Nämndernas verksamhetsplaner har en gemensam rubrikstruktur, och blir därför lättöverskådliga. Kopplingen mellan KF:s prioriterade mål och uppdrag och nämndens mål framgår tydligt. Nämndernas mål är till stor del av inriktningskaraktär eller beskriver aktiviteter. Kommunfullmäktiges uppdrag bryts vanligen ned till aktiviteter. Det finns exempel på att nämnder sätter upp egna mål, där kopplingen till kommunfullmäktiges styrning inte är framgår tydligt. Några nämnder upprättar interna styrkort. Nämnderna behandlar avsnittet "Indikatorer och mått" på olika sätt. Här beskrivs bl.a. vilken statistik/nyckeltal som följs. Det finns också exempel på nivåangivelser liknande tjänstegarantier uttryckta med numeriska indikatorer. Kommunstyrelsen är ett gott exempel där indikatorerna anknyter till de uppsatta målen. Det är ett förbättringsområde att fortsätta utvecklingen mot utvärderingsbara mål för kommunfullmäktige och alla nämnder som uttrycker vilka resultat som förväntas. Detta blir särskilt påtagligt eftersom Skövde påbörjat införandet av ett IT-stöd för verksamhetsstyrning och rapportering.

## Uppföljning

Nämnderna har skyldighet att följa upp sin ekonomi varje månad. Ekonomiska rapporter sammanställs för kommunen efter 1:a och 2:a kvartalet samt efter årets slut. Den ekonomiska rapporteringen är välutvecklad, kommunen har redovisat positiva ekonomiska resultat de fem senaste åren. Verksamhetens mål följs upp i delårsbokslut och årsbokslut. Som en följd av arbetet med IT-ledningsstödet för styrning och rapportering kommer Skövdes rapporteringssystem att ses över.

I den studerade årsredovisningen från 2008 följs kommunfullmäktiges fyra prioriterade verksamhetsmål upp genom redovisning av aktiviteter. Graden av måluppfyllelse bedöms inte. "Prioriterade uppdrag" följdes inte upp, dessa ingick inte i styrmodellen 2008. Delårsrapportens måluppföljning liknar årsredovisningens.

Nämndernas verksamhetsberättelser 2008 har en gemensam struktur. Det sker avstämning mot kommunfullmäktiges mål samt egna verksamhetsplaner och handlingsprogram genom redovisning av aktiviteter. De nyckeltal som följs upp är huvudsakligen volymuppgifter med exempel på kvalitativa nyckeltal. Effektivitet/produktivitet redovisas vanligen inte. Måtten har sällan samband med målen. Det är ett förbättringsområde att fortsätta utvecklingen av kopplingen mellan styrning och uppföljning så att verksamhetsuppföljningen i högre grad ge svar på om målen verkligen uppnåtts. Verksamhetsmått kan kopplas till mål, och de kan i högre omfattning spegla produktivitet och kvalitativa förhållanden.

Granskarna har inte hittat många exempel på jämförelser med andra i Skövdes rapporter och redovisningar. Enligt uppgift förekommer jämförelser på nämnds nivå, och de är viktiga vid lönekartläggningar och ekonomiska analyser. Det nationella jämförelsematerialet presenteras för politikerna, t.ex. rapporterna från Öppna Jämförelser. Kommunen drar dock inte full nytta av dessa genom att sälla i informationsmängden och att ge plats för valda jämförelser i sina egna rapporter.

## 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. Rollfördelningen beskrivs ofta som att politikerna bestämmer "vad" och tjänstemännen "hur".

Samarbetet mellan politiker och tjänstemän beskrevs av båda parterna vid intervjuerna vara gott. Delegeringen är tydlig, och det finns tillräckligt stöd i kommunens policydokument. Tillämpningen av friheten, när man förankrar "för säkerhets skull", varierar mellan förvaltningarna.

Rollfördelningen har blivit tydligare genom åren, både politiker och tjänstemän bekräftade detta. Det finns inget pågående arbete för att utveckla eller vidmakthålla situationen, men Skövde frågar om dialogen med politikerna i chefsenkäten. Det finns också möjlighet att ta upp frågor om rollerna vid kommunalrådets möten med kommundirektörens ledningsgrupp varje vecka. Det finns exempel på kommuner som regelbundet har rollfördelningen på agendan vid sådana möten som säkerhetsventil. Andra tillfällen till



informell dialog bjuds t.ex. vid kommunens omvärldsdag och budget-/bokslytsdialogerna, och vid förvaltningschefers regelbundna avstämningar med ordförande/presidier.

Besök i verksamheterna ökar politikernas kunskap om sitt ansvarsområde, och kan vara en del i nämndens uppföljning. I Skövde gör Skolnämnden och Omsorgsnämnden regelbundna verksamhetsbesök, skolpolitikerna har frågeställningar med sig ut som senare redovisas till nämnden. Andra tillämpade metoder att lära om sitt ansvarsområde är nämndsammanträden i verksamhetslokaler, studiebesök vid aktuella projekt och föredragande tjänstemän vid sammanträden. Det är ganska vanligt att kommuner har beslutat att nämndsledamöter kan ersättas för inkomstbortfall ett visst antal timmar per år för att stimulera verksamhetsbesök. Det kan vara en förbättringsmöjlighet för Skövde.

Efter senaste valet erbjuds nya politiker en lokalt arrangerad utbildning under 4 kvällar om 3 h vardera. Den täckte bl.a. kommunens organisation, presentation av nämndernas verksamheter, sammanträdeskunskap, ”offentlighet och sekretess”, IT, ekonomi, styrning, några valda ”policydokument” samt den politiska rollen. Den kommungemensamma utbildningen kompletterades med nämndsspecifik introduktion. Kommunen planerar att öka politikerutbildningen efter valet 2010.

### **Sammanfattning område 3**

#### **Styrkor**

- Utvecklingen av styrsystemet med vision och strategisk plan
- Inslag av indikatorbaserade utvärderingsbara mål
- Välutvecklad ekonomisk rapportering
- Gott samarbetsklimat och fungerande rollfördelning politiker – tjänstemän
- Rollfördelningen följs upp i chefsenkäter
- Veckomöten mellan kommunalråd och tjänstemännens ledningsgrupp

#### **Förbättringsområden**

- Fortsätt utvecklingen mot mer uppföljningsbara mål
- Följ upp verksamhetens resultat, har målen nåtts?
- Utveckla verksamhetsmåten till att i högre grad täcka kvalitet och produktivitet och att bli del i måluppföljningen
- Öka inslaget av jämförelser i den formella rapporteringen
- Stimulera politikernas verksamhetsbesök i alla nämnder

### **Område 4 Ledning, decentralisering och delegering**

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

Inom område fyra har poängsumman ökat med 18,5 poäng sedan föregående granskning, bl.a. tack vare ökad dokumentation av projektplaner och individuella chefsupdrag.

##### **Ansvar på enhetsnivå**

Det sker ett konsekvent arbete med decentralisering i Skövde. Beslut och befogenheter ska finnas så långt ut i systemet som det är möjligt och lämpligt. Som ett led i denna strävan och för att möjliggöra konkurrensutsättning pågår ett arbete att införa resultatenheter i organisationen.

De intervjuade beskrev att det råder en relativt stor frihet på enhetsnivå när det gäller att omdisponera budgetmedel, personaltillsättningar och organisatoriska förändringar. Det finns skillnader mellan förvaltningarnas tillämpning av enheternas frihet.

För nämnder och styrelsen tillämpas resultatöverföring mellan åren. Det finns utrymme att öka enheternas möjligheter till frihet och ansvarstagande på denna punkt. Kommunens enheter har inte möjlighet att föra ekonomiska över- eller underskott mellan åren. Att ge denna frihet är en möjlighet till förbättring som kan leda till en mer effektiv användning av resurser. Stockholms stad, Kungsbacka och Lomma är tre exempel på kommuner som inrättat regelverk 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. Samverkan med andra kommuner och samordning mellan förvaltningar och nämnder föreskrivs i Skövdes strategiska plan. Gemensamma uppdrag till verksamheterna uttrycks också med politiskt beslutade styrdokument och program. Några är regelsamlingar, andra uttrycker mål. Målsättningarna i dessa styrdokument har ingen lätt synlig koppling till kommunens styrmodell. Uddevalla kommun kan vara intressant att studera, där man kopplat sina handlingsplaner till styrkorten.

Förvaltningarna i Skövde samverkar på många sätt med varandra och utanför kommunorganisationen, både i vardagligt löpande samarbete och i projektsatsningar. Här nämns ett urval:

- Grupperna X och Y – Samordnar kommungemensamma frågor kring tjänsteproduktion respektive samhällutveckling. Chefsgrupper.
- Projektet LQ - utvecklar träffpunkter för unga. Fritidsnämnden, kulturnämnden, socialnämnden, skolnämnden, utbildningsnämnden och folkhälsorådet.
- Lokalstyrgrupp – optimerar lokalanvändningen.
- Folkhälsoarbetet – samtliga förvaltningar
- Äta för livet – utvecklar goda matvanor. Skolförvaltningen, folkhälsorådet

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

- Samverkan med grannkommunerna i många sammanhang, t.ex. avfallshandtering, familjerådgivning, gymnasieutbildning, IT, miljöförvaltning, räddningstjänst, upphandling och vattenförsörjning
- Skövde 2025 – visionsarbete. Samtliga nämnder i samarbete med näringsliv, föreningar och organisationer
- Gothia Science Park – mottagare av EU:s utmärkelse ”Europamästare i entreprenörskap”. Närings- och Samhällsbyggnadsenheten, högskolan, näringsliv och organisationer
- Balthazar – stimulerar intresset för teknik och naturvetenskap. Ett gemensamt projekt för kommun, högskola och näringsliv.
- Brottsförebyggande rådet. Bl.a. medverkar företrädare för kommunstyrelsen, socialnämnden, skolförvaltningen, polisen och näringsidkarna.

Projekt som innehåller externt samarbete och extern finansiering och många av kommunens egna projekt styrs upp av nedtecknade projektplaner. De granskade planerna hade skiftande utseende och innehåll. Det kan vara ett förbättringsområde att marknadsföra intranätets projektmodell för stimulera projektdokumentation att säkra att all projektplanering bl.a. omfattar projektmål, projektledaransvar, arbetstid för projektinsatser och projektbudget. Om projektstarten i alla projekt föregås av en projektplanering som också dokumenteras underlättas naturligtvis utvärdering av resultaten. Risken för överraskningar i form av oväntade krav på arbetsinsatser minskar om projektets tidsanvändning beräknas i förväg.

Kommunen gav flera exempel på att externa resurser förstärker kommunens insatser. Bland finansörerna kan t.ex. nämnas EU:s fonder, Högskolan, Länsstyrelsen, Socialstyrelsen, ”Treparspengar” (kommun, primärvård, landsting), uppdragsutbildning till näringslivet och sålda tjänster till grannkommuner. I frivilligverksamheten kompletterar ideellt arbete kommunens biståndsbedömda insatser för äldre och personer med funktionsnedsättningar.

### **Förvaltningsledning**

Samtliga intervjuade chefer uppgav att umgänget mellan organisationsnivåerna fungerar mycket bra. Återkommande möten mellan chefer på olika nivåer, både horisontellt och vertikalt i respektive förvaltning är grunden i detta samspel.

Gemensamma seminarier och studiebesök, och att förvaltningsledningen ibland besöker verksamheterna är andra bidragande orsaker till god samverkan. Skolchefen är ett gott exempel med regelbundna och schemalagda verksamhetsbesök. Det kan vara ett förbättringsområde att söka vägar till mer systematiska besök från ledningen i övriga förvaltningar.

Alla chefer är anställda tillsvidare. Omprövning av chefsuppdrag är ett förbättringsområde enligt Kommunkompassens kriterier. Kommunens ledarskapsidé är en generell beskrivning av chefsuppdragen. Den enskilde chefen har en individuell uppdragshandling, som utgörs av dokumentationen från medarbetarsamtalet med chefschef med mål för det kommande året. I kombination med nämndens verksamhetsplan skapar den individuella planen fokus på gemensamma mål och aktuella uppgifter. En enkel modell och ett gott exempel för andra kommuner.

Cheferna utvärderas med medarbetar-/chefsenkäten, och vid sina egna medarbetarsamtal. I samtalen görs en avstämning av resultaten mot målen och lönekriterierna, och löneutfallet diskuteras.

### **Stöd**

Kommunen har förberett sig för extraordinära händelser genom att utarbeta sin modell för krisledning. Om det skulle uppstå problem i chefsrollen för någon chef finns möjlighet att vända sig uppåt i chefskedjan, till kollegor, jurist eller personalavdelningen. De intervjuade cheferna uttryckte att de kände sig trygga med dessa möjligheter. Viss osäkerhet kring pågående upphandling av företagshälsovård kan peka på informationsbehov för att förbereda snabba kontakter i ett tidigt skede om det skulle uppstå svåra situationer.

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**

- Stark strävan mot decentralisering
- Många exempel på tvärsektorielt arbete inom kommunen och externt
- Många projekt dokumenteras
- Vissa verksamheter förstärker kommunens insatser med extern finansiering
- Samspelet inom förvaltningarna fungerar väl
- Individuella uppdragshandlingar för chefer

#### **Förbättringsområden**

- Utveckla hantering av över- och underskott mellan åren för enheterna
- Marknadsför intranätets projektmodell
- Ökad systematik i förvaltningsledningens verksamhetsbesök.
- Ompröva chefsuppdragen
- Öka informationen om nya företagshälsovården

## **Område 5 Kontroll och rapportering**

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

### **Allmänt**

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. 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 produktivitetsspektriv.

Inom område fem har poängsumman ökat med 14 poäng sedan föregående granskning, bl.a. tack vare arbete med IT-stöd för styrning/uppföljning, effekter av införande av resultatenheter samt controllerfunktioner för verksamhet.

### **Rapporteringssystem**

Nämndernas rapportering till kommunstyrelsen har beskrivits i område 3. Kvartalsrapporterna bygger på underlag som lämnats in av enheterna, deras inblandning i den ekonomiska månadsuppföljningen varierar mellan förvaltningarna. Enheter i de förvaltningar som provar ledningsstödet för styrning och rapportering uppdaterar verksamhetsuppföljningen varje månad. Rapporteringssystemet uppgavs fungera väl.

Verksamheterna rapporterar olika nyckeltal med varierande intervall. Det finns exempel på rapportering av kvalitetsmått, men den stora mängden är volymmått. Det har hittills varit vanligt att beskriva utveckling genom att rapportera aktiviteter, nästa steg i införandet av ledningsstödet uppges vara att införa uppföljning med indikatorer.

### **Rapportering från tvärsektoriella planer och projekt**

Resultaten från de tvärsektoriella projekten redovisas alltid vid externt samarbete och extern finansiering. Läget för projekt beskrivs av de förvaltningar som provar IT-ledningsstöd. I övrigt är det för många projekt svårt att få en bra bild av vilka resultat som uppnåtts, och vilken arbetstid och vilka kostnader som satsats. 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.

Som nämnts har Skövde ett antal policydokument eller tvärsektoriella handlingsplaner som syftar till att styra verksamheten inom ett område. Utvärderarna har inte sett många uppföljningar av sådana program. Enligt uppgift förekommer muntlig rappor-

tering i kommunstyrelsen. Det kan vara ett förbättringsområde att mer systematiskt följa upp och dokumentera resultatet från arbetet med styrdokumentet för att säkra att programmen har avsedd styreffekt.

### **Budgetering**

Skövdes budgetarbete inleds med omvärldsanalys, där SWOT-analyser kan vara ett inslag. Kommunfullmäktige fördelar huvudsakligen de ekonomiska ramarna med utgångspunkt från föregående års budget, med vissa justeringar. Skolnämnden och omsorgsnämnden har intern fördelning som bygger på inslag av "pengsystem".

Det är ett förbättringsområde att fortsätta utvecklingen mot kostnadsbudgetering. 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 hemtjänststimme, undervisningstimme, beviljat bygglov, m.m. Detta sätt att beräkna kostnader kräver noggranna analyser och mätmetoder kring både ekonomi och verksamhet.

När verksamheterna avropar varandras tjänster synliggörs kostnaderna så att beställaren interndeberas för lokalkostnader. Tekniska nämnden fördelar sina overheadkostnader så att bolag får betala för interna tjänster. När kommunen infört resultatenheter från 2010 kommer fler interna kostnader att regleras, t.ex. för IT-tjänster, datorer och företagshälsovård.

### **Avvikelsehantering**

Kommunen har bemannat controllerfunktioner både för ekonomi och styrning. Ekonomin har varit i balans vid de fem senaste boksluten. Det har hänt att enskilda nämnder har redovisat underskott. För nämnder och styrelsen tillämpas resultatöverföring mellan åren, som hanteras i en sidoordnad redovisning. Denna visar efter 2008 ett positivt utgående värde för alla nämnder utom en.

För enheter har avvikelsehanteringen tidigare inte varit helt skarp, eftersom nämnderna varit kommunens resultatenheter. Detta förbättras när enheterna blir resultatenheter från 2010. Det är granskarnas uppfattning att Skövde arbetar medvetet med att förbättra hanteringen av avvikelser. Med stöd av revisorerna har återkommande underskott i en nämnd fokuserats, ekonomi och verksamhet har analyserats med hjälp av konsult. Vid intervjuerna framfördes att nämnder som inte uppfyller målen inte får behålla överskott, och att om chefer inte når upp till målen kan det påverka löneutvecklingen. Chefernas bidrag till måluppfyllelse ingår i lönekriterierna.

Kommunens riktlinjer för ekonomi- och verksamhetsstyrning innehåller krav på att åtgärder ska vidtas för att arbeta in befarade underskott genom omprioriteringar eller att föreslå kommunfullmäktige att mål och riktlinjer ändras. Det kan vara ett förbättringsområde att komplettera riktlinjerna med anvisningar för hantering av situationen om mål inte uppnås.

**Sammanfattning område 5****Styrkor**

- Valfungerande rapporteringssystem även inom förvaltningarna
- Utveckling av interndebering av intern service
- Controllerfunktioner för ekonomi och styrning
- Förbättrade förutsättningar för avvikelshantering genom resultatenheter

**Förbättringsområden**

- Utveckla enheternas verksamhetsmål att i högre grad täcka kvalitet och produktivitet och att bli del i måluppföljningen
- Öka rapporteringen från projekt och styrdokument
- Fortsätt utvecklingen mot kostnadsbudgetering
- Dokumentera hur målavvikelse ska hanteras
- Gör uppföljningen av verksamhetsmål lika tydlig som för ekonomin

**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.

Inom område sex har poängsumman ökat med 5,5 poäng sedan föregående granskning trots att bedömningen hårdnat sedan 2005. Detta bl.a. tack vare arbete för att förbättra medarbetarsamtal, kommungemensam arbetsmiljöenkät och tvärsektoriella mötesforum för chefer. Skövde har dessutom ett antal nyheter som stärker personalarbetet, som är alltför oprövade för att höja poängtalet vid denna utvärdering.

**Kompetensutveckling**

Förvaltningarna och enheterna har ett stort ansvar för inventering av behov och genomförande av verksamhetsspecifik kompetensutveckling. Kommunstyrelsens förvaltningar arrangerar kommungemensam utbildning, som annonseras och administreras med en IT-baserad katalog på Intranätet. De gemensamma behoven fångas genom att grupper samlas för att diskutera behoven.

Granskarna fick intrycket att denna strategi och systematik inte är tillräckligt känd bland medarbetarna. Kommunen tar därför ett viktigt steg framåt när en innehållsrik personalredovisning för första gången kommer att utges i samband med den kommande årsredovisningen. Personalredovisningen kommer bl.a. att redogöra för arbetsätt och genomförd kompetensutveckling på kommun- och förvaltningsnivå.

Dokumenterade kompetensutvecklingsplaner på enhets-, förvaltnings- eller kommunnivå har inte ingått i det granskade materialet. Enligt uppgift varierar förekomsten av individuella kompetensutvecklingsplaner mellan enheterna. Här finns möjlighet till förbättring.

Kontoplanen ger möjligheter att budgetera och följa upp kostnader för kompetensutveckling. Det sker huvudsakligen för externa kostnader. Om alla förvaltningar bokförde alla kostnader för medarbetarnas utveckling kunde kommunen få en grundad uppfattning om sina satsningar på kompetensutveckling.

### **Individuell lönesättning**

Individuell lönesättning tillämpas för alla medarbetare. Facken hade synpunkter på delar av lönehanteringen, men underströk att samtalsklimatet i samverkansgruppen är mycket gott. Inför den årliga löneöversynen gör kommunen en lönekartläggning och analys av tidigare utfall. Lönekartläggningen innehåller jämförelser med andra kommuner. Personalorganisationerna uttryckte tveksamhet inför arbetsgivarens statistik över lönespridningen, parternas bilder kan behöva synkroniseras.

Lönesättningen styrs av kommungemensamma kriterier, som kan konkretiseras i förvaltningarna. Facken hade invändningar mot ordval i några kriterier, som skulle kunna tolkas som värdering av personliga egenskaper och inte prestationer.

Lönesamtal med alla medarbetare ingår i det årliga lönearbetet. Skolförvaltningen har en intressant modell där chefer ska redovisa att man genomfört lönesamtalen på sin enhet innan den egna lönen sätts. Skolförvaltningen och utbildningsförvaltningen framhölls av facken som goda exempel, i andra förvaltningar kan det finnas enheter där samtalen inte genomförs lika systematiskt. De framhöll också att chefers förmåga att motivera lönesättningen kan behöva stärkas.

Skövde belönar vanligtvis inte enskilda vid sidan av den individuella lönesättningen. Det sker däremot satsningar på alla anställda, som personalfest för alla anställda, tillgång till nya Arena Skövde före invigningen och möjlighet till löneväxling mot miljöbilar.

### **Medarbetarsamtal**

Alla anställda ska årligen ha minst ett medarbetarsamtal med sin chef. Utbildning genomförs regelbundet för alla chefer kring medarbetarsamtalen. På intranätet finns hjälpedor för medarbetare och chefer inför samtalet och en mall för dokumentation.

Medarbetarenkäten visar att medarbetarnas svar på frågan om de haft ett medarbetarsamtal det senaste året varierar mellan förvaltningarna. Enligt facken kan några orsaker vara att chefsutbildningen inte varit obligatorisk, och att nya chefer kan behöva stöd inför sina första samtal för att resultatet ska bli gott. Enligt uppgift kommer utbildning om medarbetarsamtal i framtiden att vara ett obligatoriskt inslag i kommunens ledarutveckling.



I medarbetarsamtalet sätts individuella mål som följs upp i lönesamtalet. Systematiken i samtalens dokumentation och uppföljning varierar mycket mellan enheter enligt facken.

### **Arbetsmiljöarbete**

Skövde har aktuella kommungemensamma riktlinjer för sitt arbetsmiljöarbete. Skyddsombud och chefer har gemensam arbetsmiljöutbildning. Det genomförs en kommungemensam medarbetarenkät vartannat år, där också en chefsenkät ingår.

Kommundirektörens ledningsgrupp följer upp att handlingsplaner upprättas på alla enheter efter enkäten. Kommunen har inte tidigare haft någon modell för att följa upp handlingsplanernas effekter. De förvaltningar som provar ett IT-ledningsstöd för i detta in de planerade åtgärderna, som därmed blir uppföljda. De nya riktlinjerna för arbetsmiljön innehåller krav på årlig redovisning av arbetsmiljöarbetet, där förvaltningschefer görs ansvariga för uppföljning och analys av enheternas redovisningar.

I den decentraliserade kommunen Skövde utformas friskvårdsarbetet på olika sätt i förvaltningarna, men alla erbjuder friskvård på arbetstid om arbetet tillåter.

### **Ledarutveckling**

Ledarutveckling har tidigare varit frivillig för cheferna. I dagarna presenteras ett förslag till nytt ledarutvecklingsprogram, med obligatoriskt deltagande som ska leda fram till certifierade chefer. Chefsintroduktionsdelen är färdig. Programmet kommer dessutom att innehålla ett antal kurser med baskunskaper för att utveckla vardagsarbetets chefskap.

Kommunens chefsforum samlas minst en gång per år och kallas ”200-gruppen”. Cheferna träffas också fyra gånger per år indelade i tio st. ”tjugogrupper”. Där sker erfarenhetsutbyte, besök i varandras verksamheter och bearbetning av frågor från kommundirektörens ledningsgrupp KDLG. Ledningsgrupperna X och Y hanterar förvaltningsövergripande frågor kring samhällsutveckling respektive tjänsteproduktion på uppdrag av KDLG.

Många av kommunens chefer har också utbyte med sina kollegor i Skaraborg i olika nätverk. Skövde har idag inget annat externt samarbete för att berika sina ledares utveckling. Älmhults arbete med ledarutveckling, delvis i samarbetet med IKEA, kan vara intressant att ta del av liksom Kindas samarbete med grannkommuner kring ledarnas kompetens. I Varberg samarbetar kommunen med 100 företag i organisationen ”Kompetensutveckling Varberg” för att utnyttja varandras utbildningar och erbjuda professionella nätverk för olika yrkesgrupper i medlemsföretagen.

**Sammanfattning område 6****Styrkor**

- Personalredovisning släpps inom kort
- Aktiv inventering av kommungemensamma utbildningsbehov
- Arbete för att stärka profilen som attraktiv arbetsgivare
- Utbildning och stödmaterial kring medarbetarsamtal
- Kommungemensam medarbetarenkät med redovisning av uppföljning och analys
- Utvecklingsgrupper för ledarskap

**Förbättringsområden**

- Dokumentera kompetensutvecklingsplaner i högre omfattning
- Följ upp hur mycket resurser som används till kompetensutveckling
- Följ upp omfattningen av genomförda lönesamtal, skolan gott exempel
- Säkra genomförande, dokumentation och uppföljning av medarbetarsamtal
- Utveckla externt samarbete kring ledarutveckling

**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).

Inom område sju har poängsumman ökat med 5 poäng sedan föregående granskning, bl.a. tack vare utökat kvalitetsarbete och arbetet för ett gemensamt intranät.

**Kvalitetssystem**

Kommunen verkar starkt för decentralisering vilket innebär att när man inför något som alla ska göra ska det vara ordentligt genompratat. Den kommungemensamma

synpunktshanteringen har arbetats fram av Skövdes kvalitetsgrupp, som arbetar för samsyn på kvalitet och i dagsläget ser över kommunens användning av enkäter.

Det gavs många exempel på kvalitetsarbete i förvaltningarna, här nämns några. Ledningsverktyget ”Run Your Company” provas i omvårdnadsförvaltningen samt konsult och service. IT arbetar enligt ITIL, ett regelverk baserat på bästa praxis. Skolförvaltningen har ett kvalitetspris, och arbetar i likhet med konsult och service delvis med inspiration från LEAN. Utbildningsförvaltningen har en kvalitetssamordnare, socialförvaltningen styrs av Socialstyrelsens normer för kvalitetssystem. Tekniska förvaltningen utarbetar en tjänstegaranti för snöröjning.

Kommunen beställer externa granskningar för att få perspektiv på sin utveckling. KFI:s finansiella analys beställs årligen, detta är kommunens andra granskning med Kommunkompassen. SCB:s medborgarundersökning och Ungdomsstyrelsens LUPP har också genomförts. Skolförvaltningen och omvårdnadsförvaltningen är goda exempel i kommunen med återkommande kollegiegranskningar.

En framtida utmaning för Skövde kan vara att stärka helheten i genom att etablera ett gemensamt ”kvalitetssystem” för att säkra att kommunens förvaltningar möter invånarna på likartat sätt i utvalda viktiga frågor. Med det menar vi inte att Skövde behöver införa något externt ”certifieringssystem”, men väl sammanfatta vad som ska gälla i kommunen 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.

De egna enheterna har tidigare inte betecknats som resultatenheter, därför har inte heller deras resultat jämförts med varandra i någon större utsträckning. Ökad konkurrensutsättning planeras i framtiden, där den egna regionen ska jämföras med anbudsgivare. Skolans kvalitetsredovisning och jämförd energiförbrukning i årsredovisningen är de exempel på jämförelser som granskarna funnit i kommunens rapporter.

Kommunens resultat jämförs med andra vid lönekartläggningar, de ovan nämnda externa granskningarna, och arbetsmarknadsenheten jämför resultat och kostnader i ett nätverk som samordnas av SKL. Det förekommer också vissa jämförande inslag i samarbetet mellan kommunerna i Skaraborg.

Det jämförande inslaget vid analysen av enheternas och kommunens kostnader, produktionsvolym, effektivitet och kvalitativa resultat kan öka. Jämförelserna med kommunerna i Skaraborg kan göras mer systematiskt. Idéer till sådant arbete kan hämtas från Jämförelseprojektet som drivs med stöd från RKA, Finansdepartementet och SKL. Det finns också möjlighet att ansluta till nätverket ”Kommunens kvalitet i korthet” under ledning av SKL, eller att helt enkelt jämföra sig mot nätverkskommunernas resultat. Dessa presenteras årligen i en rapport på SKL:s webbplats.

### **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 problemen i vardagen, och funderar över lösningar.

Skövdes tidigare förslagssystem, som även innehöll möjlighet till belöning, är nedlagt. Förslagsverksamheten är nu inbakad i lönepolitiken, medarbetare som är kreativa ska belönas genom sin individuella lön. Den som har ett förslag ska ta upp det på arbetsplatsträffen, gå till sin chef eller införa förbättringen direkt. Många arbetsuppgifter är fria för medarbetarna att planera, utföra och förändra. Skövde kommun följer inte upp omfattningen av medarbetarnas utvecklingsbidrag, alla innovationer sprids sannolikt inte till kolleger.

De intervjuade gav två goda exempel på att kreativitet stimuleras i Skövde. Socialförvaltningen har vid några tillfällen vänt sig till medarbetarna och frågat efter förbättringsförslag, och skolförvaltningen har ett kvalitetspris som synliggör och belönar utvecklingsarbete. Det kan i övrigt vara ett förbättringsområde att mer aktivt stimulera medarbetarnas kreativitet. Sveriges Kommuner och Landsting har arbetat tillsammans med fem kommuner i nätverket "Kommunal kreativitet" vars erfarenheter kan vara intressanta att ta del av 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 har inventerats i Skövde, men granskarna fann inte många exempel på systematiskt arbete med kompetensöverföring. De goda exemplen är omsorgsförvaltningen där chefer följer varandra en vecka i taget för att reflektera över egen och granskad verksamhet samt de olika nätverk och blandade projektgrupper, där erfarenhetsutbyte fås "på köpet". Här finns en möjlighet till utveckling. Södertälje kan vara intressant att studera, där framgångsrika arbetslag inom skolområdet lyfts fram på "Proffsdagen" en gång per år och såväl skola som äldreomsorg samlar erfarenheter och goda exempel på intranätets idébank för andra att ta del av.

### **IT-stöd**

Kommunen har utvecklat IT-baserade arbetssätt inom flera områden för att förenkla och rationalisera. Utveckling av e-tjänster och e-handel/elektroniska fakturor är några exempel. Ett led i detta arbete är integration mellan olika programvaror, där löne- och ekonomisystemen samverkar idag. Kommunen har inte dokumenterat de besparingar som gjorts med modern teknik och hur effektivitetsvinster utnyttjats, ett möjligt förbättringsområde i det fortsatta arbetet med e-förvaltning.

Chefer i Skövde har tillgång till ett gemensamt intranät, men för medarbetarna finns tre olika system. När ett nytt intranät lanseras inom kort kommer kommunen att få ett gemensamt intranät för kommunens alla datorer. Granskarna bedömer att IT-stödet i Skövde med nuvarande intranätversion håller normal svensk standard, där många stora verksamhetssystem inte är integrerade i intranätet. Skövde stadsnät är ett gott exempel på teknikstöd till samhället. Fastighetsägare erbjuder anslutning till ett snabbt fibernät.

**Sammanfattning område 7****Styrkor**

- Många exempel på kvalitetsarbete med stöd av uttalade funktioner
- Aktiv stimulans av kreativitet i två förvaltningar
- Heltäckande intranät med bredare innehåll på gång
- Fastighetsägare bjuds in till stadsnätet

**Förbättringsområden**

- Etablera ett gemensamt "kvalitetssystem"
- Fler jämförelser inom kommunen och externt, presentera i rapporter
- Sök fler metoder att systematiskt stimulera, upptäcka och belöna 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.

Område 8 har Skövdes högsta poängtal 2010 liksom 2005. Inom området har poängsumman ökat med 7 poäng sedan föregående granskning, bl.a. tack vare utvecklat stöd till föreningar och kultur. Bedömningen av internationellt arbete är lägre än tidigare.

**Förenings- och kulturliv**

Skövdes stöd till föreningarna samlar alla poäng som kan delas ut med Kommunkompassen. Regelbundna möten med föreningarna, föreningsservice, stöd till start av nya föreningar samt stöd med bidrag och lokaler är delar i detta arbete. Arena Skövde och Kulturhuset är två flexibla anläggningar som kan anpassas för olika verksamheter. Ett framtida utvecklingsområde kan vara att komplettera föreningsregistret med fler e-tjänster för fritidssektorn. Umeå och Kungsbacka är exempel på kommuner som påbörjat en sådan utveckling.

Stödet till kulturlivet är också gott. Resultatet blir ett brett kulturutbud för Skövdeborna, där nämndens verksamhetsplan ger stöd för prioriteringar och inriktning av utveckling inför den närmaste framtiden. Kommunen träffar dock inte representanter

för kultursektorn lika regelbundet som föreningsföreträdare. Detta kan vara ett förbättringsområde.

Skövde stimulerar kulturverksamheten genom att varje år uppmärksamma utförda kulturprestationer med ett belönande kulturstipendium. Det finns också ett årligt kulturstipendium som stöd och uppmuntran för kulturell verksamhet. Bland kommunens utmärkelser kan också föreningsledarstipendiet och idrottspriser nämnas.

Kommunen arrangerar och stöder många kulturarrangemang och aktiviteter av olika slag. Matfestivalen, Kulturnatten och Skövde filmfestival är några exempel.

### **Näringsliv**

Närings- och samhällsbyggnadsenheten karakteriseras av en god samarbetsförmåga där kommunen blir aktiv och synlig för företagarna. Kommunen håller direktkontakt med de största företagen, och genom näringslivsföreningen Näringslivsforum med de små och medelstora. Här medverkar också flera aktiva näringslivsorganisationer som stöder och arbetar för utvecklingen av det lokala näringslivet. Näringslivsforums aktiviteter har delats upp i fem arbetsgrupper: industri, tjänster, nyetablering, fastighet och handel samt besöksnäring. ”Handelskraft” är ett stort aktuellt projekt.

Under den numera avkortade Näringslivsveckan hålls seminarier, fest och prisutdelning. Kommunen håller också direktkontakt med företagarna genom nyhetsbrev, seminarier, lunch- och frukostmöten. De senare har inslag av kompetensutveckling i olika ämnen, där också utbildningsförvaltningen medverkar. Utbudet av kompetensutveckling är enligt granskarnas bedömning svagt i jämförelse med andra erbjudanden till företagarna. En bred inventering av utbildningsbehoven, som man t.ex. gjorde i Fagersta, kan vara en väg att sporra kompetenstillväxt.

Skövde utnämndes 2009 av EU till europamästare i entreprenörskap genom arbetet med Gothia Science Park. Den innovativa miljön för tillväxtföretag stöds bl.a. av Högskolan och Nyföretagarcentrum/Jobs and Society. Entreprenörskap hos ungdomar stimuleras med utställnings- och aktivitetscentrat Balthazar.

Det lokala näringslivet stöts i omvärlden genom ”Livsmedel i Väst” och arbetet för att utveckla kommunikationerna i väg- och järnvägsnäten. Här uttryckte kommunen ambitioner att utveckla insatserna.

### **Internationella kontakter**

Skövde kommuns vänorter är Halden i Norge, Ringsted i Danmark, Sastamala i Finland, Kuressaare i Estland samt South Derbyshire i England. Aktiviteterna i vänortgruppen har avtagit, Skövde har tagit initiativ till att vitalisera och utveckla utbytet.

Skövde är medlem i West Sweden och nätverket Sweden Emilia-Romagna Network (SERN), båda för utbyte av information och erfarenheter samt att stimulera utveckling av internationella projekt.

Huvuddelen av kommunens internationella arbete utförs i förvaltningarna. IT-enheten har gjort studiebesök i Berlin, kulturförvaltningen har samarbete med Österrikecentrum och Västra Götalandsregionens Mexicocentrum. Kommunstyrelsens stab deltar i ett Interreg-projekt med Norge och Danmark. Skolförvaltningen har kontakter med bl.a. Tyskland, Ukraina och länder som deltar i en Lego-tävling som vunnits av elever från Skövde vid final i Japan., samt Danmark kring förskolorna. Ett nytt internatio-

nellt projekt förbereds inom SERN. Lärarfortbildning i samarbete med Österrikecentrum. Utbildningsförvaltningen har utbyten bl.a. med England, Frankrike, Italien och Tyskland. Global klass är ett individuellt val med möjligheter till fältstudieresor till Indien, Afrika och Sydamerika.

Granskarna fick intrycket att internationalisering på kommunnivå befinner sig i en omorienteringsfas, bl.a. har antalet redovisade EU-projekt minskat, diskussioner förs om den framtida inriktningen. Internationella aktiviteter rapporterades nu från fler verksamheter än vid den förra granskningen.

### **Sammanfattning område 8**

#### **Styrkor**

- Brett stöd till föreningslivet med handledning/mötesforum, lokaler och bidrag
- Kulturverksamheten främjas bl.a. med stipendier och arrangemang
- Näringslivsarbete med bredd och prisat stöd för entreprenörskap
- Internationella kontakter har breddats till fler förvaltningar

#### **Förbättringsområden**

- Fler e-tjänster för fritidssektorn
- Etablera ”kulturråd”, ett regelbundet mötesforum för kulturföreträdare
- Öka stimulansen för kompetensutveckling i näringslivet.
- Följ ambitionen att ytterligare främja lokalt näringsliv nationellt och internationellt
- Fullfölj arbetet att revidera kommunens internationella strategi

## 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									
SKÖVDE KOMMUN 2009									
		max-poäng	egna poäng	%			Max-poäng	egna poäng	%
<b>1</b>	<b>Offentlighet och demokratisk kontroll</b>				<b>2</b>	<b>Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering</b>			
1.1	Hur informeras medborgarna?	40	20	50%	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	1	10%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	30	75%	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	9	45%	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	14	70%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	13	65%
					2.5	Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	12	60%
					2.6	Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	3	30%
<b>3</b>	<b>Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän</b>				<b>4</b>	<b>Ledning, decentralisering och delegering</b>			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	9	30%	4.1	Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	19,5	65%
3.2	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	15	75%	4.2	Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	15	75%
3.3	Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	18	60%	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	18	90%
3.4	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	11	55%	4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	10	50%
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	6,5	65%



		max- poäng	egna poäng	%			max- poäng	egna poäng	%
<b>5</b>	<b>Kontroll och rapportering</b>				<b>6</b>	<b>Personalpolitik</b>			
5.1	Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	24	60%	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	7	35%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	5	25%	6.2	Förekommer individuell lönesättning?	20	10	50%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	8	40%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	6	60%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	11	55%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	13	65%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	10	50%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	4,5	45%
<b>7</b>	<b>Verksamhetsutveckling</b>				<b>8</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>			
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	9	45%	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	40	100%
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	8	40%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	16	80%
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	5	25%	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	13	65%
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	13	65%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	13	65%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	9	45%					