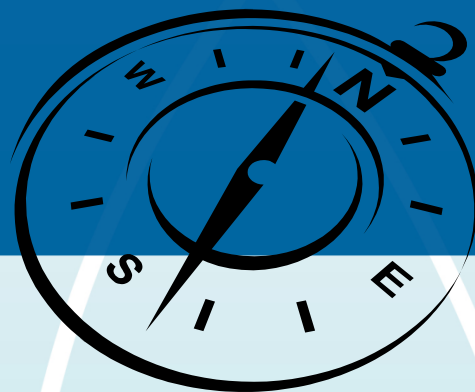


# KommunKompassen

ANALYS AV

RONNEBY KOMMUN

SEPTEMBER 2017



Christine Feuk, SKL

Karolina Dahlbom, Landstinget i Kalmar län

## Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen? .....	3
2	Ronneby kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattning.....	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	5
	Område 1 Offentlighet och demokrati .....	6
	Område 2 Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande.....	7
	Område 3 Politisk styrning och kontroll.....	9
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	11
	Område 5 Resultat och effektivitet .....	13
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	14
	Område 7 Ständiga förbättringar.....	16
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	18
4.	Översikt av poängfördelning.....	21

# 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 (KS) i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder verktøget 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
- Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Ständiga förbättringar
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. 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.

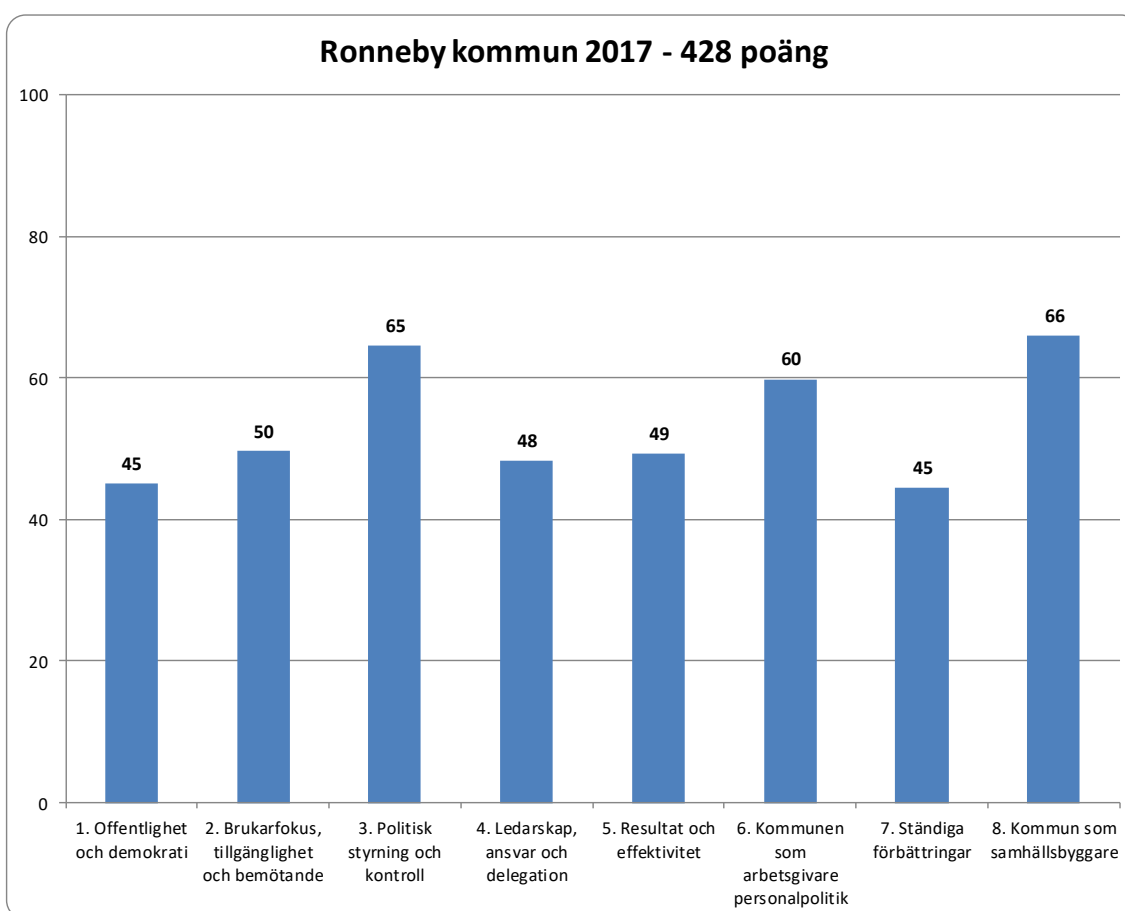
## 2 Ronneby kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

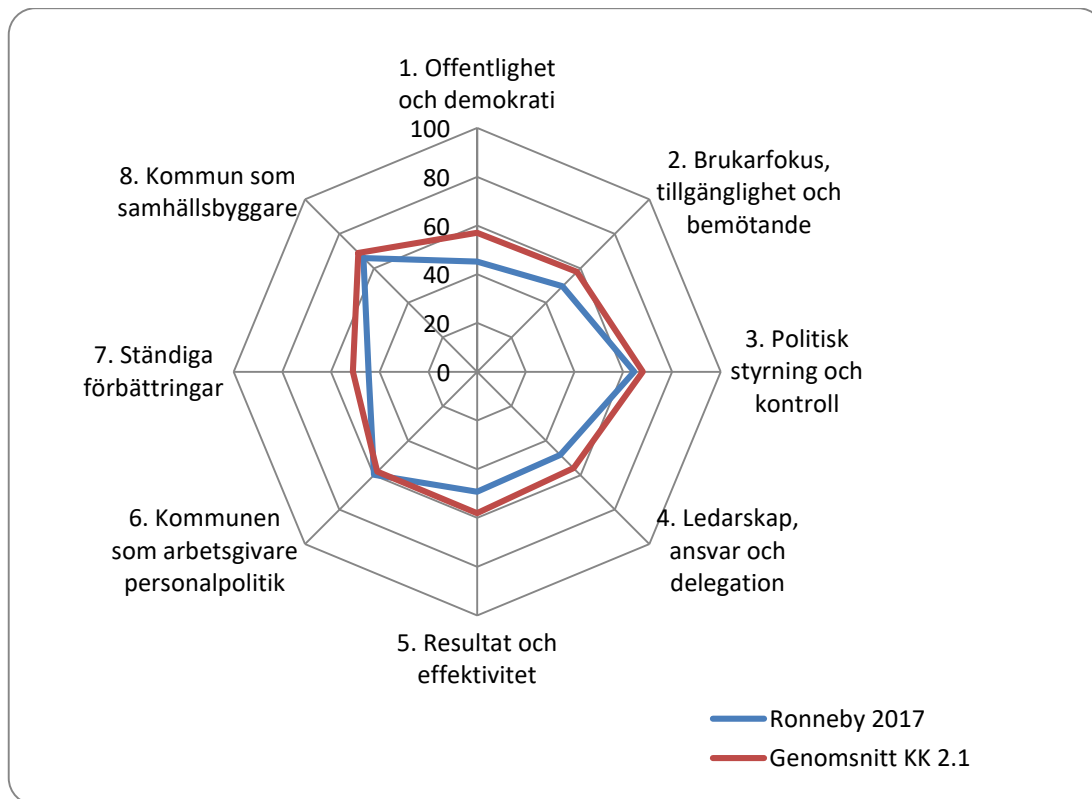
Utvärderingen av Ronneby kommun genomfördes i september 2017 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade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

### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Ronnebys totalpoäng samt poängfördelningen per område.



Under 2015 genomfördes en mindre översyn och uppdatering av Kommunkompassen och utvärdering i Ronneby har genomförts enligt denna nya uppdateringen. Den nya uppdateringen är mer krävande vilket innebär att jämförelser endast kan göras med kommun som genomfört Kommunkompassen år 2016 eller senare.



### Jämförelser

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skl.se/kvalitet](http://www.skl.se/kvalitet). Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner.

## Sammanfattande kommentar

Denna utvärderingen är den första utvärderingen som Ronneby genomför. Vid intervjuer beskriver kommunen att det finns ett antal utmaningar och identifierade behov av utveckling. En beredskap för att arbeta med detta finns.

I utvärdering synliggörs flera områden som kan bli föremål för utveckling. Bland annat kan medborgar- och brukardialogen utvecklas. Resultat från verksamheten kan göras mer tillgängliga för medborgarna/brukarna. Ett annat område handlar om ständiga förbättringar och hur man utifrån systematiskt analysarbete kan effektivisera och arbeta med verksamhetsutveckling

Tre områden sticker ut och visar ett högre resultat än övriga områden är politisk styrning och kontroll, kommunen som arbetsgivare och kommunen som samhällsbyggare.

Liksom flertalet andra kommuner vittnar också Ronneby om att det förs en diskussion kring att ytterligare att förbättra och utveckla målstyrningsprocessen.

Kommunens styrkor och förbättringsområden på respektive område framgår även i översikten i kapitel 4 Översikt av poängfördelning på sid 21.

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

#### Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	2017
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li> <li>• Information till medborgare</li> <li>• Dialog och invånarmedverkan</li> <li>• Etik – motverkan av korruption</li> </ul>	45

#### Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig invånarnas 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. 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

”Medborgarnas möjlighet till inflytande i kommunen ska öka och det ska vara enkelt för medborgare och företag att få kontakt med kommunen”. Detta står skrivet under det strategiska målområdet attraktiv boendekommun. Detta är ett bra initiativ då utvärderarna kan konstatera att det finns brister i kommunens nuvarande arbetssätt kring offentlighet och demokrati. Att möjliggöra för medborgarna att ta del av vad som händer och sker i kommunen är viktigt.

Ronneby kommun har antagit riktlinjer för medborgardialog som ska syfta till att bjuda in till demokratiskt inflytande (för kommuninvånarna) men man har inte i så stor grad arbetat aktivt med detta.

Kommunfullmäktiges sammanträden går att följa live via webben. Men det går också utmärkt att i efterhand se sändning av ett specifikt ärende om man så önskar. Användandet av sociala medier är idag inte så utvecklat. Här finns en stor utvecklingspotential för att på ett enkelt sätt sprida information till medborgarna men också i förlängningen föra dialog kring olika sakfrågor.

Det brister också när det gäller information kring mål och resultat. KKiK, SCB:s Medborgarundersökning och Insikt presenteras på webben. Men resultat från de olika verksamheterna är svårare att hitta om det ens är möjligt. Kommunen skulle kunna göra fler resultat från olika under-

sökningar tillgängliga. Och göra det på ett sätt som är enkelt och skapar ett intresse hos medborgarna att kanske också vilja delta i dialoger kring resultat. Idag finns flera kommuner som använder sig av olika former av jämförelsetjänster som skulle kunna vara intressant för Ronneby att titta närmare på.

När det gäller vissa processer i kommunen ges medborgarna möjlighet att delta och vara med och påverka. T.ex. vid utveckling av kommunens grafiska profil och medborgardialog kring torgets utformning. Kommunens fortsatta arbete bör fokusera på en samordning kring medborgardialoger och ta ytterligare steg i att involvera medborgarna i ytterligare processer.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan/strategi för information/kommunikation med medborgarna</li> <li>• Websändning av KF-sammanträdena</li> <li>• Invånarna kan delta i fysiskt planläggningsarbete</li> <li>• Länkar på hemsidan där invånarna kan komma i kontakt med politikerna</li> <li>• Rutiner för att framföra och anmäla oegentligheter samt rutiner för att hantera dessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Olika populärversioner av handlingar och annan information som sprids aktivt till medborgarna</li> <li>• Användande av olika sociala medier för att sprida information till medborgarna</li> <li>• Systematisk rapportering av mål och resultat till invånarna</li> <li>• Rapportering av invånar-/brukarundersökningar till invånarna</li> <li>• Kanaler/forum där invånarna kan kommunicera direkt med de förtroendevalda</li> </ul>

## Område 2 Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande

Rubriker	2017
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för brukarorientering</li> <li>• Tillgänglighet och bemötande</li> <li>• Information om service och tjänster</li> <li>• Brukarundersökningar</li> <li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshandling</li> </ul>	50

## 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 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.

## Sammanfattning

Brukarorientering är ett ledord i Ronneby kommuns styrdokumentarbete och i det dagliga arbetet med kommunens olika målgrupper (invånare, besökare, företagare). Kommunen arbetar på flera olika sätt med bemötande och tillgänglighet men detta sker till största delen ute i verksamheterna och har inte någon central samordning. En samordning som skulle kunna utmynna i en gemensam värdegrund för kommunen. Tillgänglighet och bemötande har betydelse för medarbetarnas löneutveckling och ingår i kommunens lönekriterier. Genom KKiK följer kommunen årligen upp tillgänglighet men att tillvarata och använda materialet i verksamhetsutvecklingen kan enligt kommunens egen berättelse bli bättre. Ett sätt att också uppmärksamma att tillgänglighet och bemötande är att på olika sätt premiera och lyfta fram medarbetare och grupper som på olika sätt utmärker sig inom området. Detta är något som görs mer sällan i kommunen.

Liksom inom förra området finns en utvecklingspotential när det gäller att informera. I detta fall handlar det om att informera brukarna om service och tjänster. Kommunen genomför en hel del brukarundersökningar, både kommungemensamt och i respektive verksamhet, men de presenteras sällan på ett enkelt sätt för medborgarna. Internt finns också ett stort lärande att jämföra resultat från brukarundersökningar mellan olika serviceområden i kommunen. Något som tyvärr sällan sker i Ronneby kommun och därför att är betrakta som ett utvecklingsområde.

För att få en djupare förståelse för hur brukarna upplever de tjänster som man nyttjar kan det vara bra att använda komplement till brukarundersökningar t.ex. fokusgrupper, brukarpaneler, djupintervjuer, kundresor etc. Till viss del förekommer detta i verksamheterna men skulle kunna utnyttjas betydligt mer.

Kommunen har bestämt sig för att inom flera områden ta fram tjänstedeklarationer. Ett bra initiativ för att tydliggöra för brukarna tjänsternas olika innehåll och vad man kan förvänta sig.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anställda utbildas i bemötande och tillgänglighet</li> <li>• Skicklighet i bemötande har betydelse i löneutvecklingen</li> <li>• Kommunens hemsida utvärderas och utvecklas regelbundet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bemötande ett tydligt kriterium vid nyrekrytering</li> <li>• Uppmärksamma grupper/individer som utmärker sig särskilt när det gäller bemötande och tillgänglighet</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunen har tagit fram informationsmaterial för att tillgodose specifika behov t.ex. olika språkbakgrund, syn- och hörselsvaga</li> <li>• E-service</li> <li>• Genomförande av brukarundersökningar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla informationsmaterial så att det enkelt går att jämföra olika enheter med varandra</li> <li>• Jämföra resultat från olika brukarundersökningar mellan serviceområdena</li> <li>• Tydliggöra innehållet i tjänsterna som erbjuds till invånarna</li> </ul>
--	--

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	2017
<ul style="list-style-type: none"> <li>• System för styrning och uppföljning</li> <li>• Politiska mål</li> <li>• Uppföljning och rapportering</li> <li>• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän</li> <li>• Samspel och dialog</li> </ul>	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 målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

#### Sammanfattning

I Ronneby kommuns vision kan man utläsa att:

*”Ronneby skall vara en framgångskommun där befolkningen och antalet arbetstillfällen ökar.*

*Kommunen ska präglas av ett tillåtande, lyssnande och ansvarstagande ledarskap där omsorg om invånarna, näringslivet och miljön står i fokus. Alla människor ska ha samma rättigheter och lika värde och varje enskild individ skall bemötas med respekt och erbjudas god kommunal service, en attraktiv livsmiljö, ett levande kulturliv och en rik fritid. Den kommunala servicen skall kännetecknas av valfrihet för den enskilde. Det ska finnas en trygg förskola och skola som förbereder våra barn för framtiden samt individanpassad omsorg i livets alla faser. Näringslivet ska uppmärksammas som grunden för allas vår ekonomi och genom nära dialog ges möjlighet att vara delaktiga i samhällsutvecklingen. Naturen och vår miljö skall förvaltas med ett långsiktigt perspektiv så att vi bevarar dess värden till efterkommande generationer.*

*Ronneby behöver ett tydligt ledarskap och tydliga mål för att utvecklas till en jämställd och trygg framgångskommun.”*

Visionen, som fastställs av kommunfullmäktige, ska ge en målbild vart politikerna vill att Ronneby ska utvecklas på lång sikt. Kommunfullmäktige beslutar också om strategiska målområden med tillhörande måltexter, indikatorer och målvärden för indikatorerna som ska bidra till att nå visionen. Revidering sker vart fjärde år. Målvärdena för indikatorerna kan revideras vartannat år. De strategiska målområdena är:

- Fler jobb
- Attraktivt boende
- En bra skola
- En bra omsorg
- En bra socialtjänst
- En bra miljö
- Bra kultur- och fritidsutbud
- Ekonomi i balans

Kommunen beskriver själva att det finns ett fortsatt arbete med att utveckla kommunens mål- och resultatstyrningsmodell. Allt från att minska antalet mål till att hitta indikatorer som ger en bild kring hur väl man uppnått målet till få kontroll på floran av uppdrag som finns både från kommunfullmäktige men också på nämndnivå. Upplevelsen är också att man är bättre på att ta fram planer än på att följa upp dessa.

Kommunens styrmodell har utvecklats och gränsen mellan politiska mål (vad som ska uppnås) och hur verksamheten ska arbeta (hur-frågorna) har blivit tydligare. Det finns planeringsdialoger mellan politik och tjänstemän där rollerna diskuteras.

De kommunala bolagen ska vara delaktiga i kommunens arbete. Men utvärderarna kan inte i bolagens årsredovisningar utläsa hur man bidrar till kommunens vision eller de strategiska målområdena. Något som står uttalat i de olika ägardirektiven. Däremot sker en annan form av redovisning till budgetberedningen och kommunfullmäktige.

Uppföljning av mål, jämförelser och analys är ett utvecklingsområde för kommunen liksom för många andra kommuner.

Det finns en ömsesidig förståelse för ansvarsfördelning och rolluppdelning mellan politiker/tjänstemän. Klimatet för dialog är bra och beskrivs med ord som öppenhet och förtroende.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunens styrning utgår från en kommunövergripande helhetssyn (vision, framtidsbild etc.)</li> <li>• En styr- och uppföljningsmodell som är tydligt beskriven och som genom-syrar hela organisationen</li> <li>• Tydligt politiskt fattade mål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avsaknad av en kommunövergripande värdegrund</li> <li>• Politiska verksamhetsplanens mål och resultatindikatorer avspeglas inte tydligt i kommunens egna bolags ägardirektiv</li> <li>• Politisk målformulering och fördelning av resurser i budgetarbetet är</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Målen är uppföljningsbara genom mätbara resultatindikatorer, med angivna målnivåer som visar vad som ska uppnås</li> <li>• Måluppfyllelse rapporteras till politisk nivå med faktiskt utfall på resultatmätt/indikatorer</li> <li>• Tydlig gränsdragning mellan vad och hur</li> <li>• KC formellt chef över förvaltningscheferna</li> </ul>	<p>inte tydligt sammankopplade processer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riktade nöjdhetsundersökningar till politiken</li> </ul>
---	--

## Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	2017
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation</li> <li>• Enheternas ansvar</li> <li>• Tvärsektoriellt samarbete</li> <li>• Personligt ansvar och uppdrag för chefer</li> <li>• Kommunledningens kommunikation</li> <li>• Ledarutveckling</li> </ul>	48

### 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

Ronneby kommun har inte någon övergripande policy för chef- och ledarskap. Det som finns är idag är delegationsordningar. Även om det vid intervjuerna lyfts fram att cheferna har kunskap och roller och ansvar kan det vara värt att fundera på om inte en övergripande policy för chef- och ledarskap skulle vara värt att ta fram. Flera kommuner idag har detta och man har också kompletterat med en medarbetarskapspolicy.

Enheternas möjlighet att rekrytera personal, inrätta och avveckla tjänster samt att göra mindre organisatoriska förändringar ser olika ut i kommunen. Några resultatöverföringar mellan åren, under- respektive överskott, sker inte.

Kommunen jobbar inte med chefskontrakt för alla chefer. Förväntade resultat diskuteras i samband med medarbetarsamtalet. Dock har förvaltningscheferna och kommunchefen kontrakt/förordnande som löper på fyra år. Halvtidsavstämning genomförs. Uppföljning av chefskap och ledarskap sker dels genom medarbetarundersökningen som genomförs vartannat och i de årliga RUS-samtalen. (Resultat- och uppföljningssamtal.)

Kommunens chefer har en viktig roll i att sprida och förankra vision, mål, uppdrag och ansvar. För att underlätta detta har kommunikationsavdelningen tagit fram ett stödmaterial. Till viss del ser sig cheferna som bärare av visioner och mål men det är inte centralt uttalat. Detta skulle kommunen kunna utveckla ytterligare.

Att utveckla ledarskapet sker på flera olika sätt i kommunen. Regelbundet anordnas frukostmöten och två gånger per år kallas samtliga chefer till en så kallad chefsdag. På intranätet presenteras löpande utbildningar riktade till kommunens chefer. Nyligen har kommunen avslutat ett 2-årigt chefsutvecklingsprogram riktat till förvaltningschefer och kommunala bolagschefer. Till sammans med övriga kommuner i länet under ledning av Kompetenscenter i Karlskrona är deltar kommunen i projekten ”Blekinge framtida chefer” och ett ”Ledarskapsprogram”.

Att uppmärksamma goda ledaregenskaper är ett område som också skulle kunna utvecklas. Idag sker det mest sporadiskt.

Vi vet att en stor utmaning fram över i offentlig verksamhet är att hitta nya chefer/ledare. Ett sätt för att underlätta kan vara att regelbundet göra satsningar för att identifiera och utveckla ledarämnen i den egna organisationen. Till viss del gör Ronneby detta idag.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydlig ledarstrategi</li> <li>• Individuella chefskontrakt eller liknande som tydligt beskriver uppdraget och resultatförväntningar</li> <li>• Spridning av mål, uppdrag, ansvar etc i organisationen</li> <li>• Chefsstöd</li> <li>• Forum för att diskutera ledarskap, chefsutmaningar och chefsfrågor</li> <li>• Samverkan med andra parter för att utveckla ledarskapet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frihet för enheterna att hantera över- och underskott mellan åren</li> <li>• Utveckla arbetet kring tvärspektoriella processer och projekt</li> <li>• Sammanställning av kommunövergripande projekt</li> <li>• Sammanställning av kommunövergripande processer</li> <li>• Uppmärksamma goda ledarprestationer</li> <li>• Kommun- och förvaltningscheferna bärare av visioner, mål och värdegrund</li> </ul>

## Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	2017
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling</li><li>• Kostnader och resultat i budgetprocessen</li><li>• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll</li><li>• Kommunikation kring resurser och resultat</li><li>• Jämförelser</li><li>• Extern samverkan</li></ul>	49

### 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

Kommunens styrmodell fångar till stor del upp tankarna kring resultatstyrning. Men målen saknar i dag koppling till budgeten d v s det skjuts inte automatiskt till extra medel om nämnden får ett särskilt uppdrag eller ett mål som kan bli kostnadsdrivande. På samma sätt sker det heller ingen negativ ramjustering om målen tyder på minskade krav från kommunfullmäktige. Däremot saknar kommunen en övergripande strategi för effektivitetsutveckling. Ett sätt att jobba utifrån en effektivitetstanke är att det inte sker någon automatisk budgetkompensation för ökade kostnader, något som man i Ronneby gör. Men vi vet att kommunerna i framtiden kan få stora resursproblem om välfärd ska levereras på samma sätt som idag. Det krävs nya sätt att tänka för att leverera samma eller bättre kvalitet för samma eller minskade resursinsatser. Detta kan en strategi för effektivitetsutveckling bidra med.

Kommunens uppföljning är systematisk både på övergripande nivå och på enhetsnivå. Dels genom tertialuppföljning på övergripande nivå men också genom månadsuppföljningar på verksamhetsnivå.

Resultat, analyser och åtgärder diskuteras löpande bland annat ledningsgruppsmöten och träffar ute i verksamheten. Dock inte alltid så strukturerat och inte heller över verksamhetsgränserna.

Jämförelser av olika slag är viktiga för att kunna identifiera skillnader. Att hitta goda exempel både inom den egen organisationen och genom att jämföra sig med andra icke kommunala verksamheter eller andra kommuners enheter kan ge insikter som leder till förbättrad kvalitet och ett bättre resursutnyttjande. Vissa jämförelser görs. Merparten med andra kommuner och mer sällan

inom den egna kommunen. Här skulle en övergripande samordning stödja arbetet kring jämförelser.

Viss samverkan sker med grannkommunerna t.ex. räddningstjänsten Östra Blekinge, Cura Individtjänst, HVB-hem och gymnasiesärskola. Samverkar sker med flera frivilligkrafter från civilsamhället för att öka kvaliteten på tjänsterna. Socialförvaltningen har samverkansavtal med kvinno- och tjejjouren som komplettering till kommunens arbete med ”Våld i nära relationer”. Brottsofferjouren är ett komplement till socialtjänst för att nämna några.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunövergripande strategi för resultatstyrning</li> <li>• Systematisk uppföljning och avvikelshanteringen på övergripande nivå avseende resursförbrukning, resultat och måluppfyllelse</li> <li>• Systematisk uppföljning och avvikelshanteringen på enhetsnivå avseende resursförbrukning, resultat och måluppfyllelse</li> <li>• Möjligt för alla chefer att via ett rapporteringssystem följa både resurser (ekonomi, personal) och resultat (mätbara indikatorer) under löpande budgetår</li> <li>• Samverkan kommunen med civilsamhällets frivilligkrafter för att öka kvaliteten på tjänsterna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunövergripande strategi för effektivitetsutveckling</li> <li>• Räkna ut vad tjänsteproduktionen kostar och budgetera/upphandla utifrån detta</li> <li>• Jämför kommunens egna enheter regelbundet med varandra för att identifiera skillnader i kvalitet, resultat och effektivitet</li> <li>• Jämför kommunens egna enheter regelbundet med ickekommunala enheter och andra kommuners enheter för att identifiera skillnader i kvalitet, resultat och effektivitet</li> </ul>

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare – personalpolitik

Rubriker	2017
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalstrategi</li> <li>• Rekrytering</li> <li>• Kompetens- och medarbetarutveckling</li> <li>• Individuell lönesättning</li> <li>• Arbetsmiljöarbete</li> <li>• Mångfald</li> </ul>	60

## 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

I Ronneby kommuns personalpolitiska program framgår att den personalpolitiska visionen kan sammanfattas med att kommunens vill ha ett hållbart arbetsliv för alla anställda i en verksamhet med hög kvalitet. Kopplat till det personalpolitiska programmet finns en handlingsplan.

Ronneby arbetar med SKL:s modell för attraktiv arbetsgivare ”Sveriges viktigaste jobb”. Man betonar de fem strategiska områdena i sin handlingsplan. Utvärderarna upplever att det finns en viss osäkerhet kring vad arbetet hittills lett till. Uppföljningen så här långt har handlat om att handlingsplaner finns framtagna.

Ett sätt att uppmuntra befintlig personal och locka till sig nya medarbetare är olika kollektiva förmåner och friskvårdsinsatser. Detta är idag inte speciellt utvecklat i kommunen

Att regelbundet kartlägga kompetensutvecklingsbehov ger kommunen en bild över vilka eventuella brister som finns och som kanske behöver åtgärdas. Någon kommunövergripande kartläggning görs inte utan detta sker endast ute i verksamheterna. En del resurser för kompetensutveckling finns i verksamheterna men bilden är inte tydlig om det ser likadant ut i alla verksamheterna.

Kommunen genomför årligen medarbetarsamtal och lönesamtal. Medarbetarna har individuella utvecklingsplaner och dessa diskuteras vid RUS-samtalen.

Kompetensutvecklingen förknippas ofta med olika former av kurs, seminarier men minst lika viktigt är att tillvarata den kompetens som redan finns i organisationen. Detta kan ske genom t.ex. arbetsplatsnära kompetensutveckling. Det finns ett vardagslärande i verksamheten men kan nog mer beskrivas som ad-hoc än ett systematiskt inslag i arbetsgivarpolitiken.

Medarbetarundersökningar genomförs vartannat år och åtföljs av att varje APT gör en handlingsplan utifrån sitt resultat. Dessutom genomförs kommungemensamma åtgärder utifrån resultatet. Kommunen säger själv att man borde bli bättre på att lyfta fram goda exempel för att få fler att tycka att detta arbetet är viktigt och måste prioriteras.

Kommunen genomför flera gånger per år introduktionsdagar för nyanställda men det finns inget utvecklingsprogram som omfattar alla medarbetare med fokus på roll och uppdrag.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunövergripande personalstrategi</li> <li>• Genomförande av medarbetarsamtal</li> <li>• Upprättande av individuella utvecklingsplaner</li> <li>• Systematiska lönekartläggningar</li> <li>• Genomförande av lönesamtal</li> <li>• Stöd får enhetscheferna kring att formulera lönekriterier, främja lönespridning och prioritera yrkesgrupper/individer</li> <li>• Medarbetarundersökningar</li> <li>• Arbetet kring att öka mångfalden i kommunen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erbjuder kollektiva förmåner utöver lön</li> <li>• Regelbunden kommunövergripande kartläggning av kompetensutvecklingsbehoven bland medarbetarna</li> <li>• Arbetsplatsnära kompetensutveckling som ett inslag i personalpolitiken</li> <li>• Utvecklingsprogram som omfattar alla medarbetare och stödjer dem i sitt uppdrag och sin roll</li> </ul>

## Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	2017
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiskt förbättringsarbete</li> <li>• Verksamheternas förbättringsarbete</li> <li>• Lärande genom omvärldspaning och samverkan</li> <li>• Metoder inom förbättringsarbetet</li> <li>• Kreativitet och innovationer</li> </ul>	<p style="font-size: 24pt; margin: 0;">45</p>

### 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 identifierbar 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

Det finns ingen övergripande plan/strategi för arbetet med ständiga förbättringar. Dock har kommunen tagit fram en kvalitetshandbok för chefer (och intresserade anställda) och den innehåller information om de metoder och verktyg kommunen använder i sitt arbete med ständiga förbättringar t.ex. Förändra Radikalt, LEAN, processkartläggningar, medborgardialoger, internkontroll m.m. Det finns även ett uppdrag från kommunfullmäktige till nämnder och förvaltningar att se över sina processer.

Verksamheterna arbetar med att analysera avvikelser, brister och problem. Handlingsplaner utarbetas med det är inte alltid som dessa följs upp. En samordning av arbetet skulle skapa ännu bättre förutsättningar för analysarbetet och spridning över verksamhetsgränser kring goda exempel. Något som idag nästan inte alls sker.

En viktig input är att på olika sätt omvärldsspana. På övergripande nivå görs en omvärldsanalys. Samarbete sker med Blekinge kompetenscenter. Verksamheterna genom att delta i olika nätverk både på regionnivå och på nationell nivå och i chefernas uppdrag inom skolan finns omvärldspaning som en del.

Att arbeta med LEAN är väletablerat inom flera verksamheter inom kommunen. Bland annat inom kostverksamheten och inom skolan som använt sig av en LEAN-struktur för läsutveckling. Detta har resulterat i färre barn som behöver läshjälp.

Ett stort utvecklingsområde för kommunen är också att på olika sätt uppmuntra medarbetarna till att ta fram och genomföra förbättringsförslag och sprida goda förbättringsförslag i hela organisationen.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Övergripande strategi kring ständiga förbättringar</li> <li>• Verksamheterna arbetar systematiskt med att identifiera avvikelser och problem</li> <li>• Genomförda analyser leder till åtgärdsplaner</li> <li>• Verksamheterna arbetar med en eller flera metoder för att förbättra kvaliteten av tjänsterna i det vardagliga arbetet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redovisa och tydliggör genomförda analysresultat och åtgärder för alla i berörd verksamhet</li> <li>• Låta enheterna granskas av kommunens egna eller externa granskare, i syfte att utveckla kvaliteten på tjänsterna</li> <li>• Engagera och uppmuntra anställda att komma med förbättringsförslag</li> <li>• Stödja genomförandet av förbättringsförslag genom uppmuntran, kompetensutveckling, utvecklingstid, ekonomiska resurser, m.m.</li> </ul>

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	2017
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategier för samhällsbyggande</li><li>• Samarbete med civilsamhället</li><li>• Samarbete med kulturlivet</li><li>• Stöd till näringslivet</li><li>• Internationella kontakter</li><li>• Miljöarbete</li><li>• Hållbar utveckling</li></ul>	66

### Allmänt

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

### Sammanfattning

Kommunen som samhällsbyggare är kommunens absolut starkaste område och här uppnår kommunen sin högsta poäng. Man jobbar strategiskt och målmedvetet inom de flesta områdena.

När det gäller planer/strategier inom området finns det två delar som kan utvecklas. Den första handlar om samverkan och stöd till frivilligkrafter i arbetet med att utveckla lokalsamhället här finns ytterligare för kommunen att göra. Den andra handlar om strategi/plan för samverkan med kulturlivet.

Kommunen stödjer på flera olika sätt ideella föreningar och invånare som vill verka för att stärka lokalsamhället och idag har man ca 130 avtal. Bland annat handlar det om underhåll av Blekingeleden, drift av fritidsgård i byar genom Samhällsföreningarna och Integration och samhällsutveckling i Bräknebygden.

Samarbetet tillsammans med näringslivet är på gång att utvecklas då beslut väntas under november från politiken. Tanken är att Ronnebyhandel och Fastighetsägarna Syd medfinansierar i tid som lokal BID-managers tillsammans med representanter från näringslivsenheten.

Kulturverksamhet som riktar sig till barn och unga är väl utvecklat och här gör också satsningar kopplat till integration. Kommunen stödjer också kulturaktiviteter genom finansiering (bidrag) eller utlåtande av lokaler.

Kulturcentrum har under 12 år arrangerat återkommande Graffitiveckor för ungdomar i Ronneby kommun. Kulturcentrum arrangerar också fyra mångkulturella caféer som har gratis in-

träde. Konstrundan är ett återkommande arrangemang. Kulturcentrum visar mellan 10 – 15 utställningar/år. I samband med dessa försöker kommunen också genomföra arrangemang i samband med temat i utställningen.

Stödet för att starta eget eller att vara företagare i kommunen är väl utbyggt. Man fångar tidigt upp nya företag så att de kommer med i nätverk, får nyhetsbrev, inbjudan till frukostträffar etc. Man gör särskilda satsningar för nyanlända som vill starta företag. Samverkan mellan näringsliv och den egna verksamheten sker främst inom skolans område och handelsprogrammet. UF-företagande finns kopplat till skolan och man har samverkat med handeln. Det finns också ett gemensamt teknologiprogram.

För att främja turismen ingår man i Visit Blekinge som marknadsför länet utanför länets gränser. Besöksnäringen är högt prioriterat i kommunen.

Ronneby Kommun tillämpar sedan 2011, för alla ny- och ombyggnationer ett generellt kvalitetsprogram för hållbar byggnation som särskilt pekar på vikten av att byggmaterial och interiörer inte ska påverka människor eller miljö negativt. Mätningar pågår för att följa upp resultatet men de är ännu inte sammanställda och analyserade.

Ronneby kommun har skrivit på Borgmästaravtalet och ska under 2017 påbörja revideringen av klimat- och energistrategin vilket inkluderar en uppföljning av föregående strategi. I det årliga miljöbokslutet följs indikatorer upp avseende koldioxidutsläpp, andel resor med kollektivtrafik, andel förnyelsebar bränslen i kollektivtrafik, andel förnyelsebar energi i kommunala lokaler och koldioxidutsläpp från tjänsteresor.

I den översiktsplan som nu kommunen tar fram är en av planeringsstrategierna ”Komplettera bostadsutbudet i kommunens olika delar så att variation av bostadstyper och upplåtelseformer ökar”. Detta bidrar bland annat till att främja integration och social sammanhållning då det skapar en grund för att människor med olika bakgrund ska träffas och utveckla sociala relationer, relationer som bygger tillit och skapar trygghet.

Kommunen har under 2016 tagit fram och antagit en handlingsplan mot våldsbejakande extremism.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan/strategi för samverkan med näringslivet i kommunen</li> <li>• Övergripande plan/strategi för arbetet med att skapa en hållbar utveckling</li> <li>• Kommunen går ut och erbjuder uppdrag till frivilliga organisationer för att stärka deras arbete med att utveckla lokalsamhället</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi/plan för samverkan med frivilligkrafter för att utveckla lokalsamhället</li> <li>• Strategi/plan för samverkan med kulturlivet</li> <li>• Forum för aktörer inom civilsamhället som är engagerade i utveckling av lokalsamhället</li> <li>• Samarbete med civilsamhället för att utveckla lokalsamhället med gemensam</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Kommunen stödjer kulturaktiviteter genom finansiering eller upplåtande av lokaler</li><li>• Kulturella aktiviteter för barn och unga</li><li>• Kommunen har vänorter, samarbetsavtal eller nätverk med kommuner för regelbundet lärande och erfarenhetsutbyte</li><li>• Aktivt arbete för att utveckla tryggheten i kommunen</li></ul>	<p>finansiering och/eller gemensamma arbetsinsatser</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Samarbete med företagen för att utveckla lokalsamhället med gemensam finansiering och/eller gemensamma arbetsinsatser</li><li>• Utvecklingsprojekt med kommuner i andra länder</li></ul>
--	--

## 4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Ronneby kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

<b>1.</b>	<b>Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	8	15	53%
1.2	Informerar invånarna om aktuella frågor i politiken?	9	20	45%
1.3	Informerar invånare om resultat?	7	25	28%
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	15	30	50%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	6	10	60%
		<b>45</b>	<b>100</b>	<b>45%</b>
<b>2.</b>	<b>Tillgänglighet och brukarorientering</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	6	15	40%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	13	25	52%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	11	20	55%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	10	20	50%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	10	20	50%
		<b>50</b>	<b>100</b>	<b>50%</b>
<b>3.</b>	<b>Politisk styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	8	15	53%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	17	25	68%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	15	25	60%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	15	20	75%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	9	15	60%
		<b>65</b>	<b>100</b>	<b>65%</b>

<b>4.</b>	<b>Ledarskap, ansvar och delegation</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	8	15	53%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	3	10	30%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorieellt samarbete?	7	20	35%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	7	15	47%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	10	20	50%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	13	20	65%
		<b>48</b>	<b>100</b>	<b>48%</b>
<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	6	15	40%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	8	20	40%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	12	20	60%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	10	15	67%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	6	20	30%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	7	10	70%
		<b>49</b>	<b>100</b>	<b>49%</b>
<b>6.</b>	<b>Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	11	15	73%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	10	20	50%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	12	25	48%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	10	15	67%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	10	15	67%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	7	10	70%
		<b>60</b>	<b>100</b>	<b>60%</b>

<b>7.</b>	<b>Ständiga förbättringar</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	8	15	53%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	12	25	48%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	10	20	50%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	9	20	45%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	6	20	28%
		<b>45</b>	<b>100</b>	<b>45%</b>
<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	8	15	53%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	9	15	60%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	12	15	80%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	80%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	5	10	50%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	10	15	67%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	10	15	67%
		<b>66</b>	<b>100</b>	<b>66%</b>