

KommunKompassen

ANALYS AV

KÖPINGS KOMMUN

2017



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Utvärderare:
Anders Bergenek, Anders Bergenek AB
Linda Nordberg, SKL

Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	4
2	Köpings kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattning.....	5
	Utvärderingen	5
	Sammanfattning av resultat.....	5
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden	7
	Område 1 Offentlighet och demokrati	7
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	9
	Område 3 Politisk styrning och kontroll.....	11
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation.....	13
	Område 5 Resultat och effektivitet	15
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare – Personalpolitik	16
	Område 7 Ständiga förbättringar	18
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	20
4.	Översikt av poängfördelning.....	22

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet 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 verktyget sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale och regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en 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 demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. Till utpekade förbättringsområden 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.

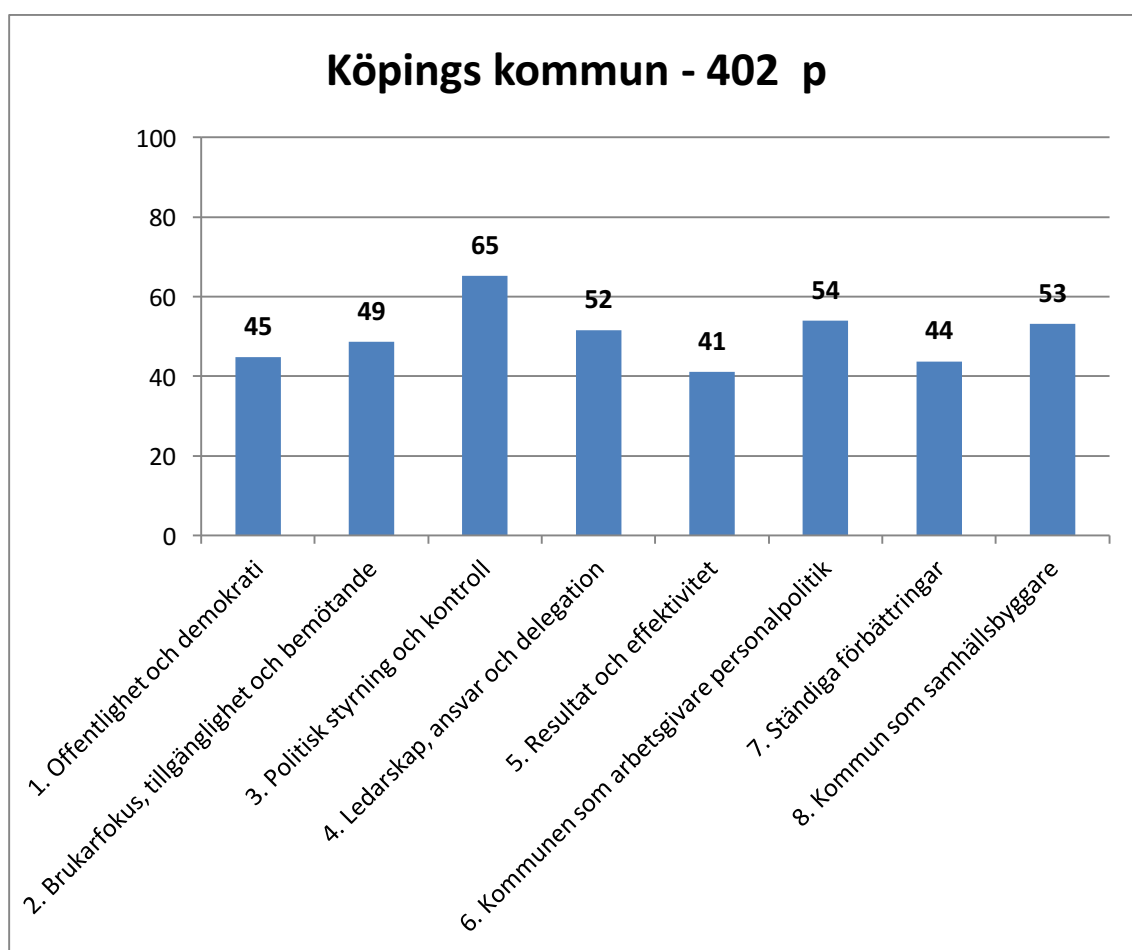
2 Köpings kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattning

Utvärderingen

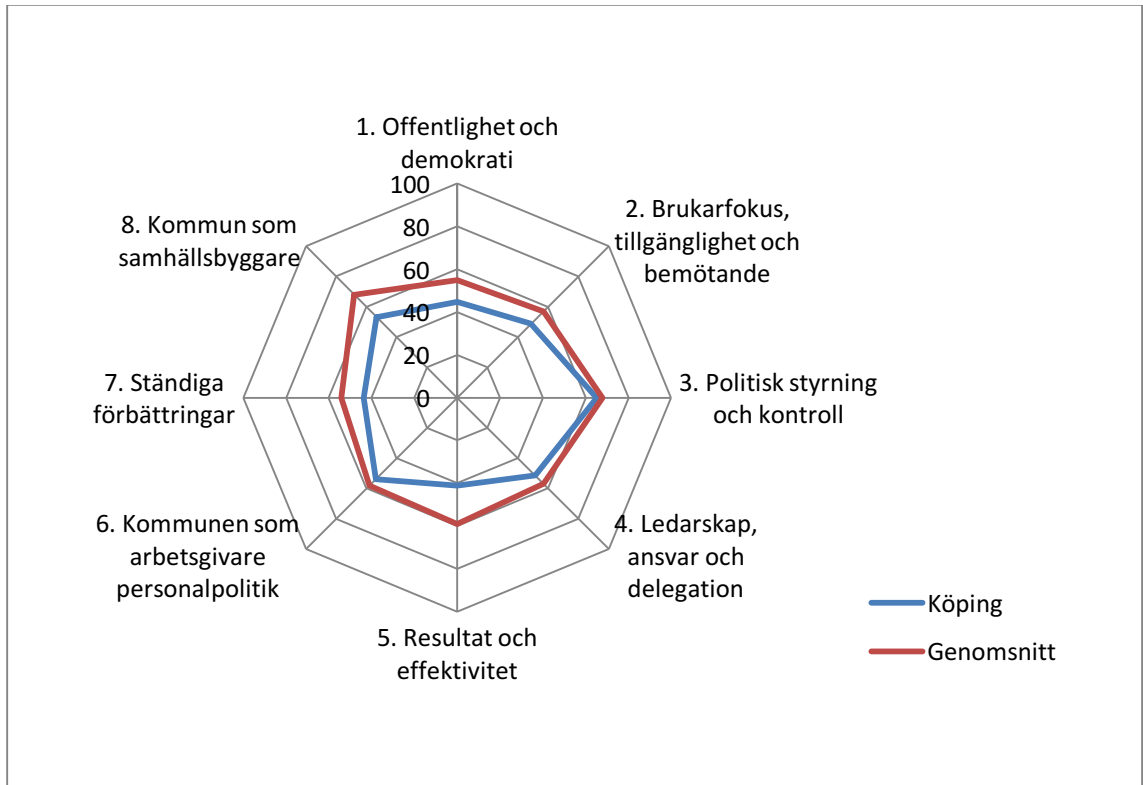
Utvärderingen av Köpings kommun genomfördes i oktober år 2017 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Köpings kommuns totala poäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Köpings kommuns profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av kommuner som utvärderats sedan 2010 enligt Kommunkompassen. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse så visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits. I diagrammet nedan görs jämförelsen med kommuner som utvärderats fr.o.m. 2010.



3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompas- sens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för demokratiutveckling och information• Information till medborgare• Dialog och medborgarmedverkan• Etik – motverkan av korruption	45

ALLMÄNT

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Köpingsbornas åsikter kring vad kommunen ska 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 ska 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, 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.

SAMMANFATTNING AV INTRYCK

Att skapa ett demokratiskt engagemang hos medborgarna handlar bland annat om att ge dem relevant kunskap om den demokratiska processen. Detta gör Köpings kommun på flera sätt. Det finns tydlig information på hemsidan och sammanträden i olika politiska organ. Kommunfullmäktiges sammanträden kan ses på webben. Flera dokument, framför allt årsredovisningen finns i populärversion. YouTube används på ett innovativt sett för att beskriva arbetet med översiktsplaner och detaljplaner. Öppna nämndsmöten i kommundelen Kolsva samt i samtliga nämnder inför budgetbeslutet ger också möjligheter till insyn i det politiska arbetet. På hemsidan finns en möjlighet att digitalt ställa frågor till kommunpolitiker även om denna möjlighet inte används så frekvent.

Demokrati handlar också om möjligheter att påverka. I kommunfullmäktige finns möjlighet att lämna medborgarförslag som efter beredning också ta upp till behandling. Flera förslag har

också lätt till positiva beslut. Medborgarna ges också möjlighet att via hemsidan lämna synpunkter på olika frågor som kommunen hanterar.

Kunskapen om det politiska arbetet skulle ytterligare kunna ökas genom att till exempel på Facebook annonsera om kommande öppna möten samt eventuellt i samband med detta lämna kortfattad information om aktuella ärenden.

Möjligheter att via hemsidan mejla till kommunens politiker finns inte idag. Det är nästan standard i svenska kommuner och något som är enkelt att åtgärda.

Köpings kommun genomför årliga medborgarundersökningar. Det är dock generellt svårt att hitta resultat på hemsidan liksom att hitta relevanta jämförelser. I vissa fall jämför sig Köpings kommun med de andra kommunerna i Västmanland samt med Sveriges kommuner överlag/riket i helhet. Lättillgängliga och pedagogiska sådana jämförelser skulle öka medborgarnas kunskap om sin kommun.

Generellt finns anledning till försiktighet då det gäller att producera fler styrdokument i en kommun. Just området kommunikation är idag så viktigt att det finns anledning att fullfölja de planer som har funnits för ett sådant dokument. Huvuddelen av kommunens mål mäts med upplevelsebaserade indikatorer. Då behöver bra beslut och verksamhetens resultat också aktivt kommuniceras till medborgarna.

Ett annat aktuellt område handlar om att upprätthålla kommunens anseende som en etiskt medveten aktör som på ett aktivt sätt motarbetar korruption.

STYRKOR

- Tydlig, lättillgänglig information på webben om nämndssammanträden inklusive handlingar och efterföljande protokoll.
- Webbsändning från kommunfullmäktige som kan ses i efterhand uppdelat per ärende.
- Populärversion av årsredovisningen.
- Goda möjligheter för invånarna att föra fram förslag till politiken via funktionen ”Medborgarförslag”.
- Frågeforum med politiker på nätet samt rapportering svar av allmänt intresse. Även synpunktshantering finns.
- Möjlighet att på webben lämna synpunkter på pågående planarbete.
- Öppen tid på nämndsmöten inför budgetarbetet samt öppna nämndsmöten i kommundelen Kolsva.
- Bra arbete med att tillgodose enskilda gruppers behov som exempelvis Kolsva kommundel, genom att ingå i det finska förvaltningsområdet, ungdomsfullmäktige, folkhälsoråd, handikappråd och pensionärsråd.
- Kommunala informationsfilmer på YouTube samt bra informationsförmedling på Facebook.
- Medborgar- och NKI-undersökning (SCB och SBA) genomförs varje år.

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Styrdokument angående kommunikation samt för att motverka, korruption och oetiskt beteende (skapande av så kallad ”whistleblower-funktion”).
- Mer marknadsföring av sammanträden och beslutsfattande.
- Rapportering av medborgar- och brukarundersökningar till medborgarna.
- Kontaktuppgifter till förtroendevalda på hemsidan.

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> ● Strategi för brukarorientering ● Tillgänglighet och bemötande ● Information om service och tjänster ● Valfrihet ● Brukarundersökningar ● Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	49

ALLMÄNT

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster ska 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.

SAMMANFATTNING AV INTRYCK

Köpings kommun har en kvalitetspolicy som utvärderarna ser som tydlig och genomtänkt. Dokumentet är kopplat till målstyrningen samt fokuserar på brukarfokus och rymmer även mjuka kvalitetsvariabler som 3T – trevlig, tillgänglig och trovärdig. Innehållet går igen i ledarpolicyn och medarbetarpolicyn. 3T återkommer även i olika utbildningar, anvisningar för medarbetarsamtal och innehåll i arbetsplatsträffar. Detta bedöms ge goda möjligheter för att kvalitetspolicy ska bli känd bland medarbetarna och få genomslag i verksamheten.

Kommunens brukarfokus märks också genom att de flesta verksamheter genomför brukarundersökningar liksom att olika servicemätningar genomförs. Det finns också möjligheter att föra

fram synpunkter och klagomål till verksamheterna. Webbplatsen utvärderas årligen och anpassas efter medborgarnas behov.

Speciellt intressant är då brukarna ges möjlighet att påverka servicens utformning vilket sker inom miljöförvaltningen och förvaltningen för vård och omsorg. Detta är att föra brukarinflytandet ett steg längre än när en kommun enbart använder enkäter.

Arbetet med att implementera kvalitetspolicyn kan utvecklas genom att mer systematiskt säkerställa att 3T förs in i alla rekryteringsannonser och i de lokalt tillämpade lönekriterierna. Arbetsgrupper som tillämpar 3T på ett bra sätt skulle kunna uppmärksammas.

Trots att kommunen har tillgänglighet som honnørsord är denna faktor inte framträdande då det gäller att geografiskt besöka kommunen. Det finns flera tänkbara ställen att gå till för en besökare och öppettiderna är främst vanliga kontorstider inklusive lunchstängt. Ett sätt att utveckla 3T kan vara att öppna någon för kommunen anpassad form av kontaktcenter med möjlighet att besvara enkla frågor och med mer generösa öppettider. Utveckling av fler e-tjänster är ett kompletterande sätt att förbättra servicen men kräver för en mindre kommun ofta samarbete med andra kommuner för att kunna hålla kostnaderna på en rimlig nivå.

Även ur brukarperspektiv är det viktigt att ha kunskap om olika verksamheters och serviceenheters kvalitet. De brukarundersökningar som redan görs kan presenteras på hemsidan och andra kanaler på ett mer samlat, systematiskt och pedagogiskt sätt. Kunskaper om resultat stärker brukarens ställning och möjlighet att vara med och påverka servicen. Andra motsvarande utvecklingsområden är att ha tydliga tjänstebeskrivningar, att bättre redovisa vilka synpunkter/klagomål som kommunen har tagit del av samt vilka åtgärder som har vidtagits.

STYRKOR

- Kvalitetspolicy med tydligt invånarfokus och begreppen 3T som står för trevlig, tillgänglig och trovärdig och som dessutom går igen i personalpolitiskt program, ledarpolicy och medarbetarpolicy. 3T är även en del av introduktionsutbildningen.
- Mäter tillgänglighet via SBA/NKI, SCB och servicemätning i KKIK.
- Hemsidan tillgänglig på flera språk samt material på flera språk om Köping till nyanlända.
- Årliga utvärderingar och anpassningar av webbplatsen.
- Årliga brukarundersökningar görs inom de flesta verksamhetsområdena.
- Systematiserat arbete för synpunkts- och klagomålshanteringen.
- Dialogmöten med brukare på miljökontoret samt på social och arbetsmarknadsförvaltningen (restaurangråd) samt fokusgrupper vid planering av kulturprogram.

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Säkerställ att 3T används vid rekrytering.
- Uppmärksamma arbetsgrupper/personer som visar framgång i 3T.
- Säkerställ att 3T finns med i de lokalt tillämpade lönekriterierna.

- En kommungemensam serviceenhet där invånarna kan få snabb hjälp och med bra öppethållande.
- Utveckling av fler e-tjänster.
- Utforma och redovisa brukarundersökningar så att det blir möjligt att jämföra serviceenheter och verksamhetsområden med varandra på hemsidan.
- Bättre och mer enhetligt tydliggöra innehållet i de tjänster som erbjuds.
- Redovisa synpunktshanteringen i årsredovisningen.

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• System för styrning och uppföljning• Politiska mål• Uppföljning och rapportering• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän• Samspel och dialog	65

ALLMÄNT

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/flera externa utförare. 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 någon form av målstyrning. 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. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

SAMMANFATTNING AV INTRYCK

Köpings kommun har utvecklat en styrmodell som är enkel och pedagogisk. Den utgår från nio stycken övergripande mål som beslutas i kommunfullmäktige. Varje mål är kopplat till en eller flera mätbara indikatorer som i de flesta fall innebär mått på medborgartillfredsställelse. Måluppfyllelse rapporteras sedan per delår och år tillbaka till politiken.

I förhållande till dessa mål gör nämnderna åtaganden i form av planerade aktiviteter som bedöms bidra till måluppfyllelse. Målen finns med i såväl medarbetarsamtal och diskussioner på arbetsplatsträffar. På så sätt bedöms de kunna vara kända långt ut i organisationen och påverka utformningen av verksamheten.

Relationen mellan politiker och tjänstemän bedömer utvärderarna var bra. I och med att kommundirektören är chef också över förvaltningscheferna skapas en tydlighet och konflikter förebyggs. Såväl politiker som tjänstemän bedöms i stort ha en ömsesidig respekt för varandras roller. Delegationen bedöms också vara tydlig och arbeta på en rimlig nivå.

Det är utifrån kriterierna också positivt att det finns strukturerade möten vid sidan om sammanträdena där politiker och tjänstemän kan föra förutsättningslösa diskussioner om kommunens verksamhet och utveckling.

Även om modellen för målstyrning är pedagogisk och tydlig så kan själva målformuleringen utvecklas och tydliggöras. Även om målen är mätbara är det ibland svårt att avgöra huruvida de har uppnåtts eller inte. Många av målindikatorerna är hämtade från SCB:s medborgarundersökningar och kan vara svårtolkade. Nästa gång som målen ska ses över finns anledning att överväga om det kan formuleras mer skarpt vilket också ytterligare kan öka genomslaget i organisationen.

I budgetarbetet är det en möjlighet att stärka sambandet mellan den politiska målformuleringen och resurstilldelningen.

Även om Köping arbetar aktivt med måluppföljning så finns det möjligheter till att dels rapportera även efter första tertiet och dels vid prognosticerad avvikelse lämna mer omfattande analyser och förslag till åtgärder till politiken.

Köping erbjuder en jämförelsevis ganska kort centralt administrerad politikerutbildning. Den fokuserar främst på kunskap om kommunen och dess verksamheter. Annan utbildning tillhandahålls i nämnderna. För att underlätta arbetet som politiker är det viktigt att också få övergripande kunskaper om kommunallagen, offentlighet och sekretess, nämnsadministration, sammanträdesteknik samt även de viktigaste kommunövergripande processerna. Det finns flera skäl för att sådan utbildning med fördel administreras centralt.

STYRKOR

- Tydlig och enkel styrmodell med mål och aktiviteter i ”Verksamhets- och ekonomistyrning i Köping kommun” som konkretiseras i ”Kommunfullmäktiges mål för 2013 - 2019”.
- Tydlig politisk prioritering av antalet mål.
- Mål/resultatindikatorer får genomslag i nämndernas/bolagens budget och årsredovisningar.
- Kontaktpolitikertid på flera förvaltningar.
- Tydlig delegation för ledande tjänstemän.
- Kommunchef leder samtliga förvaltningschefer.
- Ömsesidig respekt för varandras roller mellan politiker och tjänstemän.
- Gemensamma dagar för nämnder och tjänstemän som till exempel utvecklings- och omvärldsdagar.

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Målen är oprecist formulerade och lever inte upp till kraven i ”Verksamhets- och ekonomistyrning i Köpings kommun, inte heller till ”SMART-standarden”.
- Kopplingen mellan den politiska målformuleringen och fördelningen av ekonomiska resurser i samband med budgeten.
- Rapportering av mål, analyser och prognoser ytterligare en gång per år.
- Tydligare analys till kommunfullmäktige av prognostiserat resultat och planerade åtgärder.
- En mer enhetlig och längre politikerutbildning vid mandatperiodens början.

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	52

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

SAMMANFATTNING AV INTRYCK

Köping har en bra ledarpolicy med koppling till styrmodellen och kvalitetspolicy. Ansvar och befogenheter är delegerat på ett bra sätt med frihet att omfördela inom den egna budgetramen och att anställa personal. Detta gäller också på enhetsnivå.

Intrycket från intervjuerna är också att cheferna arbetar engagerat med en lojalitet gentemot kommunfullmäktiges mål.

De kommunövergripande insatserna för ledarutveckling ligger på en hög nivå och inkluderar insatser för blivande chefer, för nyblivna samt för ett med kvalificerat personligt ledarskap. Utöver detta ska samtliga chefer också ha lärt sig ledning utifrån stabsmetodik.

Chefsforum med kommunchefen fungerar som en bra mötesform för diskussioner ledarskap, utmaningar med mera.

Även om inriktningen på kommunens chefs- och ledarskap är modern så är kopplingen till resultatutvecklingen formellt sett svag. Chefer anställs inte på kontrakt med uttalade resultatförväntningar och de sätter inte heller sin position i fara om resultaten inte är tillfredsställande. Metodiken för utvärdering av chefer är traditionell och utgår främst från medarbetarsamtal och resultaten av medarbetarenkäten. Kommunen kan med fördel utveckla sitt arbete/system med att uppmuntra goda chefsprestationer. Det bedöms finnas ett utrymme för att i chefsrollen tydligare sätta fokus på resultat.

En speciell utmaning för den kommunala organisationen utgör arbetet med tvärspektoriella projekt och processer. Med svag redovisning finns risk för okunskap och dubbelt arbete. Då en tydlig projektmodell inte används finns också risker för oklart ansvar, delaktiga allokering av resurser med mera. Även ur ett ledningsperspektiv kan det vara av stor nytta att tydligt kunna se vilka tvärspektoriella projekt som pågår. På så sätt blir det enklare att prioritera mellan dem.

STYRKOR

- Ledarpolicy kopplat till ett övergripande personalpolitiskt program. Båda genomsyras av 3T.
- Frihet att omfördela budgeten inom ram och även besluta om tjänster.
- Chefers lojalitet i förhållande till organisationens mål.
- Ledarutvecklingsprogram med tre nivåer; aspiranter, bas för nya chefer samt ett mer kvalificerat personligt utvecklingsprogram.
- Chefsforum fungerar som en bra plats för diskussioner om ledarskap, utmaningar med mera.

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- En hantering av överskott/underskott i bokslutet som innebär konsekvenser både vid framgång och misslyckande.
- Sammanställning av kommunövergripande projekt och processer.
- Sammanställning av aktuella tvärspektoriella projekt och användande av en tydligare projektmodell med mål, ansvar, tidplan, fördelning av kostnader med mera.
- Användande av chefskontrakt med tydliga resultatförväntningar.
- Mer utvecklade metoder för chefsutvärdering än nuvarande medarbetarsamtal och medarbetarenkät.
- Uppmuntran av bra ledarprestationer.

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan 	41

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 resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

SAMMANFATTNING AV INTRYCK

Köping har en enkel, pedagogisk och relativt effektiv styrmodell. Drätselkontoret har en god kontroll över den ekonomiska utvecklingen. Uppföljningen i delårs- och årsrapporter kombinerar mål och ekonomi med undantag för efter det första tertialet. Argumentet att utelägna mål då är att det i allmänhet har hänt för lite för att kunna göra bra uppföljningar och prognoser. I gengäld är det under verksamhetsårets första del som det är mest effektivt att sätta in åtgärdsplaner. Efter andra tertialet är det ofta för sent för att de ska få effekt.

Samverkan med de närliggande kommunerna Kungsör och Arboga utgör ett sätt att kunna hålla en högre servicekvalitet alternativt en lägre kostnad för verksamheterna. Här är Köping idag en förebild för många andra svenska kommuner och det är intressant att ett arbete att fördjupa och bredda denna samverkan är i full gång.

Samverkan med frivilligorganisationer används i flera fall på ett bra sätt för att kunna erbjuda en bättre service.

Det saknas dock en tydlig inriktning mot resultatstyrning. Målen är för otydligt formulerade för att kunna ligga till grund för detta. På nämnds nivå handlar det om aktivitetsstyrning snarare än resultatstyrning. Det finns inga tecken på att resursfördelning styrs utifrån önskade resultat.

Även om det finns kännedom om kostnader för servicen (t.ex. kostnad för elev) eller för kvalitet (t.ex. kostnad för betygspoäng) så används inte denna kunskap i arbetet med fördelning av resurser.

I budgeten finns möjlighet att lägga särskilda uppdrag att effektivisera verksamheten. I övrigt finns ingen genomarbetad strategi för effektiviseringar. Här skulle till exempel ett mer systematiskt användande av jämförande nyckeltal kunna bidra.

En förutsättning för att chefer effektivt ska kunna följa och ta ansvar för verksamheten är att det finns ett samlat verktyg där man kan se statusen på både resurser och resultat. I det här avseendet behöver kommunens system utvecklas med avseende på resultatredovisning.

STYRKOR

- Styrdokumentet ”Verksamhets- och ekonomistyrning” som innebär en lättförståelig styrmodell för Köping och som också tillämpas.
- Uppföljning av kommunövergripande mål i delårs- och årsrapporteringen.
- Uppföljning av resultat diskuteras även vid personalmöten/arbetsplatsträffar.
- Gott exempel vad gäller samarbete med närliggande kommuner för att kunna bedriva effektiv verksamhet.
- Samverkan med frivilligkrafter för att kunna erbjuda bättre service.

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Utveckla och utforma dokumentet ”Verksamhets- och ekonomistyrning” liksom tillämpningen av den så att fokus på resultat ökar.
- Arbete med beräkningar av kostnader för tjänsteproduktion med koppling till budget och resursfördelningen.
- Rapporteringssystem där både ekonomi och mål kan följas upp.
- Jämförelser avseende kostnader och resultat mellan egna enheter och externa, icke-kommunala enheter.

Område 6 Kommunen som arbetsgivare – Personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	54

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, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

SAMMANFATTNING AV INTRYCK

Det personalpolitiska programmet är relativt nytt och täcker in de områden som är strategiska att styra. Det kompletteras på ett ambitiöst sätt med personalpolicy, ledarpolicy, medarbetarpolicy, likabehandlingspolicy och arbetsmiljöpolicy. Kopplingar finns till både kvalitetspolicy och verksamhetsstyrningen.

Medarbetarsamtalen bedöms fungera och genomförs utifrån ett bra strukturerat material. Även lönesamtalen når flertalet i målgruppen. Att säkerställa nedbrytningen av lönekriterierna till verksamhetsnivån är dock ett förbättringsområde.

Medarbetarundersökningar genomförs vartannat år och kopplas till analys, handlingsplaner/åtgärdsprogram och uppföljning. Även det systematiska arbetsmiljöarbetet bedöms fungera bra.

Ett utvecklingsområde som Köping är inne på är att samordna rekryteringsarbetet. Detta kan dels underlätta det administrativa arbetet för cheferna, dels ge möjlighet för kommunledningen att sätta sin prägel på annonser, kvalitet i kravanalys med mera.

Köping erbjuder de anställda en del förmåner som önskad sysselsättningsgrad för vård- och omsorgsförvaltningen och delar av barn- och ungdomsförvaltningen. Det finns även flexibel arbetstid, semesterväxling (ej för Kommunals medlemmar), löneväxling mot pension och friskvård på arbetstid. Samtidigt är det svårt att rekrytera flera nyckelgrupper och det finns anledning att pröva om kommunen genom fler förmåner kan stärka sin attraktivitet som arbetsgivare.

En annan faktor som utvecklar attraktiviteten är medarbetarnas möjligheter till kompetensutveckling. Idag ska medarbetarsamtalen mynna ut i en kompetensutvecklingsplan men detta kan genomföras mer systematiskt/på ett tydligare sätt samt kombineras med budgeterade medel för ändamålet. Många kommuner erbjuder också utbildningsprogram för alla anställda för att öka förståelsen för helheten tillsammans med den egna rollen. Detta skulle också kunna vara ett utvecklingsområde för Köping.

STYRKOR

- De personalpolitiska styrdokumenterna.
- Årliga medarbetarsamtal för huvuddelen av de anställda.
- Årliga lönesamtal för huvuddelen av de anställda.
- Medarbetarundersökningar vartannat år.
- Systematiskt arbete med arbetsmiljön med utbildade chefer och skyddsombud samt lokala arbetsmiljögrupper.
- Mentor för nyanställd personal i några av verksamheterna.

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Samordning av kommunens arbete med rekrytering.
- Bestämma och marknadsföra profil som gör kommunen attraktiv som arbetsgivare.
- Starkare genomslag för individuella utvecklingsplaner som följd av medarbetarsamtalen.
- Budgetering och uppföljning av resurser för kompetensutveckling.
- Utvecklingsprogram för alla medarbetare kopplade till förståelse av arbetsmetodik och roller.
- Nedbrytning av de övergripande lönekriterierna till verksamhetsnivå.

Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer • IT-stöd 	44

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, LEAN 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 ta fram 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. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

SAMMANFATTNING AV INTRYCK

I arbetet med ständiga förbättringar har Köping en bra bas i sin kvalitetspolicy som också är kopplad till kommunens modell för målstyrning. Kolsva kommun del är dessutom certifierad enligt ISO 9001 och beskriver framgång med den arbetsmetoden. Hela kommunen är miljöcertifierad enligt ISO 14001. Det här bedöms ge en gedigen kompetens i arbetet med kvalitetsstyrning och ständiga förbättringar. Där ISO-metoden används bedöms också finnas en bra hantering av avvikelser med koppling till analyser och åtgärder.

Olika förvaltningar tillämpar utöver detta olika verksamhetsanpassade kvalitetssystem. Kvalitetsarbetet samordnas via en central kvalitetsgrupp. I flera verksamheter engageras också brukarna för att genom sin inflytande höja tjänsternas kvalitetsnivåer.

Andra positiva insatser på enskilda förvaltningar är arbete med Lean och med processkartläggning. På social- och arbetsmarknadsförvaltningen finns ett speciellt Leanpris som uppmuntrar enheter med ett bra arbete med ständiga förbättringar. Liknande utmärkelser skulle kunna spridas till fler verksamheter. Uppmuntran av medarbetare som visar kreativitet är generellt ett utvecklingsområde.

I Kolsva sprids förbättringar och utvecklingsinsatser så att alla får del av och kan använda sig av kunskapen. Detta görs dock mindre strukturerat i kommunens övriga verksamhet vilket gör det till ett utvecklingsområde.

Ett område där Köping då det gäller kvalitetsledning är mindre aktivt handlar om att lära av andra. Det kan vara andra kommuner och andra organisationer som driver liknande verksamhet. Mycket av Köpings intresse fokuseras främst på övriga kommuner i Västmanland. Det är en utmaning att ta reda på vad som verkligen är ”best practice” inom den egna verksamheten, besöka organisationer samt se vilka erfarenheter som kan tas hem. Ett annat intressant sätt att förbättra verksamheten är att samarbeta med den forskning som sker på högskolor och universitet.

Genom sitt arbete med ISO har Köping en erfarenhet av att arbeta med internrevisorer för att få fram idéer till förbättring av verksamheten. Det är en metodik där det finns lokal kompetens och som skulle kunna användas också inom de delar som ligger utanför ISO-certifieringen.

STYRKOR

- Kvalitetspolicy med delarna 3T planeringscykeln samt ständiga förbättringar.
- Hela kommunen är miljöcertifierad enligt ISO 14001. Kommundelen Kolsva är även kvalitetscertifierad enligt ISO 9001.
- Bra avvikelshantering där ISO-standarderna används. Koppling av avvikelser till analyser och åtgärder.
- Ambitiöst arbete med processkartor och Lean på flera håll.
- Lean-pris på social- och arbetsmarknadsförvaltningen.
- I flera verksamheter engageras brukarna i arbetet med att höja servicenivån.

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Systematisk spridning av goda exempel/best practice i hela organisationen.
- Uppmuntran till personer som genomför förbättringsåtgärder.
- Samarbeta med forskning för att utveckla verksamheternas kvalitet.

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för samhällsbyggande• Samarbete med civilsamhället• Samarbete med kulturlivet• Stöd till näringslivet• Internationella kontakter• Hållbar utveckling	53

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 ska fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

SAMMANFATTNING AV INTRYCK

I rollen som samhällsbyggare ingår många olika delområden. Generellt är Köping aktivt inom de flesta av dem. Bland annat finns det ett omfattande arbete med miljöfrågor inom områden som energieffektiviseringar, fossilfria drivmedel, solceller, ekologiska livsmedel, delvis giftfri förskola, bilpool med miljöbilar, medveten kemikalieanvändning genom miljöledningssystemet. Miljöarbetet innehåller också att resurser finns avsatta för att bevara/utveckla biologisk mångfald.

Även då det gäller social hållbarhet arbetar Köping på flera olika sätt för att öka tryggheten, motverka social och etnisk segregation i lokalsamhället, till exempel i bostadsområden. En del av arbetet är kopplat till ett brottsförebyggande råd. Bland åtgärder som vidtagits märks ordningsvakt i centrum, uppsättning av övervakningskamera vid järnvägsstationen och nattvandringar i samarbete med en ideell förening. Det finns en samverkansöverenskommelse med Polisen, trygghetslöften och ett handlingsprogram för att motverka våldsbejakande extremism.

Då det gäller kultur finns ett aktivt stöd till föreningslivet genom bidrag samt möjlighet att hyra kommunala lokaler. Kulturskolan är aktiv och har bland annat satt in resurser för att locka elever från skolor med tidigare lägre intresse. Kommunen ordnar också evenemang som till exempel midsommarfirande, nationaldagsfirande, Knutsdansen, sommarkonserter och så vidare. Kulturnatt ordnas tillsammans med föreningslivet och är årligen återkommande.

En viktig uppgift i rollen som samhällsbyggare är att stödja och utveckla det lokala näringslivet. Köping bedriver detta genom egna insatser samt i samverkan med "Västra Mälardalen i samverkan" och Stockholm Business Alliance. Kommunen är på så sätt aktiva då det gäller att rekrytera företag samt ge rådgivning och arrangera kompetensutveckling. I kommunen har man också byggt upp två lotsfunktioner för att underlätta och samordna företagens kontakter med myndighetsutövande förvaltningar.

Köping har i flera fall varit framgångsrika då det gäller att söka EU-bidrag för olika satsningar. Ullvigymnasiet har ett visst internationellt utbyte men generellt arbetar kommunen väldigt lite på den internationella arenan. Det finns till exempel inget aktivt vänortsutbyte.

Ytterligare ett utvecklingsområde bedöms vara sett mer systematiskt samarbete med civilsamhället för att gemensamt stärka kommunen. Ett sådant arbete förekommer men det skulle kunna utvecklas genom framtagning av en strategi kring hur lokala nätverk och föreningar ska stödjas. Syftet ska då vara att föreningar med mera ska vara med och bidra till samhällsutvecklingen. Kommunen behöver definiera vilka mötesplatser med civilsamhällets organisationer som kan skapas och hur dessa organisationer ska kunna tilldelas uppgifter.

STYRKOR

- Arbetet med hållbarhet/miljö utifrån ISO 14001.
- Arbetet med biologisk mångfald bland annat i projektet Norska hagar.
- Krishanteringsplan och handlingsprogram till skydd mot olyckor.
- Stöd till föreningarna både genom föreningsbidrag och genom upplåtande av vissa lokaler kostnadsfritt.
- Kulturskolan bland annat med dess arbete att rekrytera elever från alla skolor/områden i kommunen.
- Utbud av olika kulturarrangemang.
- Lotsfunktioner som underlättar näringslivets kontakter med kommunen.
- Stöd till nyföretagande och utveckling samt till kompetensutveckling hos företagen.
- Framgångar i att få medel från EU.
- Arbete med trygghet och motverkande av social segregation.

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Styrdokument för utveckling av det lokala näringslivet inom ramen för ”Västra Mälardalen i samverkan”.
- Strategi för utveckling av kommunens internationella kontakter.
- Utveckla forum för träffar med aktörer ur civilsamhället som vill bidra till utveckling av lokalsamhället.
- Samarbete med civilsamhället och näringslivet för gemensam finansiering eller bemaning, allt för att stärka det lokala samhället.

4. Översikt avpoängfördelning

Nedanstående tabeller visar Köpings kommun resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	8	15	50%
1.2	Informerar invånarna om aktuella frågor i politiken?	11	20	55%
1.3	Informerar invånare om resultat?	6	25	23%
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	19	30	64%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	2	10	15%
		45	100	45%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	11	15	70%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	12	25	49%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	8	20	42%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	9	20	43%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomåls hantering för medborgare/brukare?	9	20	45%
		49	100	49%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhets-tänkande avseende styrning/uppföljning?	13	15	88%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	14	25	56%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	11	25	43%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	18	20	89%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	9	15	62%
		65	100	65%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	12	15	80%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	6	10	63%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	1	20	5%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	2	15	13%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	14	20	70%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	16	20	82%
		52	100	52%

5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	6	15	40%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	4	20	20%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	8	20	39%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	8	15	53%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	7	20	35%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	8	10	83%
		41	100	41%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	14	15	90%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	5	20	23%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	10	25	39%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	10	15	66%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	11	15	75%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	5	10	50%
		54	100	54%

7.	Ständiga förbättringar	Uppnått	Max	Procent
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	12	15	82%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	10	25	42%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	7	20	37%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	8	20	38%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	6	20	31%
		44	100	44%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	7	15	46%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	7	15	45%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	10	15	66%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	9	15	59%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	4	10	38%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	10	15	64%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	8	15	50%
		53	100	53%