



*Avdelningen för Ekonomi och styrning*

# **Kommunkompassen**

**Analys av Sollefteå kommun**

**14-16 maj 2007**

## **Innehåll:**

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

Leif Eldås och Gunnar Gidenstam, Sveriges Kommuner och Landsting

## 1 Vad är Kommunkompassen

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

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

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

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

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

## **2 Sollefteå kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång**

### **Allmänt om Sollefteå kommun**

Sollefteå kommun ligger i Ångermanland och tillhör Västernorrlands län. I kommunen bor knappt 21 000 människor och ca hälften bor i tätorten Sollefteå som ligger vackert belägen intill Ångermanälven. Älven är en livsnerv för Sollefteåborna och det är inte många kommuner som kan skryta med en vacker, laxrik älv bara ett stenkast från den centrala gågatan. I kommunen finns även flera tätorter varav Långsele, Näsåker, Ramsele och Junsele tillhör de större. Kommunen är utbredd på en stor yta som omfattar ca 5 500 km<sup>2</sup>. Kommunikationerna till och från utgörs av flyg (Kramfors) och buss.

Hällristningar har visat att människor bott i Sollefteå sedan långt tillbaka och man kan i stort sett räkna epoker från istid till nutid. Det senaste seklet har de dominerande näringsgrenarna kännetecknats av bruksepoken efterföljt av skogsbruket och flottningsepoken till den nuvarande vattenkraftsepoken. Sollefteå är Sveriges näst största vattenkraftskommun med 16 kraftverk som producerar närmare 15 % av landets vattenkraft. Skogsbruket och därtill knutna näringar är också fortfarande omfattande i kommunen. Sollefteå har även gått från att vara en viktig marknadsplats till en utpräglad garnisonsort till dagens Sollefteå där inte minst kultur, fritid och idrott är viktiga kännetecken för kommunen.

I kommunen finns ca 1 000 företag varav de flesta är relativt små. De före detta regementsområdena Nipan och Hågesta är idag företagsparker som erbjuder intressanta utvecklingsmöjligheter för näringslivet.

### **Kommunorganisationen**

Sollefteå kommuns politiska organisation är traditionellt uppbyggd och verkar genom kommunfullmäktige, kommunstyrelsen, åtta verksamhetsnämnder samt Graningebyns styrelse. Graningebyn är en egen förvaltning inom kommunen med en egen politiskt vald styrelse och budget.

I fullmäktige finns 45 ledamöter och det senaste valresultatet gav det röda blocket 28 mandat mot det borgliga och mp-blockets 17. Kommunstyrelsen bereder och verkställer kommunfullmäktiges beslut genom att samordna och leda den kommunala organisationen, utöva tillsyn, lämna råd och anvisningar samt upprätta budget och bokslut.

Kommunstyrelseförvaltningen är kommunstyrelsens egen förvaltning och är styrelsens stöd i frågor som berör ledning, utveckling, samordning och uppföljning av kommunens förvaltningar och bolag. Kommunstyrelseförvaltningen ska också ge stöd och service till kommunens verksamheter. Förvaltningen leds av kommunchefen som är direkt underställd kommunstyrelsen och således är kommunens högste tjänsteman, tillika chef över förvaltningscheferna. Kommunstyrelseförvaltningen består, förutom kommunchef, av en stab, tillväxtenhet, information- och kommunikationsavdelning, sekretariat samt avdelningen konsult och service.

Staben utgörs chefsekonom, personalstrateg, controller samt kommunplanerare.  
Kommunen har ca 2 000 personer anställda.

## Nämnder och styrelser i Sollefteå kommun för mandatperioden 2007-2010



### Utvärderingen

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

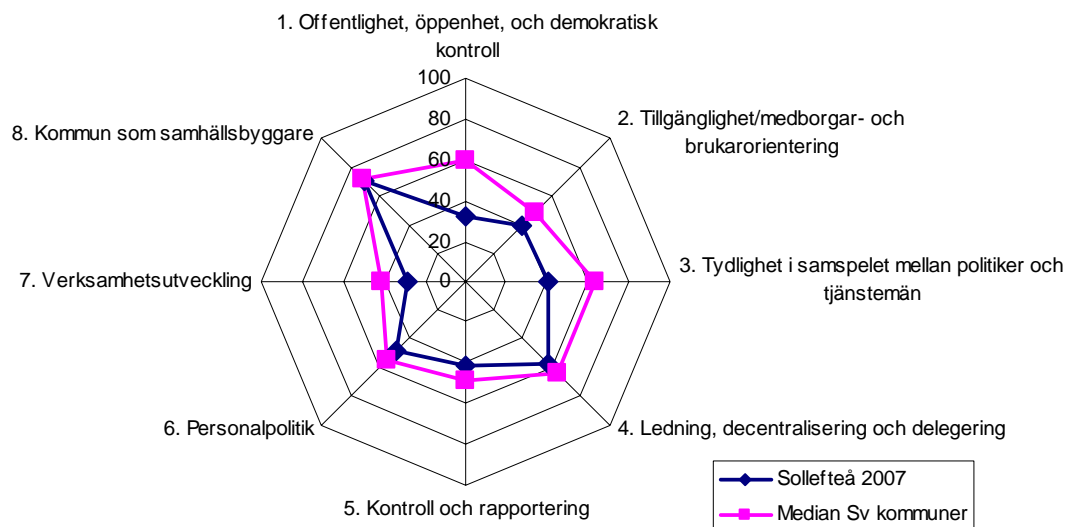
## Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Sollefteå kommuns resultat 2007 i förhållande till huvudområden

	Sollefteå 2007	Median alla utvärderade kommuner
<b>1 Offentlighet och demokratisk kontroll</b>	39 p	60 p
<b>2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering</b>	40,5 p	49 p
<b>3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän</b>	40,5 p	63,5 p
<b>4 Ledning, decentralisering och delegering</b>	56,5 p	63,5 p
<b>5 Kontroll och rapportering</b>	41 p	49 p
<b>6 Personalpolitik</b>	49,5 p	55,5 p
<b>7 Verksamhetsutveckling</b>	28 p	41 p
<b>8 Kommun som samhällsbyggare</b>	70 p	72 p
<b>TOTALT</b>	<b>365 poäng</b>	<b>446 poäng</b>

I följande grafiska framställning illustreras Sollefteås profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning i förhållande till ett medianvärde för alla kommuner som utvärderats.

Kommunkompassen Sollefteå 2007



## Sammanfattning av utvärderingen

Sollefteå kommun har i sin första utvärdering uppnått 365 poäng vilket är ett resultat strax under genomsnittet bland de kommuner som genomfört utvärderingen för första gången. Intressant är att Sollefteås resultat ligger i nästan exakt jämförbar nivå som länsgrannarna Härnösand, Kramfors och Sundsvall (1:a mätningen).

I bedömningen av det *politiska systemet* utifrån kommunkompassens resultat så kännetecknas kommunen av att ha påbörjat en process som syftar till att den politiska ledningen vid sidan av att fördela resurser framöver ska ta ett större strategiskt och långsiktigt ansvar för att bestämma och besluta om verksamhetsmål i relation till tilldelade resurser. Resultatet från utvärderingen lyfter även detta behov och en utveckling på detta område är nödvändigt enligt utvärderarna. Inom det demokratiska perspektivet kan nämnas att kommunen deltar i ett projekt som syftar till att utveckla dialogen med medborgarna. Ett utvecklingsområde i det sammanhanget kunde vara att inför medborgarna i större utsträckning redovisa vilka verksamhetsresultat som kommunen presterar inom den kommunala servicen. En sådan redovisning kan stödja de förtroendevaldas dialog med medborgarna inte minst i frågor som berör svåra prioriteringar.

När det gäller *produktionssystemet* så bärs detta upp av en tydlig ledningsstruktur samt ett väl utvecklat och fungerande rapporteringssystem kring ekonomi. Ett utvecklingsområde är att skapa ett kommunövergripande systematiskt kvalitetsarbete kopplat till kommunens styrsystem. Utifrån de diskussioner som förts under intervjuerna upplevde utvärderarna att det fanns en viss otydlighet avseende roller och ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och tjänstemän. I den påbörjade processen att utveckla målstyrningen är det med stor sannolikhet nödvändigt att roller och ansvarsförhållanden är tydliga för att nå framgång. En god idé inledningsvis kunde vara att skapa fler arenor för möten mellan ledande politiker och tjänstemän för att diskutera och tydliggöra förhållningssätt och rollfördelning.

Inom det *personalpolitiska* området svarar kommunen i relativt hög utsträckning upp på de strukturer och aktiviteter som efterfrågas i kommunkompassen. Kommunens ledarutvecklingsarbete och höga ambition kring exempelvis genomförande av medarbetar- och lönesamtal är värda att nämna. Ett utvecklingsområde kunde vara att utarbeta ett nytt samlat styrdokument som sammanfattar och reglerar kommunens ambition och arbete inom hela det personalpolitiska området. Ett sådant dokument skulle även underlätta uppföljningen inom området som i dagsläget är ett annat område som kan förbättras.

Inom området *samhällsbyggnad* präglas Sollefteå av ett aktivt arbete för att stödja det rika kultur och föreningslivet. Kommunen har även ett väl utbyggt samarbete med det lokala näringslivet och stödjer företagande på många olika sätt.

Sammantaget har utvärderingens resultat präglats av den otydliga övergripande styrningen av verksamhet, vilket genomgående påverkat poängen negativt. Ett annat utvecklingsområde som återkommit i flera delar av utvärderingen är en bristfällig systematik kring uppföljning, analys samt koppling av resultat till styrsystemet och kvalitetsarbetet i kommunen.

### **3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden**

#### **Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll**

- 1.1 Hur informeras invånarna?
- 1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?
- 1.3 Hur informeras invånarna om resultatet?

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

Dels kan politiken arbeta aktivt inom ramarna för den egna partiorganisationen och dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i Kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen. Inom området offentlighet och demokratisk kontroll uppnår kommunen 39 poäng.

#### **Information**

Informationshanteringen är till stor del delegerad till förvaltningsnivån i kommunen. Kommunens hemsida är delad och har två ingångar. Den ena fokuserar på information kring att leva, bo och verka i kommunen. Den andra berör de kommunala angelägenheterna och servicen. I den senare finns kallelser, sammanträdestider och protokoll som berör det kommunpolitiska arbetet i Sollefteå. Tidigare fanns även dessa dokument utlagda på huvudbibliotek och filialer men nu är informationen i stort sett endast kanaliserad via hemsidan som visserligen kan nås via de publika datorerna på biblioteken samt medborgarkontoren. Samtliga kallelser med dagordning publiceras även i god tid innan ett sammanträde. Det publiceras inga handlingar på hemsidan vare sig före eller efter möten. Handlingarna går inte heller att rekvirera via hemsidan. För mer detaljerad information får man vända sig till respektive förvaltning. Under rubriken "Nyheter från Sollefteå kommun" läggs aktuell information regelbundet ut på hemsidan och viktigare information läggs ut på förstasidan. Det finns kommuner som gjort handlingarna tillgängliga via kopplade dokument på nätet eller via ett offentligt diarium. Exempel på sådana kommuner är Umeå, Göteborg, Östersund och Stockholm.

Sollefteå Närradio sänder alltid direkt från kommunfullmäktiges möten där media för övrigt alltid är närvarande. Tidningen Ångermanland bevakar i huvudsak de lokala frågorna och angelägenheterna i kommunen. Kommunen köper ingen regelbunden spaltplats i tidningen för att nå ut med information. Kommunen ger däremot två gånger per år ut Sollefteå magasinet som fokuserar på det lokala näringslivet. En miljöalmanacka skickas årligen ut till alla hushåll och innehåller viss information om kommunen.

Kommunen deltar i ett projekt i samverkan med Sveriges Kommuner och Landsting för att utveckla medborgardialogen och som en del i detta projekt arbetar man med informationsspridning som underlag för dialog.

### **Engagemang och inflytande**

2005 införde Sollefteå kommun medborgarkontor vars huvuduppgifter är att erbjuda service och information. Sollefteå kommun har tre medborgarkontor fördelade i Junsele, Ramsele och Näsåker. Medborgarna kan lämna in förslag till kommunfullmäktige. Medborgarförslagen ses som en viktig del i kommunens strategi för att föra en aktiv dialog med medborgarna och att möta framtidens krav på demokrati och utveckling.

Kommunpolitikerna har en tradition av att möta medborgarna på olika sätt utifrån varierande behov och frågor. Exempel på områden som processats i dialog med Sollefteåborna är landsbygdsprogram och översiktsplan. Ett annat exempel är då kommunen i samband med en process kring skolnedläggningar tog hjälp av ett konsultföretag som bland annat hjälpte till att utarbeta en kommunikationsplan. Har man synpunkter eller kritik att framföra så saknar kommunen ett övergripande system för att inhämta och hantera dessa. Äldreomsorgen har dock ett system.

I Sollefteå kommun finns det ett 30-tal byalag och intresseföreningar som ideellt arbetar aktivt för att utveckla sina byar. Byalagen erhåller ett litet bidrag i form av "byapeng" efter att man fyllt vissa kriterier. För att kunna påverka olika beslut är man med i Byalagsrådet som finns i Sollefteå kommun. Där träffas representanterna två ggr/år. Andra viktiga kanaler för dialog är exempelvis de lokala råden knutna till medborgarkontoren, föreningslivet, ungdomssamordnaren och ungdomsdelegationen. Ungdomssamordnaren fungerar som en länk mellan ungdomarna i kommunen och kommunens politiker och tjänstemän. Ungdomsdelegationen är ungdomarnas eget intresseorgan. Den består av ett antal politiker och ungdomar som träffas regelbundet.

En process som inte Sollefteåborna kan delta i och direkt påverka utformning och innehåll i är, som i de flesta andra svenska kommuner, budgeten. I vårt grannland Norge finns flera exempel på kommuner ( t.ex. Larvik, Kristiansand) som skickar ut sitt budgetförslag på remiss till invånarna. Flera stadsdelar i Stockholm ger också medborgarna möjlighet att lämna synpunkter på stadsdelens budget (t.ex. Skarpnäck och Bromma). På kommunens hemsida lämnas endast namnuppgifter på ledamöter och ersättare i kommunens nämnder, styrelser, bolag, förbund och övriga konstellationer med politiskt tillsatta. Det saknas således e-postadresser eller telefonnummer. Flera kommuner delar ut kommunala e-postadresser till politikerna. Detta gäller bl.a. Umeå och Trollhättan.



### **Presentation av resultat**

Årsredovisningen är det dokument som främst ger medborgarna en samlad bild av vad kommunen presterat för skattepengarna under föregående år. I kommunens årsredovisning är det de ekonomiska resultaten som dominerar tillsammans med volymmått samt beskrivningar av de nyckelaktiviteter som genomförts inom respektive verksamhetsområde. Kvalitativa resultat från den kommunala servicen redovisas i obetydlig utsträckning.

En annan dimension som saknas är resultatjämförelser över sektorgränser eller med andra kommuner för att ge en bild av hur Sollefteå står sig i förhållande till andra, vilket kunde vara intressant såväl för de förtroendevalda som ur ett skattebetalarperspektiv. Det finns ingen kortversion av årsredovisningen men kommunen har gjort vissa ansträngningar för att göra årsredovisningen läsvärd med ett förenklat språk. Lomma och Falköping är exempel på två kommuner som publicerar light-versioner på sina budgethandlingar.

Flera av kommunens olika verksamheter genomför årligen kvalitetsredovisningar och brukarundersökningar där kommunen vänder sig direkt till mottagaren av tjänsten för att få veta vad som är bra och vad som skulle kunna göras bättre. Resultaten redovisas i liten utsträckning via de informationskanaler som kommunen använder. Trollhättan och Tyresö är två kommuner som samlat alla resultat (brukarundersökningar, revisionsrapporter, utvärderingar, etc.) under en gemensam rubrik på sina hemsidor, ”kvalitet och resultat” respektive ”kvalitet och utvärderingar”.

### **Sammanfattning område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll**

#### **Styrkor**

- På kommunens hemsida finns kallelser, sammanträdestider och protokoll som berör det kommunpolitiska arbetet i Sollefteå.
- Publika datorer på biblioteken.
- ”Nyheter från Sollefteå kommun” på hemsidan.
- Sollefteå Närradio sänder alltid direkt från kommunfullmäktiges möten.
- Samverkansprojektet kring medborgardialog.
- Byalag och Medborgarkontor.
- Medborgarförslag.
- Ungdomssamordnaren och ungdomsdelegationen.

#### **Förbättringsområden**

- Tillhandahålla handlingar på hemsidan inför politiska möten.
- På kommunens hemsida saknas e-mail adresser och telefonnummer till ledamöter och ersättare i kommunens nämnder, styrelser, bolag, förbund och övriga konstellationer med politiskt tillsatta.
- Kvalitativa resultat från den kommunala servicen redovisas i obetydlig utsträckning.
- Visa medborgarna hur Sollefteå står sig resultatmässigt i jämförelse med andra kommuner eller mellan verksamhetsområden.
- Det finns ingen kortversion av årsredovisningen.
- Resultaten från kvalitetsredovisningar och brukarundersökningar redovisas i liten utsträckning via de informationskanaler som kommunen använder.

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

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

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare. Inom området tillgänglighet och brukarorientering uppnår kommunen 40,5 poäng.

### Brukaren i centrum

I gällande styrdokument saknas utfästelser som grund för en service fokuserad på brukaren. I de nya övergripande verksamhetsmålen som nu håller på att brytas ner inför budget 2008 finns däremot brukarfokuserade anslag kring exempelvis nöjdhet, delaktighet, lyhördhet, och valfrihet. Under hösten ska ledande politiker, tjänstemän och fackliga företrädare arbeta för att ta fram en gemensam värdegrund för kommunens arbete såväl internt som ut mot medborgare och brukare. Kommunen har en slogan ”*Sollefteå en kraftfull kommun*” men den används i liten utsträckning som kännetecken eller varumärke för kommunen.

Ett utvecklingsområde kunde vara att ytterligare stärka brukarfokuseringen genom att fler verksamheter innehållsdeklarerar tjänsterna inför brukaren genom att utarbeta så kallade tjänstegarantier/deklarationer. Vård och äldreomsorgen har tagit fram omsorgsgarantier och kan tjäna som förebild i detta sammanhang.

Kommuner som kommit långt när det gäller tjänstegarantier/deklarationer är Umeå, Uddevalla och Lomma.

### Information om serviceleverantörer i kommunen

Informationen kring serviceutbudet i Sollefteå sprids i huvudsak via hemsidan och det finns snabbblänkar till respektive serviceenhet med kontaktuppgifter till ansvariga chefer och andra anställda med centrala uppgifter. Det finns dock väldigt lite information om enheternas miljö, inriktning, resultat, allmänna karaktär och andra uppgifter som kan vara intressanta ur ett brukarperspektiv.

Viss allmän information har textanpassats för synsvaga personer. På de lokala medborgarkontoren går det att få muntlig och enkel skriftlig information om serviceenheterna.

Det går att ladda ner blanketter från vissa verksamheter på hemsidan men det går inte att sända in dem samma väg. Kommunen erbjuder vissa traditionella e-tjänster exempelvis biblioteksservice.

### **Valfrihet och innehåll i tjänsten**

Kommunen erbjuder traditionella möjligheterna vad avser val av servicegivare. Det innebär generellt sett valfrihet i mån av plats. Sollefteå har inte tagit initiativ till att mer kraftfullt stödja en sådan valfrihet exempelvis genom att införa peng- eller kundvalssystem. Utbudet av alternativa driftsformer utgörs av två friskolor och 4 förskolor. För övrigt är en relativt stor del av servicen, framför allt då skolorna, utlokaliserade i flera småorter.

Det finns ett exempel på när brukarna kan ingå avtal om varierande servicevolym kopplad till kostnad och det är inom avfallshanteringen.

### **Brukarundersökningar**

Brukarundersökningar genomförs inom flera verksamhetsområden och är i huvudsak en nämndangelägenhet såtillvida att det oftast är där som uppdraget läggs, resultaten redovisas och hanteras. Få undersökningar redovisas på hemsidan eller via andra informationskanaler och systematiken och regelbundenheten varierar från nämnd till nämnd. Grundskola, gymnasium och kultur och fritid är de goda exemplen både vad avser regelbundenhet och systematik.

Det finns även exempel där kommunen använder andra metoder för att få servicen värderad. Inom äldreomsorgen har man exempelvis använt fokusgrupper för att utvärdera omsorgsgarantier.

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

### **Synpunkts-/klagomålshantering**

Har man som brukare eller medborgare synpunkter eller kritik att framföra så är det endast inom äldreomsorgen som man har möjlighet att få dessa behandlade med systematik.

Idag har många svenska kommuner tagit fram kommunövergripande system för synpunkts- och klagomålshantering. Några att lära av kan vara Kungsbacka, Södertälje och Trollhättan.

### **Utbildning i bemötande**

Tidigare i rapporten beskrevs att kommunen arbetar för att i sina centrala styrdokument lyfta brukarfokuserade kännetecknen som ska prägla kommunens service. Ett sätt att konkretisera en sådan viljeriktning är att utbilda de anställda i exempelvis värdegrund och bemötande.

Inom flera verksamhetsområden har sådana utbildningar genomförts men det saknas i dagsläget ett kommunövergripande anslag kring innehåll och omfattning.

Kommunen kan möjligtvis vinna på att skapa en kommungemensam utbildning och/eller att inom ramarna för introduktionsutbildning för nyanställda lyfta de kännetecken som nu ska tas fram. Vinsten skulle ligga i att styra etableringen av en serviceanda som präglar hela kommunen och som också skapar förutsättningar till att samordna utbildningar och säkra serviceandan. Med en grund lagd för värden och bemötande skapas också ett tydligare underlag för att följa upp en av de viktigare kvalitetsaspekterna på kommunal service. Det finns flera kommuner som satsat på kommunövergripande utbildningar i brukarbemötande. Marks kommun ha genomfört scenariospel för alla sina anställda, Lundby stadsdel i Göteborg och Vara kommun har båda genomfört spelomgångar med kommunspelet BOHICA för att få en fokusering på bl.a. bemötandefrågor bland de anställda.

Ett annat sätt att lägga fokus på bemötande är att uppmuntra verksamheter som är framgångsrika i detta avseende. Det finns idag få exempel där ledningen uppmuntrar men också stärker fokus på bemötande genom att premiera och sprida goda exempel.

### **Sammanfattning område 2 Tillgänglighet och brukarorientering**

#### **Styrkor**

- De nya övergripande verksamhetsmålen med brukarfokus.
- Kommande värdegrundsarbete.
- Vård och äldre nämndens omsorgsgarantier.
- Brukarundersökningar inom framför allt grundskola, gymnasium och kultur och fritid.
- Synpunkts- och klagomålshantering inom äldreomsorgen.

#### **Förbättringsområden**

- Stärka brukarfokuseringen genom att fler verksamheter innehållsdeklarerar tjänsterna inför medborgare och brukaren.
- Systematisera och likrikta arbetet kring brukarundersökningar.
- Systematisera och likrikta arbetet kring att hantera synpunkter och klagomål.
- Bred utbildning i värdegrund och bemötande.
- Premiera verksamheter som ger gott bemötande.

### **Område 3 Tydlighet i samspelet mellan politiker – tjänstemän**

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

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

För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen ska fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Inom området tydlighet i samspelet politiker - tjänstemän uppnår kommunen 40,5 poäng.

#### **Sollefteås styrsystem**

Kommunens övergripande styrdokument är budgeten. Kommunfullmäktige beslutar om finansiella mål för budgetperioden liksom ramar och investeringsnivåer för respektive nämnd. Varje nämnd har därefter planerat för sin verksamhet inom dessa ekonomiska ramar och med de mål som finns fastlagda för deras verksamheter. Budgetdokumentet redovisar nämndernas planering.

Från och med budgetåret 2006 antogs nya regler för kommunens ekonomistyrning. Av dessa framgår att över- och underskott ska följa med varje nämnd och styrelse. Motivet för detta var att förtydliga nämndernas ansvar för ekonomin och samtidigt möjliggöra mer långsiktig och kontinuerlig verksamhetsplanering.

Budget 2006 med flerårsplan 2007-2008 innehåller finansiella mål, ramar och investeringsnivåer för respektive nämnd men saknar en övergripande målbild för verksamhet. Revisionens tidigare påpekande kring avsaknad av verksamhetsmål har lett till att nästkommande budgetprocess kommer att fokusera på att utveckla detta område. Det innebär att vid sidan av att fördela resurser kommer kommunfullmäktige och kommunstyrelsen ta ett större strategiskt och långsiktigt ansvar för att bestämma och besluta om verksamhetsmål i relation till tilldelade resurserna. Till 2009 års budgetprocess har kommunen tagit fram de övergripande målområdena "Attraktiv kommun att bo, leva och verka i", "Attraktiv arbetsgivare", "Utveckling och förnyelse" och "Ekonomi". En process och en nyordning som sannolikt ställer krav på ett kollektivt ansvarstagande och stöd från hela organisationen.

I budgeten använder nämnderna i stort samma rubriker i sina budgetbeskrivningar men upplägget kring rubrikerna *mål*, *inriktningsmål* och *effektmål* används inte stringent. Nämndernas budget innehåller målbeskrivningar för verksamhet och några nämnder har även lagt in verksamhetsmått och nyckeltal som främst belyser volymer och kostnader och kommunen har en ambition att utveckla mått och indikatorer som belyser kvalitativa aspekter i verksamheten.

Sollefteå har även anslutit sig till det nationella jämförelseprojektet för att delta i den utvecklingsprocess som pågår i detta sammanhang.

Sollefteå har startat upp ett viktigt förbättringsarbete för kommunens styrning. Här är det viktigt att kommunen fokuserar på följande:

- Tydliga kommunövergripande mål som anger kommunens riktning och som samlar nämndernas arbete till en helhet
- Mål på alla nivåer som är formulerade så att de går att följa upp avseende volym, ekonomi och kvalitet
- Skapa bryggor mellan mål och ekonomiska resurser.

Spännande kommuner att studera när det gäller styrsystem kan vara Botkyrka, Sundsvall, Trollhättan och Uddevalla.

### **Uppföljning och rapportering till politisk nivå**

En enklare rapportering av nämndernas ekonomi genomförs varje månad av kommunens ekonomifunktion. Redovisningen presenteras i form av gröna och röda staplar som visar läget utifrån en prognos för helår. Avvikelse, vilket innebär röda staplar, leder till att kommunstyrelsen informeras och för dialog med ansvarig nämnd/förvaltning.

Under löpande år genomförs två tertiärbokslut. Det första är en fördjupad ekonomiuppföljning till kommunfullmäktige. Det andra är ett traditionellt delårsbokslut. I bägge boksluten utgörs rapporteringen nästan uteslutande av ekonomisk redovisning. Boksluten tjänar sedan som underlag i budgetarbetet inför kommande treårsperiod och i samband med årsredovisningen genomförs en fördjupad utvärdering och analys av resultaten. I delårsbokslut saknas fördjupad uppföljning och analys av förvaltningsrevisionens resultat. Denna är dock beskriven i årsredovisningen och dess bilagor. Rapporteringen från tjänstemän till politisk nivå ger sammantaget en god bild av verksamhetens ekonomiska resultat. Det som behöver utvecklas är som nämnts tidigare redovisning och analys av resultat från verksamhet. Detta gäller dels under löpande budgetår i delårsbokslut och vid årets slut i årsbokslut. Möjligheten att redovisa verksamhetsresultat bygger till stor del på tydligheten i budget avseende uppföljningsbara verksamhetsmål, då bokslut, både delårs- och årsbokslut, bör spegla både ekonomiskt utfall och verksamhetens resultat i förhållande till uppsatta mål.

En annan dimension som kunde ge såväl politiker som tjänstemän ett bredare underlag inför planeringsprocessen är att kommunen i sin redovisning jämför sina resultat med andra kommuner. Eller jämför allmänna resultatområden internt mellan verksamhetsområden.

Här kan medverkan i det nationella jämförelseprojektet ge möjligheter till jämförelser med flera olika andra kommuner.

### **Roller**

Vad avser delegation och ansvarsfördelning mellan politisk nivå och tjänstemannanivå finns en gemensam ordning som bland annat reglerar att förvaltningarna ansvarar för ekonomi och personal. Det finns dock variationer i delegationsordningen mellan de olika förvaltningarna.

Utifrån de diskussioner som förts under intervjuerna upplever utvärderarna att det finns en viss otydlighet avseende roller och ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och tjänstemän. En god idé kunde vara att skapa fler arenor för möten mellan ledande politiker och tjänstemän för att diskutera och tydliggöra förhållningssätt och rollfördelning. Det förändrade målstyrningsarbetet kommer sannolikt att kräva diskussioner kring politiska mål och strategier. Detta kan komma att pröva organisationen och ett tydliggörande av rollfördelning kan innebära en framgångsfaktor i detta arbete. Exempel på kommuner som har regelbundna möten mellan politiker och tjänstemän är de regelbundna konferenserna i Karlshamn där även representanter från bolagsledningar ingår och visionsdagar i Orust, där politiker och ledande tjänstemän återkommande stämmer av kommunens vision mot verkligheten. .

Den politiska ledningen gör ofta besök och för dialog med verksamheten men regelbundenheten och formen för besöken varierar mellan nämnderna. Individ och omsorgsnämnden besökte exempelvis alla enheter under fjolåret. Inom Vård och äldreomsorgen besökte mindre så kallade kontaktgrupper ett antal arbetsplatser och avrapporterade sedan till nämnd. Skolnämnden träffade rektorer en gång per månad och förlade nämndsmöten ute i verksamheten.

För att utbildas i sin roll som förtroendevald får för övrigt alla nyvalda en gemensam utbildningsdag och utöver det håller respektive nämnd i en egen kortare utbildning.

### **Sammanfattning område 3 Tydlighet i samspelet mellan politiker – tjänstemän**

#### **Styrkor**

- Det påbörjade arbetet med att utveckla kommunens övergripande budget med tydligt formulerade politiska verksamhetsmål.
- Ett utvecklat och fungerande rapporteringssystem till den politiska nivån kring ekonomiska resultat.
- System för att hantera ekonomiska avvikelser.
- Kommunens deltagande i det nationella jämförelseprojektet.

#### **Förbättringsområden**

- Fullfölja det arbete som påbörjats kring att utveckla kommunens övergripande budget med tydligt formulerade politiska mål för ekonomi och verksamhet.
- Förtydligande diskussioner för att befästa roller och ansvarsförhållanden mellan förtroendevalda och tjänstemän. Fler mötesplatser för strategiska och framtåsträvande diskussioner mellan förtroendevalda och tjänstemän.
- Utveckla fler resultatmått som belyser kvaliteten på tjänsterna och inordna dessa i styrsystemet.
- Aktivera resultatjämförelser med andra kommuner för att ge politiken en bredare bild av vad kommunen presterar.

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

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

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna. Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar. Inom området ledning, decentralisering och delegering uppnår kommunen 56,5 poäng.

#### **Delegation**

För förvaltningarna gäller generellt sett en hög grad av delegering och frihet inom den ram som anslagits av nämnd. Delegationsordningen skiljer sig dock mellan nämnder.

Verksamheterna har inte full frihet att själva disponera insparade medel. På förvaltnings- och enhetsnivå har en över-/underskottshantering införts. Den reglerar att underskott med automatik förs över mellan år och vid överskott så sker en prövning i kommunstyrelsen där även totalbokslutet vägs in innan överföring medges.

När det gäller att rekrytera personal, avveckla befattningar och företa mindre organisatoriska förändringar är friheten generellt sett stor men delegationen är som sagt var inte enhetlig.

#### **Samarbete över gränser**

I Sollefteå används möjligheten till samarbete och samordning över förvaltningsgränser i viss utsträckning. Några exempel på internt tvärssektoriellt samarbete är kring inköp och service där samtliga förvaltningar deltar och gemensam kompetenshöjning kring tidiga insatser som omfattar Grundskola, IFO, Kultur/fritid samt Gymnasium. Centralt på kommunstyrelseförvaltningen samordnas även vissa frågor som berör alla verksamheter som t.ex. jämställdhet. Det är utvärderarnas bild att tvärssektoriellt samarbete mellan olika verksamheter skulle kunna öka i kommunen.



Projekt där kommunen samverkar med externa aktörer är desto fler. Här följer några exempel.

- ALVAR beskriver det relativt omfattande samarbetet mellan Sollefteå och grannkommunen Kramfors.
- Folkhälsosamarbete inom länet
- Akademi Norr – 12 kommuner samverkar kring högskoleutbildning och har diskuterat att samverka kring turism
- Kommunalförbund kring räddningstjänst
- Gemensam nämnd med landstinget kring kostverksamhet
- Näringslivsarbetet sker i vissa fall tillsammans med Kramfors.
- Utbildningsinsatser sker inom ramen för kommunförbundet Västernorrland.
- Beroendecenter – Samverkan kommun och landsting.
- Gymnasiet har olika programråd där representanter för olika företag medverkar
- Centrumgrupp där näringsliv och samhällsbyggnad samverkar kring centrumutveckling.
- Samverkan mellan äldreomsorgen och frivilligsektorn.
- Sociala presidier träffas 4 ggr/år inom länet och likaså samverkar Miljö och bygg presidierna inom länet.

Det finns även flera exempel på att enheter skaffar sig extrainkomster genom att aktivt söka medel utanför kommunens organisation ofta i form av statliga bidrag. Ett sådant exempel är Leaderprojekt i samverkan med Ragunda och Strömsund.

När det gäller samverkansprojekt och program saknas en gemensam projektmodell kring hur dessa ska beskrivas, dokumenteras, följas upp och redovisas. Större projekt hanteras ofta med en liknande struktur. Men det kan finnas ett värde i att även lite mindre projekt följs kostnads- och resultatmässigt. Många diffust beskrivna samarbetsprojekt kan vara kostnadsdrivande och uppnådda mål kan vara svåra att redovisa. Kungälv, Sundsvall och Umeå är kommuner som har kommunövergripande mallar för hur projekt ska beskrivas och följas upp.

### **Förvaltningsledning**

Ledningsstrukturen tycks väl sammanhållen och regelbundna möten på de olika chefsnivåerna främjar god kommunikation och styrning. De flesta förvaltningschefer är kontrakterade under ett visst antal år med en fast grundanställning i kommunen. Kontrakten är inte formulerade med resultatförväntningar för varje enskild chef. Kommunen saknar någon form av dokument som regler viljeriktningen kring ledarskapet. Det genomförs inte chefsutvärderingar med systematik. Här finns ett förbättringsområde för kommunen.

På förvaltningsledningsnivå genomförs verksamhetsbesök med varierande regelbundenhet sannolikt beroende på verksamheternas olika volym och antal underställda enheter.

#### **Sammanfattning område 4 Ledning, decentralisering och delegering**

##### **Styrkor**

- En hög grad av delegering och frihet inom den ram som nämnd anslagit.
- Samverkan med externa aktörer.
- Ledningsstruktur som understödjer kommunikation.

##### **Förbättringsområden**

- Ökad intern samverkan mellan olika verksamheter
- Ta fram en övergripande struktur/mall för samverkan i projekt ska dokumenteras.
- Förtydliga ledaruppdraget och vad det innebär att vara chef i Sollefteå kommun och utvärdera ledarskapet utifrån detta uppdrag.
- Belöna och synliggör goda chefsprestationer utifrån utvärderingsresultat.

#### **Område 5 Kontroll och rapportering**

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

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan 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 en stor 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 produktivitetperspektiv. Inom området kontroll och rapportering uppnår kommunen 41 poäng.

##### **Rapportering av ekonomi och verksamhet på förvaltningsnivå**

Den ekonomiska rapporteringen kring resursförbrukning från förvaltningsorganisationen sker löpande till nämnd. Resursförbrukningen kan också följas on-line av tjänstemän men inte av politiker via kommunens ekonomisystem. Rapporteringen är kraftigt fokuserad på ekonomi och indikatorer och resultat av verksamhet behöver utvecklas för att ge en bild av relationen mellan kostnader och kvalitet.

### **Avrapportering av projekt**

Sollefteås arbete kring samverkansprojekt beskrevs delvis i område 4 och berörde även avrapporteringen i detta sammanhang. Resultaten från tvärsektoriella projekten redovisas på olika sätt. I Sollefteå följs ofta resultaten av tvärsektoriellt samarbete upp på förvaltningsledningsnivå och större projekt redovisas också skriftligt och till nämnd. Men det finns ett utrymme till att utveckla och likrikta redovisning.

### **Budgetering och avvikelsehantering**

Sollefteå tillämpar rambudget på traditionellt sett med budgetering byggande på föregående års resultat justerat utifrån omvärldsfaktorer och justeringar mellan/inom verksamheter. Kommunens ambition framöver bör vara att i större utsträckning kostnadsberäkna tjänsterna som underlag för budgetering och för att bättre kunna jämföra kostnadsbilder med andra. Från och med budgetåret 2006 antogs nya regler för ekonomistyrning. Av dessa framgår att över- och underskott ska följa med varje nämnd och styrelse. Motivet för detta var att förtydliga nämndernas ansvar för ekonomin och samtidigt möjliggöra mer långsiktig och kontinuerlig verksamhetsplanering.

I den månatliga rapportering av ekonomi presenteras de ekonomiska talen i form av gröna och röda staplar som visar läget utifrån en prognos för helår. Ekonomichefen (chefsekonomen) träffar förvaltningscheferna varje månad för att stämma av och diskutera staplarna. Avvikelse, vilket innebär röda staplar, leder till att kommunstyrelsen informeras och för dialog med ansvarig. I viss utsträckning köps och säljs tjänster internt inom kommunen. Internfakturering omfattar exempelvis IT-kostnader, bilpool, växel, internhyror, kafeteria och tryckeri.

Kommunen har en controllerfunktion som arbetar i Kommunstyrelseförvaltningen. Controllerns arbete innebär stöd till kommunledningens strategiska förändringsarbete. Arbetsuppgifterna innebär konsultativt stöd till kommunchefen, breda kontaktytor inom kommunkoncernen samt utveckling av verktyg och rutiner.

### **Sammanfattning område 5 Kontroll och rapportering**

#### **Styrkor**

- Den ekonomiska rapporteringen kring resursförbrukning inom förvaltningsorganisationen.
- Controllerfunktion.
- Systematisk avvikelserapportering och chefsekonomens månatliga träffar med förvaltningscheferna.

#### **Förbättringsområden**

- Rapporteringen av verksamhetsresultat behöver utvecklas för att ge en bild av relationen mellan kostnader och kvalitet. Ta fram mått och indikatorer.
- I större utsträckning kostnadsberäkna tjänsterna som underlag för budgetering och för att bättre kunna jämföra kostnadsbilder med andra.
- Utveckla avrapporteringen av projekt. Vad kostar det? Vad får kommunen ut?

## **Område 6 Personalpolitik**

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

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar. Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal och dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas. Inom området personalpolitik uppnår kommunen 49,5 poäng.

### **Allmänt**

Som grund för kommunens personalpolitiska arbete finns en övergripande "Personalstrategi för Sollefteå kommun" som antogs 2001. Den är relativt allmän hållen och berör områden som delaktighet, information, arbetsmiljö, chefskap, kompetens, löner, etc. I årsredovisningens personalberättelse hänvisas även till övergripande mål där ledorden är attraktiv arbetsgivare, behålla och utveckla personal, etiskt förhållningssätt, eftersträva heltidsbefattningar och möta kraven från europeisk arbetsmarknad. Utvärderarna har inte hittat någon sammanhållen uppföljning av strategidokumentet eller denna senare målbild.

De fackliga företrädarna menade att graden av efterlevnad av de centrala direktiven varierar mellan förvaltningarna. Möjligen bör kommunen ta ett nytt avstamp kring det personalpolitiska arbetet. Ett tydligt samlat styrdokument och en förstärkt uppföljning kunde vara viktiga hörnstenar i detta arbete.

### **Kompetensutveckling**

I Sollefteå sker kartläggningen och analysen av de anställdas kompetensbehov främst på förvaltnings- och enhetsnivå och bygger oftast på kunskap som framkommer vid medarbetarsamtal. Det kan finnas ett värde i att aggregera och sammanställa resultaten från denna kartläggning. En sådan sammanställning skulle kunna utgöra ett underlag för strategiska vägval kring kommunövergripande kompetensutvecklingsfrågor.

Revisorerna har nyligen genomfört en utvärdering av kommunens framtida kompetensutvecklingsbehov. Resultatet pekar på att ett stort antal medarbetare kommer att sluta och kommunen står inför en omfattande rekryterings- och kompetensutvecklingsfas under de kommande åren.

I budgeten finns anslag för centrala utbildningar och det genomförs vissa utbildningsinsatser utifrån ett övergripande perspektiv. Utvärderarna har inte alltid lyckats koppla dessa övergripande insatser till långsiktiga mål som i sin tur bygger på resultat och analys av systematisk uppföljning av kompetensutvecklingsbehov.

Exempel på utbildningsområden har varit kring ledarskap, lönesamtal, lönekriterier och arbetsmiljö. Målgruppen är oftast chefer men även medarbetare, förtroendevalda och fackliga företrädare har tagit del av utbildningar. Det är för övrigt svårt att få en heltäckande bild av hur mycket kommunen avsätter till kompetensutveckling då vissa enheter registrerar kostnaderna för kompetensutveckling och andra inte.

### **Individuella löner och belöningar**

I Sollefteå tillämpas individuell lönesättning. Kommunen har antagit en central lönepolicy med lönekriterier som beskriver utifrån vilka premisser lön ska fördelas till den anställde. Dessa kriterier har även brutits ner och anpassats inom vissa specifika verksamheter. Nya kriterier har tagits fram och ska antas av politiken inom kort. Det finns centrala direktiv som reglerar ansvaret för lönesamtalens genomförande. Ansvaret ligger på enhetsnivå men utvärderarna har inte kunnat finna någon uppföljning kring i vilken utsträckning lönesamtalen genomförs. Kvalitetssäkring av att lönesamtalen genomförs och kvaliteten på dessa kan vara viktiga förbättringsområden. Inom äldreomsorgen kan anställda få extra ersättning vid sidan av lön i form av påbyggnadsutbildning.

### **Arbetsmiljöundersökningar**

Övergripande arbetsmiljöundersökningar har senast genomförts 2002 och 2004 i samverkan med landstinget. Vid intervjuerna nämndes att resultatet från senaste medarbetarenkäten tog så lång tid att sammanställa vilket försämrade förutsättningarna att gå in ett förbättringsarbete. Det genomförs även utvärderingar lokalt i form av traditionella skyddsronder men utvärderarna har inte funnit några sammanställningar över dessa.

En ny övergripande enkät, med frågeställningar anpassade efter kommunens mål inom arbetsmiljöområdet, håller på att tas fram och ska under 2007 prövas på kommunstyrelsens förvaltning. En idé kunde vara att utveckla systematiken så att resultat från arbetsmiljöundersökningar går att spåra i konkreta åtgärder eller i målformuleringsarbetet såväl lokalt som kommunövergripande.

### **Medarbetarsamtal**

Medarbetarsamtalet är det möte som utifrån den enskilde arbetstagaren i mångt och mycket är det viktigaste mötet med sin chef. Här ska frågor som är viktiga för individen möta organisationens syn på arbetstagaren. Sollefteå har hög täckning när det gäller genomförande av medarbetarsamtal. De fackliga företrädarna menar dock att det finns ett behov av att i större utsträckning upprätta individuella planer med utgångspunkt från samtalet. Vidare menar man att uppföljningen av de individuella planerna behöver utvecklas. Utvärderarnas uppfattning är att kommunens ambition är hög, både vad avser lönesamtal och medarbetarsamtal, men att uppföljning är ett utvecklingsområde.

### **Ledarskap och medarbetarskap**

En övergripande chefs och ledarskapsutbildning avslutades 2005 men kommunen går vidare i sin ledarskapsstrategi med den utbildningen som grund. Bland annat har kommunens chefer och arbetsledare arbetat med att ta fram ett medarbetarskapsdokument i samverkan med kommunstyrelsens förvaltning och medarbetare från verksamheterna.

### **Sammanfattning område 6 Personalpolitik**

#### **Styrkor**

- Revisorernas utvärdering av kommunens framtida kompetensutvecklingsbehov.
- Kompetenskartläggning på enhets- och förvaltningsnivå.
- Genomförande av medarbetarsamtal och lönesamtal.
- Kommunens ledarutvecklingsprogram som löper vidare.

#### **Förbättringsområden**

- Ta ny sats kring det personalpolitiska arbetet med ett tydligt samlat styrdokument och en förstärkt uppföljning som hörnstenar.
- Ur ett övergripande styr- och ledningsperspektiv kan det finnas ett värde i att sammanställa resultaten från kartläggningen av kompetensutvecklingsbehovet som genomförs inom förvaltningarna.
- Utveckla systematiken kring arbetsmiljöundersökningar så att resultat går att spåra i konkreta åtgärder eller i målformuleringsarbetet såväl lokalt som kommunövergripande.
- Det saknas en övergripande uppföljning och analys av medarbetar- och lönesamtal.
- Utveckla de individuella planerna som upprättas i anslutning till medarbetarsamtalen.

### **Område 7 Verksamhetsutveckling**

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

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. Inom området verksamhetsutveckling uppnår kommunen 28 poäng,

### **System för ständiga förbättringar**

Kommunen saknar en enhetlig strategi eller system för sitt kvalitetsarbete. Det pågår dock kvalitetsarbete i alla delar av organisationen. Exempelvis inom skolan genom arbetet i samband med kvalitetsredovisningen och inom äldreomsorgen med omsorgsgarantier och den systematiska klagomålshanteringen

Utvärderarna har inte funnit några exempel där kommunen arbetar och relaterar sitt rutinmässiga kvalitetsarbete till erkända externa standard/system för kvalitetsarbetet. Det genomförs inga externa kvalitetsrevisioner regelbundet i kommunen. Men några verksamheter har tillämpat kollegiegranskning. Det finns många kommuner som kan vara spännande att studera när det gäller kommunövergripande kvalitetssystem. Järfälla, Huddinge, Lomma, Trollhättan och Umeå är några förebilder inom detta område.

### **Lärande och utveckling genom jämförelser**

Ett viktigt sätt att utvärdera tjänsters kvalitet får man om man kan jämföra tjänsterna med andra som utför liknande tjänster. Jämförelser görs bäst om man kan hitta exakta mått som ger indikation för kvalitet på tjänsten. I Sollefteå deltar många chefer i någon form av nätverk mellan olika kommuner och där jämförande ibland är en del i samarbetet. Det pågår för närvarande ett bildande av gemensamt gymnasieförbund mellan Sollefteå och Kramfors. I förberedelsearbetet arbetar man för att likställa mätning och struktur samt jämföra och analysera olikheter. Gymnasieförbundet ska enligt planerna starta den 1 januari 2008. Även inom individ och familjeomsorg och inom äldreomsorgen görs jämförelser med Kramfors.

Kommunen deltar som nämnts tidigare i det nationella jämförelseprojektet i samverkan mellan Finansdepartementet, Sveriges Kommuner och Landsting och RKA. Detta arbete har dock inte hunnit ge avtryck i verksamheten ännu.

### **Kreativitet och nya idéer**

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

Det kan finnas anledning för kommunen att i större utsträckning stimulera och uppmuntra medarbetarna att engagera sig i verksamhetens utveckling. En samlande och övergripande strategi för att ta till vara medarbetarnas erfarenheter och kreativitet är en god investering. En annan kunde vara att i större utsträckning lyfta fram och belöna goda idéer och insatser från medarbetare. Vid intervjuerna nämnde någon ”Det finns ingen kultur att dunka någon i ryggen när man gjort något bra, tvärtom.”

Det finns dock några exempel. Inom äldreomsorgen delas smörgåstårta ut till framgångsrika enheter/arbetslag. Det är sannolikt en liten men betydelsefull signal från ledningen. Vidare så sprids kompetens från en enhet till andra genom arbetslagsbesök inom äldreomsorgen.

Ett sätt att belöna verksamheter som gör att bra jobb kan vara att inrätta utmärkelser. Exempel på kommuner som har olika ”kvalitetsutmärkelser” är Umeå, Tyresö, Göteborg och Stockholm. Det finns även några exempel på att kommuner tar fram mindre mer anspråkslösa sätt att belöna duktiga medarbetare och arbetsplatser. ”Guldturen” i Karlshamn delas ut till den som har skött sin telefon enligt de riktlinjer som finns för att underlätta för medborgare att komma i kontakt med organisationen. I Kungälv och Göteborg arrangerar man interna mässor och seminarier för att sprida goda idéer mellan förvaltningsgränser. Här finns möjligheter för Sollefteå att hitta egna sätt att systematiskt uppmärksamma goda insatser och sprida goda idéer.

### **Kvalitetssäkra och systematisera**

En viktig grund i kvalitetsarbetet är att säkra information kring rutiner som beskriver hur saker ska göras och göra viktiga dokument tillgängliga för de anställda. Sollefteås intranät är ett viktigt redskap i detta sammanhang och för närvarande pågår en utveckling av systemet. Intranätet är även en kanal som kan användas för att exempelvis lyfta och sprida framgångsrika exempel, innovationer, erfarenheter och idéer. Intranätet används inte på det sättet i dagsläget. Här finns en utvecklingspotential.

### **Sammanfattning område 7 Verksamhetsutveckling**

#### **Styrkor**

- Kvalitetsarbete på förvaltningsnivå exempelvis skolans arbete i samband med kvalitetsredovisningen och äldreomsorgens omsorgsgarantier och den systematiska klagomålshanteringen.
- Gymnasieförbundets arbete för att likställa mätning och struktur samt att jämföra och analysera olikheter.
- Nationella jämförelseprojektet.
- Smörgåstårta och arbetslagsbesök inom äldreomsorgen.

#### **Förbättringsområden**

- Utveckla ett kommunövergripande kvalitetsarbete som är kopplat till kommunens styrsystem.
- Arbeta för ett gränsöverskridande erfarenhetsutbyte mellan enheter.
- Ta fram strategier och arbetssätt för att systematiskt fånga upp och uppmuntra goda idéer och initiativ från medarbetarna.
- Stimulera kreativitet genom att belöna och synliggör goda resultat och kvalitet.



## **Område 8 Kommunen som samhällsbyggare**

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

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet och tillväxt. Inom området Samhällsbyggnad uppnår kommunen 70 poäng.

### **Förenings- och kulturliv**

I Sollefteå verkar ca 380 registrerade föreningar enligt kommunens föreningskatalog. Kommunens kontakter med föreningslivet sker oftast inom ramen för respektive intresseområde men en gång per år bjuds alla föreningar in till ett informations- och diskussionstillfälle. Då deltar även ansvarig nämnsordförande. Kommunen stödjer inrättandet av ideella föreningar, ställer lokaler till förfogande och ger penningbidrag till drift och utveckling av föreningar. De finns en tydlig politisk prioritering kring att subventionera lokalhyror för föreningar som vill nyttja kommunens lokaler. Ishockeyarenan Niphallen är en form av multiarena och används även som utställningslokal och andra aktiviteter.

Kommunen tecknar avtal med föreningar kring drift och skötsel av vissa lokaler och anläggningar exempelvis ishockeyhallen i Ramsele, idrottsplatsen i Junsele samt en campingplats. Informationen kring kommunens bidrags- och stödåtgärder till föreningslivet är för övrigt knapphändigt beskrivet på hemsidan.

Det finns 31 registrerade kulturföreningar i Sollefteå och kommunens kontakt- och kommunikationsmodell är densamma som för det övriga föreningslivet. Det finns ett äldre styrdokument som reglerar kommunens arbete inom kulturområdet men det är under omarbetning. Ungdomar är en prioriterad grupp för kommunens satsningar.

Det lokala kulturutbudet kommer i huvudsak från föreningars ideella arbete, antingen som arrangemang eller eget utövande, med bidrag från Sollefteå kommun. Bidragen är av två slag, årsbidrag och arrangemangsbidrag. Kultur-, utbildnings- och fritidsnämnden delar årligen ut ett kulturstipendium. Stipendiet är avsett att stödja och uppmuntra verksamhet inom skilda kulturområden exempelvis inom skönlitteratur, teater, musik, bildkonst, fotografi, konsthantverk, hembygdsvård och andra därmed jämförbara områden. Kommunen delar också årligen ut ett hederstecken för värdefulla kulturella insatser inom kommunen till en person, förening eller organisation i Sollefteå.

Kommunen är för övrigt aktiv i att arrangera och stödja olika kulturarrangemang i kommunen. Kommunen upphandlar exempelvis årligen ett antal konserter från "Musik i Västernorrland" som i samråd med lokala programarrangörer placeras på olika platser i kommunen. Urkult i Näsåker är ett årligt musikevent med lite smalare musikinriktning. Det finns även musikveckan i Junsele och inte minst amatörteatern i Sollefteå för att nämna några. Det finns även en hemsida vid sidan av den traditionella kommunala hemsidan ([www.solleftea.nu](http://www.solleftea.nu)) där bland annat kultur och fritidsarrangemang presenteras.

### **Näringsliv**

På hemsidan *Solklar Startside Sollefteå* som är en mötesplats för näringsliv, föreningar, invånare och besökare i Sollefteå är 782 företag registrerade. Näringslivsstrukturen kännetecknas av att Sollefteå är Sveriges näst största vattenkraftskommun med 16 kraftverk som producerar närmare 15 % av landets vattenkraft. Skogsbruket och därtill knutna näringar är också omfattande i kommunen. Övrigt näringsliv är differentierat med företag inom olika branscher. Några exempel är energiföretaget E.on (Tidigare Sydkraft/Graninge) TMD Frictionsom är landets enda tillverkare av friktionsmaterial, ABB Nordkomponent som är en kvalificerad tunnplåtsverkstad, Haglöf Sweden som är ett världsledande företag med produkter för mätning av skog, Proffcom Contact Center och bryggeriet Zeunerts. Exempel på verksamheter som etablerats under senare tid är AMS distansarbetsförmedling, en distributionscentral för Apoteket AB och en enhet inom Kris- och beredskapsmyndigheten. Genom utvecklingsbolaget Energidalen sker en medveten satsning på utveckling av teknik och produkter inom bioenergiområdet. Kommunens arbete för att kommunicera och stödja det lokala näringslivet sker i huvudsak genom näringslivskontoret. I näringslivsrådet träffar kommunens kommunalråd, kommunchef, näringslivschef, och annan personal från näringslivskontoret, företag och företagorganisationer.

Näringslivskontorets tillväxtenhet riktar sig till såväl befintliga som nyetablerade och "på gång" företag/företagare. Enheten erbjuder bland annat kompetenshöjande insatser och nätverksbyggande genom företagsutbildningar, företagsnätverk, starta eget aktiviteter samt seminarier inom olika ämnesområden.

De kompetenshöjande åtgärderna för det lokala näringslivet sker ofta genom Reveljen, ett lärcenter där man anpassar utbildningar efter företagets behov. Kommunen är samordnande kring byggande av olika nätverk omfattar exempelvis verkstadsföretag, kvinnligt nätverk, uppfinnarförening och situationsanpassade nätverk.

Kommunen medfinansierar även ett utvecklingsarbete som berör citykärnan i Sollefteå och har också tagit fram ett program för ett trevligare centrum. Programmet sträcker sig genom åren 2003-2009. Ett lokalt resurscentrum för kvinnor startade under 2003 och har sitt uppdrag och bas på kommunens Näringslivskontor. Verksamhetens uppdrag är att stimulera företagsamma kvinnor och integrera jämställdhet i lokal och regional utveckling. För att ge inspiration till entreprenörskap har det lokala resurscentrat genomfört seminarier kring alternativa driftsformer.

I Näringslivsforum samverkan Sollefteå med Kramfors kring exempelvis utbildningar, regionala tillväxtprogrammet och turism för att främja det lokala näringslivet.

För att locka ny näringslivsverksamhet samverkar exempelvis kommunen med Vattenfall för att stödja utveckling i inlandskommuner ”Inlandskraft”. Sollefteå kommun tillhör, ur regionalpolitisk synpunkt, ett så kallat stödområde. Detta innebär att olika former av regionalpolitiska stöd kan beviljas företag som etablerar sig eller expanderar i kommunen.

För att främja det lokala näringslivet på den internationella arenan har kommunen bland annat deltagit i ett interregionalt projekt kring ”Branding” i samverkan med Norge och Island. Ett annat samarbete som etablerats är med Madison i Mississippi. Aktiviteten kring denna samverkan är dock låg för tillfället.

Kommunen ger ut en näringslivstidning Sollefteå magasinet och det sprids även ett enkelt nyhetsblad till de lokala företagen.

Sollefteå har tillhört inlandsdelen av EU:s strukturfondsprogram Mål 1, Södra Skogslänsregionen 2000-2006. Genom programmet har avsevärda ekonomiska resurser ställts till förfogande för olika utvecklingsprojekt. De insatsområden som varit prioriterade är främst näringslivsutveckling, livslångt lärande och utveckling av mänskliga resurser i arbetslivet, utveckling av jord- och skogsbruk, landsbygdsutveckling, utveckling av livsmiljö och infrastruktur samt samisk utveckling. Näringslivskontoret i Sollefteå kommun avslutade nyligen ett Mål 1 projekt kring företagsutveckling som pågick under perioden 2004-2006.

### **Internationella kontakter**

Det finns ingen övergripande strategi för det samarbete som sker internationellt. Samarbete kännetecknas såväl av ett vänskapligt utbyte till mer konkret samverkan kring olika frågor och områden framför allt då inom ramarna för EU-projekt.

Kommunen har vänorter i Finland och Norge och ett etablerat systemsamarbete med Madison i USA. Andra länder som kommunen både lokalt och centralt samverkar med är Estland, Japan och Polen. Kommunen är inte medlem i någon europeisk region- eller kommunorganisationer eller något annat internationellt nätverk.

### **Sammanfattning område 8 Kommunen som samhällsbyggare**

#### **Styrkor**

- Ett rikt kultur och föreningsliv.
- Multiarenan Niphallen.
- Delar ut kulturstipendier och hederstecken.

#### **Förbättringsområden**

- Informationen kring kommunens bidrags- och stödåtgärder till föreningslivet är knapphändig beskrivna på hemsidan.
- Tydligare strategi för det internationella arbetet. Vad vill kommunen få ut?

## 4 Poängsammanställning

### Sollefteås resultat per område

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

KOMMUNKOMPASSEN - RESULTAT AV HUVUDOMRÅDEN OCH DELFRÅGOR									
SOLLEFTEÅ KOMMUN									
		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	12	30%	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	2	20%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	16	40%	2.2	Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	13	65%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	20	4	20%	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	7	35%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	10	50%
					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	1,5	15%
<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	3	10%	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	12	60%	4.2	Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	11	55%
3.3	Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	16,5	55%	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	9	45%	4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	5	25%
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	5	50%

		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	12	30%	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	6	30%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	5	25%	6.2	Förekommer prestationslönesystem?	20	8	40%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	12	60%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	6,5	65%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	12	60%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	12	60%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	10	50%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	5	50%
<b>7</b>	<b>Verksamhetsutveckling</b>				<b>8</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>			
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	3	15%	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	30	75%
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	5	25%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	16	80%
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	4	20%	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	14	70%
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	10	50%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	10	50%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	6	30%					

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

**Tabell 3 Jämförelser resultat av utvärdering**

<b>Område</b>	<b>Botkyrka 2005</b>	<b>Härnösand 2005</b>	<b>Sundsvall 2006</b>	<b>Kramfors 2007</b>	<b>Sollefteå 2007</b>
<b>1</b>	91	50,0	55	53	39
<b>2</b>	88	40,0	59,5	38	40,5
<b>3</b>	95	30,0	61	52	40,5
<b>4</b>	82	44,0	67,5	55	56,5
<b>5</b>	86	33,0	47	41	41
<b>6</b>	82	39,0	44,5	46,5	49,5
<b>7</b>	78	31,0	47	25	28
<b>8</b>	94	72,0	72	56	70
<b>Totalt</b>	<b>692</b>	<b>339,0</b>	<b>453,5*</b>	<b>366,5</b>	<b>365</b>

**\* Andra utvärderingen**

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska kommuner utvärderats, men även kommuner i andra länder har använt metoden. Omkring 100 utvärderingar har gjorts i dessa länder. I Sverige har ett drygt sextio utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skl.se](http://www.skl.se).