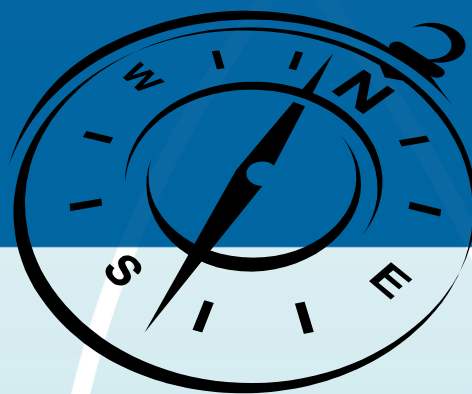


# KommunKompassen

ANALYS AV

HANINGE KOMMUN

2011



Britt-Marie Hedlund, SKL

Josephine Härdin, Eskilstuna kommun

5-6 maj 2011

## Innehåll

1. Vad är Kommunkompassen? .....	3
2. Haninge kommun i förhållande till Kommunkompassen:	
En sammanfattande genomgång .....	4
Utvärderingen.....	4
Sammanfattning av resultat.....	4
3. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering .....	9
Område 3 Politisk styrning och kontroll .....	13
Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	16
Område 5 Resultat och effektivitet .....	19
Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	22
Område 7 Verksamhetsutveckling .....	24
Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	27
4. Översikt av poängfördelning.....	31
5 Kortfakta om Haninge kommun.....	31

## 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 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 och 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 och 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 ofta 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 Haninge kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

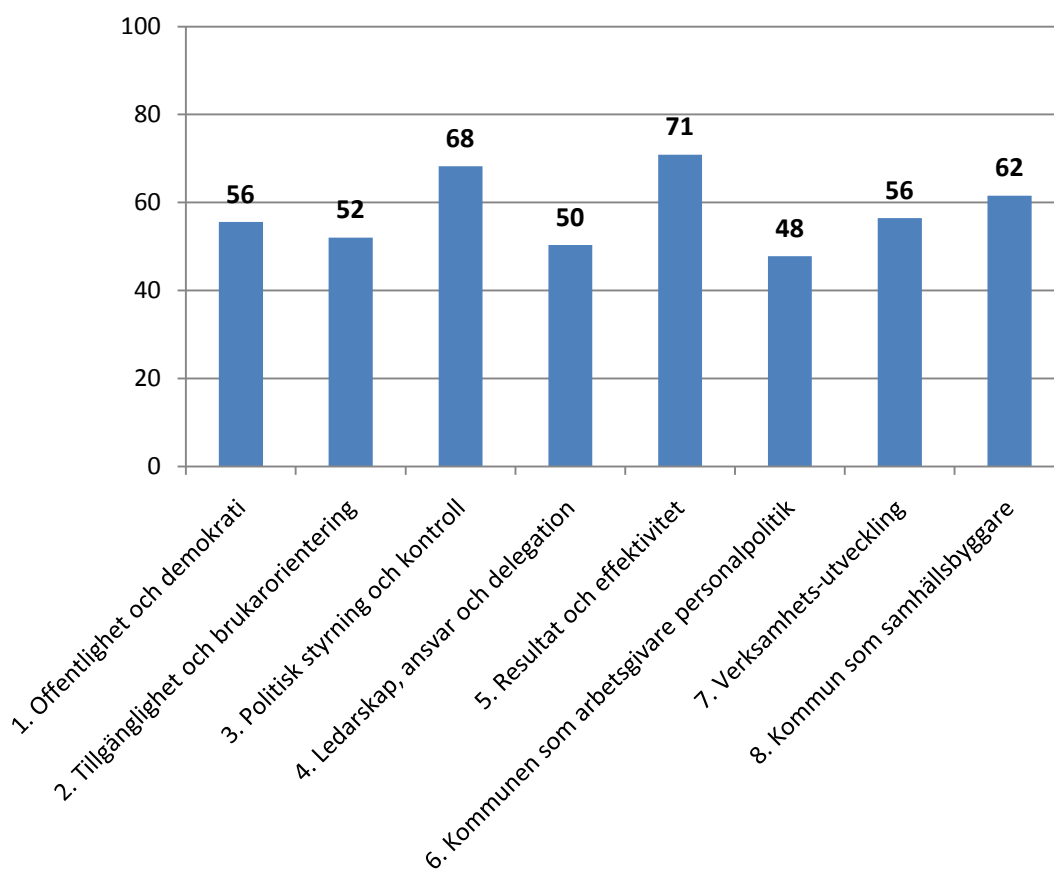
### Utvärderingen

Utvärderingen av Haninge kommun genomfördes i maj år 2011 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

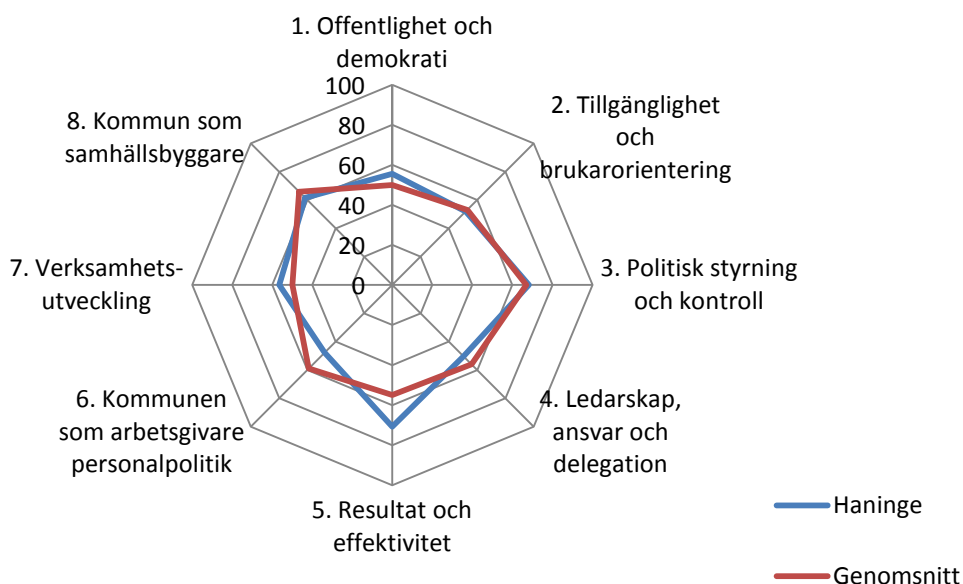
### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Haninges totalpoäng samt poängfördelningen per område.

### Haninge kommun 2011 - 463p



I nedanstående diagram illustreras Haninges profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde är samtliga kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen i den nya versionen 2.0. 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.



## Jämförelser

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj.

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.

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

#### Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
Strategi för demokratiutveckling och information Information till medborgare Dialog och medborgarmedverkan Etik – motverkan av korruption	56

#### Allmänt

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

#### Strategi för demokratiutveckling och information

Ledningen har formulerat strategier för medborgardialoger och information. Demokratiberedning som tillsätts per mandatperiod avger en slutrapport med förslag till uppdrag till förvaltningarna. Dessa uppdrag arbetas in i mål och budget där de följs och rapporteras under året.

Haninge kommuns kommunikationspolicy med övergripande mål och inriktning antogs 2008. Policyn omfattar alla anställda och förtroendevalda i kommunen både i förvaltning och i helägda bolag.

Årligen tas en informationsplan fram som är kopplad till verksamhetsplan och budget. Informationsplanen följs upp månadsvis i kommunens informationsgrupp. Inför framtagande av en ny informationsplan skulle kommunen kunna vända sig till medborgare och brukare för att inhämta kunskap om hur de upplever kommunikationen och informationen i kommunen.

#### Information till medborgarna

Hushållstidningen ”Haninge idag” skickas ut till alla hushåll två gånger per år. Tidningen finns även tillgänglig på webben. Där kan medborgarna ta del av samtliga nummer sedan starten 2005. När utvärderingen genomfördes i maj fanns tidningen inte att tillgå lättillgäng-

ligt. Utvärderarna sökte efter den på webben och fick vid det tillfället endast tillgång till ett nummer. Möjligheten att kunna läsa tidigare utgivna nummer blev därför ett förslag på förbättring från utvärderarna, det har sedan utvärderingen genomfördes nu blivit en styrka.

Kommunen har innehållsrika hemsidor både när det gäller information från politiken och verksamheten. Medborgarna får där tillgång till kortfattade texter som ofta kompletteras med fördjupad information. Informationen skulle kompletteras med populärversioner av kommunala handlingar, utvärderingar och projektrapporter i publika kortversioner.

På kommunens hemsida presenteras politikerna, nämndernas sammanträdestider, föredragningslistor och protokoll på ett enhetligt sätt. Föredragningslistor, protokoll och beslutsunderlag publiceras via ärendehanteringssystemet på webben. Medborgarna har möjlighet att söka efter dokumenten utifrån nämnd och sammanträdesdatum sedan flera år tillbaka. Vid utvärderingen av kommunen fungerade inte söksystemet.

Haninge använder sig även av flera andra former för informationsspridning till medborgarna bl. a rörliga vägmedia, riktade informationer på turistbyrån och kommunledningens blogg.

Några av nämnderna har öppna sammanträden för allmänheten. De öppna nämndsammanträdena annonseras alltid i lokalpressen och på hemsidan. Efter nämndsmöten går kommunens informationsgrupp igenom vad som beslutats och lägger därefter ut kortare nyhetsnotiser eller pressmeddelanden på hemsidan.

Sammanträdena från kommunfullmäktige är möjliga att lyssna på för medborgarna via närradion. Kommunen skulle kunna utöka möjligheten för medborgarna att följa sammanträdena genom direktsänd webb-TV på kommunens webbplats. Många kommuner direktsänder numera sammanträdena och redigerar dem i efterhand så att medborgarna kan välja att se de ärenden de är intresserade av.

### **Information om resultat**

Årsredovisningen, en populärversion av årsredovisning 2010 och en bokslutskommuniké finns på kommunens hemsida. Redovisningen inleds med "Hänt under året", vilket är en kortfattad redovisning månadsvis över viktiga beslut och händelser som skett. Årsredovisningen innehåller redovisning av målen och uppnådda måluppfyllelser. Vissa jämförelser av kommunens resultat görs också mellan år. Årsredovisningen skulle kunna utvecklas när det gäller redovisningar av nämndernas måluppfyllelse och jämförelser av nyckeltal med andra kommuner och riket. Piteå kan vara en inspiration till en sådan utveckling. Där redovisas måluppfyllelsen på ett pedagogiskt sätt på nämnds nivå, mellan nämnder samt nyckeltalsjämförelser över år.

Resultat presenteras idag på förvaltningarnas egna webbsidor under en gemensam struktur under rubriceringen "kvalitet och utvärdering". Ett utvecklingsområde för Haninge skulle kunna vara att förbättra synligheten av sina resultat och redovisningar för medborgarna genom att samla dem på en gemensam plats på hemsidan. Kommuner som redovisar många resultat för sina medborgare väljer många gånger att underlätta sökande efter dessa på webbplatsen genom att presentera resultaten samlat. Resultat som ligger på verksamheternas egna sidor länkas till den portalen. Här kan Trollhättans stad med webbsidan "Kvalitet/resultat" och Piteå kommuns " Resultat och Kvalitet" nämnas som exempel. För att möjliggöra för medborgarna att lättare sätta sig in i resultat som läggs ut kan de innan de läggs ut kompletteras med analyser.

Revisionsrapporterna från granskningarna av årsredovisningarna finns samlade på webben under Kommunrevision. Rapporter från andra genomförda revisioner kunde utvärderarna inte finna på hemsidan. Om det finns några sådana rapporter skulle kunna samlas och publiceras för medborgarna under samma webbsida.

### **Medborgardialog och deltagande**

Haninge arbetar aktivt med olika former för medborgardialog och deltar i flera av SKL' nätverk gällande medborgardialoger. Våren 2010 genomförde Haninge kommun ett medborgarbudgetprojekt, där medborgare involverades i förslag - och beslutsprocessen gällande hur 400 000 kronor skulle investeras i Eskilsparken. Ett hundratal förslag kom in och efter omröstning valde medborgarna att pengarna skulle investeras i en mobil scen. Haninges arbete med medborgarbudget kan vara inspirerande exempel för andra kommuner.

En medborgardialoghandbok har utarbetats som anger kommungemensamma principer för medborgardialog och dialogmetoder för politiker och tjänstemän. Haninge använder sig av olika metoder för dialoger med medborgarna. Några av de former som används är bl. a. beredningar på orter, dialoger, diskussionsforum på hemsidan och möjligheten att lämna medborgarförslag och synpunkter. Den som inkommer med medborgarförslag har möjlighet att presentera förslaget i nämnden eller i fullmäktige innan beslut fattas. Samtliga medborgarförslag som inkommit sedan 2003 finns redovisade på hemsidan.

Kommunen använder sig av några olika sociala medier för att kommunicera med medborgarna bl. a. Facebook samt kommunstyrelse och - förvaltningschefsbloggar.

### **Motverka korrupcion**

I Haninge kommun finns sedan 2004 en beslutad policy mot mutor och bestickning. De har också utarbetat riktlinjer vid interna oegentligheter som innehåller åtgärder som ska företas och mallar för eventuell redovisning. Under de senaste åren har det hänt mycket inom det här området. Kommunen skulle för att säkerställa att gällande policyn motsvarar nuvarande krav kunna göra en revidering av policyn. Kommunen kan också överväga att etablera väl synliga kanaler där den som misstänker oegentligheter kan lämna uppgifter och förbereda rutiner för att hantera dessa.



Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<p>Strategier för medborgardialoger</p> <p>Medborgardialog handbok</p> <p>Många olika former av dialog med medborgarna, gott exempel medborgarbudget i Eskilsparken</p> <p>Initiativ-/förslagssystem för invånarna</p> <p>Kommuntidningen ”Haninge i dag”, till hushåll och på webb</p> <p>Kallelser, dagordningar och protokoll tillgängliga på webben</p> <p>Kontaktuppgifter till politiker</p> <p>Nya former för informations spridning, Vägmedia, Turistbyrå och kommunledningens blogg</p> <p>Nämndsbeslut informeras via hemsidan eller pressmeddelanden.</p> <p>Kommunikationspolicy</p>	<p>Sammandrag/ populariserade versioner av handlingar kan göras tillgängliga och spridas aktivt till medborgarna</p> <p>Gör verksamhetsresultat lättlästa och jämförbara med andra kommuner, kommunernas verksamheter samt andra utförare</p> <p>Revisionsrapporter från revisioner i verksamheterna kan göras tillgängliga för medborgarna</p> <p>Webbsändning av fullmäktigesammanträden</p>	<p>Etablera väl synliga kanaler för anmälning av mutor och bestickningar</p>

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<p>Strategi för brukarorientering</p> <p>Tillgänglighet och bemötande</p> <p>Information om service och tjänster</p> <p>Valfrihet</p> <p>Brukarundersökningar</p> <p>Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</p>	<p><b>52</b></p>

### 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.

## Strategi för brukarorientering

God kommunal service är ett av de tre huvudområdena i kommunfullmäktiges Mål & budget 2011-2012. Inom området finns målet att invånarna ska vara nöjda med kommunens service. Kvalitetspolicyn som är utvärderad och vidareutvecklad tar bl. a upp bemötande mot brukarna. Kommunen har inte någon övergripande strategi för brukarorientering – en förbättringsmöjlighet.

Brukardialoger sker på förvaltningarna och i ett flertal råd. Ungdomsrådet finns beskrivet och har ett par protokoll utlagda på hemsidan. Övriga råd, deras uppdrag, kontaktuppgifter och information om råden skulle kunna beskrivas på kommunens hemsida. Medborgare och brukare skulle även kunna få tillgång till rådens kallelser och protokoll så att de har möjlighet att hålla sig informerade om vad som sker i dem.

## Tillgänglighet och bemötande

Förvaltningarna har haft utbildningar kring gott bemötande i varierande omfattning. Det kan vara ett förbättringsområde att säkra att alla medarbetare får del av bemötandebildning som grundas på en överenskommen kommungemensam värdegrund. Exempel på kommuner som arbetat på detta sätt är Marks kommun som utbildat alla anställda genom scenariospel och Södertälje kommun som utbildat alla med hjälp av ett kommunspel. För att ytterligare understryka vikten av ett gott bemötande kan detta göras mer synligt i lönekriterier, kvalifikationskraven vid rekrytering i alla verksamheter och genom att pröva möjligheten att inrätta en utmärkelse för gott bemötande. ”Årets glädjespridare” är ett exempel på bemötandeutmärkelse, som delas ut inom äldreomsorgen i Borås.

Brukarnas upplevelse av tillgänglighet och bemötande mäts generellt i SCB's medborgarundersökning. Kommunen har även använt sig av särskilda mätningar när det gäller svarstider. Många verksamheter har egna kvalitetsmätningar bl. a har Stockholm Business Alliance genomfört mätningar med de företag som haft ärenden om bygglov, markupplåtelse m.m.

## Information om service och tjänster

Kommunen tillhandahåller god information till brukarna på internet och via ett flertal broschyrer som beskriver utbudet av service. Hemsidans informationsinnehåll och tillgänglighet utifrån ett medborgar-/brukarperspektiv mäter kommunen via besöksfrekvens och SKL:s undersökning av kommunernas webbplatser.

Webbplatsen erbjuder talsyntes och översättning via Googles språkverktyg. Då Haninge är ett finskt förvaltningsområde ges mycket information även på finska. Kommunen håller på och arbetar fram lättlästa texter samt en allmän information om kommunen på olika språk.

Ett förbättringsområde kan vara att möjliggöra för brukarna att göra jämförelser mellan olika enheter i kommunen och andra utövare via IT-teknik för att göra resultat och jämförelser lättillgängliga. Upplands Väsby har bl. a. en sådan tjänst på hemsidan.

Kommunens blanketter finns samlade på webbplatsen. Vissa e-tjänster finns utvecklade och en e-tjänstplattform är på gång att införas.

Medborgarna kan få hjälp med sina frågor av förvaltningspersonal i kommunhuset, som håller öppet under ordinarie kontorstider samt till klockan 18.00 en dag i veckan. För att öka tillgängligheten och möjligheten att följa sitt eget ärende för invånarna i kontakt med kommunen utanför normal öppettid, skulle kommunen kunna införa konceptet ”en dörr in”.

## **Valfrihet**

I Haninge finns det ett stort antal externa utförare. Samtliga verksamheter, kommunala som externa utförare presenteras tillsammans på hemsidan. Det erbjuds goda möjligheter för brukarna att välja både inom kommunens serviceutbud och externa utförare. Genom ”pengsystem” följer resurser med en brukare som byter utförare. Tjänster anpassas i flera verksamheter i dialog med brukare. Inom hemtjänsten arbetar man mer och mer med rambeslut för att kunna möta upp de önskemål som den enskilde har.

Inom renhållningen har brukarna möjlighet att välja volymen på serviceutbudet via gemensam sophämtning med grannen, uppehåll av sophämtning samt reduktion om man hemkomposterar.

Det kan finnas möjligheter att öka brukarnas möjlighet att påverka sina kostnader genom val av servicenivå. Differentierad taxa finns t.ex. för renhållning men inte för barnomsorg.

## **Brukarundersökningar**

Verksamheterna gör egna brukarundersökningar regelbundet med varierande intervaller. Kvalitetsansvariga i kommunen försöker ha överblick över samtliga enkäter som går ut så att inte utskicken till grupper kolliderar.

Sammanställningar av enkätresultat är tillgänglig för medborgarna på förvaltningarnas hemsidor. Resultaten från brukarundersökningar jämförs vanligtvis mellan enheterna inom förvaltningarna. Förvaltningarna arbetar sedan vidare med resultatet på olika sätt. Jämförelser av resultat görs även med kommuner inom Södertörn. Däremot jämförs idag inte resultaten inom kommunens olika verksamhetsområden, vilket kan vara en förbättringsmöjlighet. Kommunen skulle också kunna inventera vilka undersökningsmodeller de olika förvaltningarna använder. Detta för att sprida goda erfarenheter från enkätarbetet och komma överens om en miniminivå i hanteringen. För att öka förutsättningarna att jämföra resultaten kan enkäterna kompletteras med de tre frågor som bildar ”Nöjd Kund Index”.

## **Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering**

Haninge kommun har sedan 2006 kvalitetsdeklarerade tjänster där det tydliggörs för brukarna vilken servicenivå de kan förvänta sig inom olika områden. Antalet kvalitetsdeklarerade tjänster har byggts på under åren. Alla kvalitetsdeklarerade tjänster har samma grafiska profil så att brukarna ska känna igen tjänsterna. Om inte de utlovade åtagandena uppfylls uppmanas brukarna att rapportera det till kommunen, via Synpunkt Haninge.

De system som kommunen erbjuder brukarna för att lämna synpunkter, klagomål och förslag är de tidigare redovisade Synpunkt Haninge och Medborgarförslag. För systemen finns utarbetade rutiner för återkoppling, blanketter och hantering i nämnder och fullmäktige. Det finns däremot inget löpande redovisningssystem till invånarna för inkomna synpunkter och klagomål. Att utforma det skulle kunna vara ett förbättringsförslag för kommunen. Ett gott exempel när det gäller ett sådant system är Lomma kommun. Där redovisas samtliga inkomna synpunkter med svar från tjänstemän.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<p>Kvalitetsdeklarerade tjänster</p> <p>Kommunen mäter och utvärderar regelbundet informationsinnehållet på hemsidan</p> <p>Stor valfrihet finns för brukarna</p> <p>Anpassningen av hemsidan till olika brukargrupperns behov</p> <p>E-service med planerad vidareutveckling</p> <p>Kommunen har infört en "pengsystem" för att fördela kostnader mellan enheter/utförare</p> <p>Brukarundersökningar genomförs i nästan alla verksamheter</p> <p>Kommunen har system för att inhämta synpunkter (Synpunkt Haninge)</p>	<p>Plan/strategi för brukarorientering</p> <p>Säkra att alla medarbetare får del av bemötandebildning</p> <p>Bemötande kan arbetas in i lönekriterier och i kvalifikationskraven vid rekrytering</p> <p>Premiera verksamheter/personer som utmärker sig positivt vad avser förhållningssätt och bemötande</p> <p>Mätningar av informationsinnehållet kan utökas utifrån ett medborgar-/brukarperspektiv</p> <p>Konceptet "en dörr in" och möjlighet för brukare att följa sitt ärende utanför kontorstid</p> <p>Resultaten från brukarundersökningar kan jämföras mellan olika sektors-/verksamhetsområden</p> <p>Redovisa och återrapportera synpunkter och klagomål som inkommit</p>	<p>Stödjande IT-teknik för jämförelser i verksamheten</p>

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
System för styrning och uppföljning Politiska mål Uppföljning och rapportering Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän Samspel och dialog	68

#### 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 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.

#### System för styrning/uppföljning

Styrkedjan togs ursprungligen fram 2006. Den har därefter utvärderats och förändrats ett flertal gånger. Sedan 2008 har målarbetet utvecklats och målen upplevs av verksamheterna idag mer distinkta och uppföljningsbara.

#### Tydliga politiska mål

I kommunfullmäktiges mål & budget 2011-2012 kommuniceras en verksamhetsidé med viljeinriktning att Haninge ska vara en modern och attraktiv kommun som ska kännetecknas av att det ska vara gott att leva och verka där. Visionen som kommuniceras ut är omfattande vilket gör det svårt som betraktare att hitta en enkel tydlig ledstjärna. Visionen skulle kunna förenklas och göras än mer slagkraftig så att den kan bli ett tydligt kännetecken för Haninge.

Kommunfullmäktige har beslutat om tre strategiska målområden, som tillsammans innehåller 26 mål för perioden. De två strategiska områdena, god ekonomisk utveckling, hållbar samhällsutveckling innehåller övergripande mål som omfattar samtliga nämnder. Det tredje målområdet, god kommunal service riktar sig till specifika nämnder. Visionen, KF:s mål och uppdrag, nämndernas strategier, förvaltningarnas åtaganden och aktiviteter på enhets nivå är delarna och utgångspunkterna för Haninges styr- och ledningssystem. De specifika fullmäktigemålen är mätbara genom att de anges med målvärden.

En gemensam värdegrund är en viktig komponent i styrsystemet. I KF:s styrdokument finns en omfattande värdegrund beskriven. Utvärderarna har svårt att ta till sig den omfattande beskrivningen som en gemensam värdegrund för kommunens anställda. Ett förbättringsområde kan vara att tillse att en gemensam mer specificerad värdegrund formuleras, sprids och ger ett innehåll och betydelse för varje anställd.

Kommunens kvalitetspolicy är en del av Haninge kommuns styrmodell. I policyn fastställs principer för hur mål, strategier och åtaganden ska formuleras och följas upp. Den innehåller även beskrivningar kring förhållningssätt och värderingar. Kvalitetspolicyn upplevs av utvärderarna vara väl förankrad i organisationen.

### **Uppföljning och rapportering**

Ekonomi följs och redovisas månadsvis. Fullmäktigemålen och verksamhetsmål mäts och redovisas i del- och årsboksluten. Resultatet ligger sedan till grund för gemensamma analyser och det fortsatta målarbetet. Resultatjämförelser över sektorsgränserna omfattar sjukfrånvaro under året. Kommunen rapporterar jämförbara kommunresultat till Södertörn. Politiker- och tjänstemäns analys av kommunens egna resultat underlättas av många jämförande rapporter från samarbetet mellan kommunerna i Södertörnsnätverket. Haninge undersöker möjligheten att använda sig av ett IT-baserat verktyg för jämförelser både mellan sina egna verksamheter och externa utförare.

### **Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän**

Det delegerade ansvaret för ledande tjänstemän när det gäller att företa budgetmässiga om- och dispositioner inom tilldelade ramar och inrättandet av tjänster skiljer sig till viss del åt mellan de olika nämnderna. Inom vissa nämnder är allt ekonomi- och personalansvar delegerat till förvaltningscheferna medan man i andra nämnder har kvar besluten bl. a vid inrättande av nya befattningar och tillsättning av tjänstemän inom verksamheten. Kommunen skulle kunna se över ansvarsfördelningarna i de olika nämnderna för att uppnå en mer likvärdig ansvarsfördelning till förvaltningscheferna i organisationen.

För några år sedan genomförde kommunfullmäktige en dialog tillsammans med tjänstemännen om roller och ansvar. Vid utvärderingen framgick att båda parter upplever att man visar stor respekt för varandra och rollfördelningen. Om något övertramp skulle ske löser man det genom dialog.

### **Samspel och dialog**

I Haninge finns det goda möjligheter till dialog mellan politiker och tjänstemän. Det finns ett flertal olika arenor där de kan mötas för informella dialoger. Några exempel är;

- onsdagsmöten, där direktörerna och de 5 gruppledarna i kommunstyrelsen träffas för information
- fasta möten med politiker kring verksamhetsområdena
- inför det årliga budgetarbetet har man en gemensam ekonomikonferens med kommunstyrelsen, nämnsordförandena, direktörer och fackliga parter

För att de förtroendevalda ska få kunskap om kommunens serviceverksamheter använder äldre- och grundskolenämnden sig av kontaktfunktioner. I övriga nämnder ombesörjer nämnsordförandena till största delen verksamhetskontakterna. För att öka möjligheten för fler av nämndernas politiker att genomföra verksamhetsbesök har Haninge kommun ändrat i reglementet för arvodering vid verksamhetsbesök.

Vid en ny mandatperiod erbjuds alla politiker en gemensam utbildning kring kommunfrågor, ekonomi, styrning, miljö, sammanträdesteknik och roller. Nämnderna genomför även egna utbildningar i internatform tillsammans med tjänstemännen. Om det tillkommer nya politiker under mandatperioden ansvarar partiet för att utbilda dem. Ett gott exempel på informa-

tionsmaterial till samtliga politiker för att hantera sitt uppdrag kan hämtas från Piteå där man utformat pärmen " Bra att veta för dig som är ledamot eller ersättare". Informationsmaterialet underlättar för politiker som tillträder under mandatperioden samtidigt som det är en hjälp för verksamma politiker att hålla sig uppdaterade.

Haninge kommun har via Förtroendemannaenkäten som genomförts 2005 och 2009 utvärderat tjänstemannaorganisationens support som stöd till de förtroendevaldas roll och uppdrag. Här kan Haninge vara ett gott exempel för andra kommuner när det gäller att finna former och system för att samla in från förtroendevalda hur de upplever tjänstemannaorganisationens stöd och support.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<p>En tydlig målstyrningsmodell</p> <p>Tydliga och uppföljningsbara kommunövergripande mål</p> <p>Rapporter som avser både ekonomi och verksamhet tas fram regelbundet</p> <p>Kommunen avrapporterar resultat som är jämförbara med andra kommuner och externa utförare</p> <p>Tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän</p> <p>Politikerutbildningar genomförs vid ny mandatperiod</p> <p>Nöjdhetsundersökningar till förtroendevalda</p> <p>Ett flertal gemensamma arenor för politiker och tjänstemän</p>	<p>Politikerutbildning för nytillkomna</p> <p>En tydlig verksamhetsidé</p> <p>En tydlig kommunövergripande värdegrund som implementeras i hela organisationen</p> <p>Omvärldsarbete i hela organisationen</p> <p>Interna resultatjämförelser på tvärs kan rapporteras över sektorsgränser</p> <p>Utbildning för nya politiker under mandatperioden</p>	

## Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
Strategi för ledarskap, ansvar och delegation Enheternas ansvar Tvärsektoriellt samarbete Personligt ansvar och uppdrag för chefer Kommunledningens kommunikation Ledarutveckling	50

### 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 utvecklingsystem ställs mot förvaltnings specifika 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.

### Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Kommunens strategi för att arbeta med ledarskap, ansvar och delegation är befäst i flera styrdokument. Det övergripande styrdokumentet för ledarskapsfrågor är det personalpolitiska programmet där kommunen beskriver sin syn på ledarskap och vad som förväntas av chefer och medarbetare. Uppföljning av det personalpolitiska programmet utgår ifrån programmets vision, värdegrund samt de fem strategiområdena. I styrelsernas, nämndernas och bolagens årsredovisningar ska redovisningar göras om hur programmet fullföljs. Ekonomistyrningsprinciperna är formulerade i styrmodellen och i kommunikationspolicyn finns ansvarsfrågor när det gäller kommunikation beskrivna.

Nämnderna uppdaterar sina delegationsordningar varje år.

### Resultatenheternas ansvar

Kommunens nämnder har ett ekonomiskt ansvar som sträcker sig längre än det enskilda budgetåret. Grundprincipen är att nämnderna får föra med sig hela över- eller underskottet till nästa verksamhetsår. Enheterna har relativt stor frihet att omdisponera budgetmedlen inom ram, under- och överskott får föras över till nästa verksamhetsår. Flertalet resultatchefer har delegation på att anställa sin personal, avgöra vilka befattningar och organisatoriska lösningar som behövs för att uppfylla mål och kvalitetskrav.

Nämnderna har rätt att ställa av lokal eller del av lokal med tre månaders varsel som tillförs en lokalbank. Efter att varselperioden avslutats har inte verksamheterna något fortsatt kostnadsansvar. För att finansiera hanteringen är alla kommunala hyror uppräknade generellt med 2 %.

Haninge kommuns tillämpning av resultatshantering mellan åren kan vara ett gott exempel för andra kommuner.



### **Tvärsektoriellt samarbete**

Det pågår en mängd olika projekt i kommunen, både interna och externa. En modell har arbetats fram för att användas i hela organisationen vid genomförande av projekt. Modellen omfattar mallar i vilka projekten ska beskrivas med tidsplan, uppföljningsbara mål, tilldelad budget och avsatta resurser. Modellen har ännu inte fått någon större spridning och användande i förvaltningarna. Ledningen kan säkerställa att den nya modellen används vid alla projekt och tvärsektoriellt samarbete i hela organisationen.

Sammanställning av pågående och avslutade projekt finns tillgängligt för personalen på intranätet. Utvärderarna kan inte se att avslutade projekt redovisas till medborgare och brukare vilket skulle kunna vara ett förbättringsområde. Det finns ett flertal kommuner som redovisar sina avslutade kommungemensamma projekt och tvärsektoriellt samarbete inom organisationen och med externa parter under t ex en kommungemensam sida för kvalitet och resultat. Medborgare och brukare får på så sätt möjlighet att följa de projekt som genomförts i kommunen och se resultat som uppnåtts.

### **Personligt ansvar och uppdrag för chefer**

I det personalpolitiska programmet framgår vilka åtaganden som gäller alla medarbetare och chefernas särskilda uppdrag som bärare och aktiv marknadsförare av Haninge. I programmet framgår också vilka ledaregenskaper som krävs för uppdraget. Utöver beskrivningen i personalpolitiska programmet använder sig kommunen inte av några chefskontrakt eller avtal där det personliga chefsuppdraget och resultatförväntningarna för cheferna är beskrivet. Ett utvecklingsområde kan vara att upprätta personliga uppdragsbeskrivningar för alla chefer som tydliggör vad som ska göras för att mål och förväntat resultat ska uppnås. Beskrivningen kan även innehålla vilka konsekvenser det får om inte avtalade resultat uppnås. Gotland kan vara ett gott exempel inom det här området. Där använder man sig av tydliga uppdrag med signerade kontrakt för alla chefer..

Några systematiska chefsutvärderingar genomförs inte i Haninge. Ledarskapet utvärderas till viss del i medarbetarundersökningarna.

I Haninge uppmärksammas goda ledarprestationer i förskole- och grundskoleförvaltningen genom att man utser årets rektor. Den utmärkelsen är ett gott exempel för övriga verksamheter. Utmärkelsen skulle även kunna utvecklas till en uppmärksamhet som gäller för hela kommunen genom att man utser årets chef.

### **Kommunledningens kommunikation**

På tjänstemannanivå tycks ledningskedjan vara väl sammanhållen och kommunicerad.

Kommundirektören träffar regelbundet ledningsgruppen som består av förvaltningscheferna och direktörerna i kommunen samt bolagscheferna. Fyra gånger om året kallas samtliga chefer i organisationen till ett gemensamt chefsmöte tillsammans med kommunalråd och kommundirektör. Forumet används bl. a för att sprida information om mål, värderingar samt för att mötas över förvaltningsgränserna. Förvaltningscheferna har regelbundna möten med sina verksamhetschefer. Information från ledningen går sedan vidare till medarbetarna via arbetsplatsträffarna, intranätet och hemsidan.

Cheferna upplever att det finns möjlighet att få stöd i svåra situationer, man kan alltid vända sig till närmaste chef och till den centrala personalavdelningen. Vid behov finns även företagshälsovården att tillgå.

## Ledarutveckling

Inom ledarutvecklingen upplevde utvärderarna att det är flera olika satsningar på gång för långsiktig kompetensutveckling och struktur. Ett nytt ledarutvecklingsprogram infördes 2010. I programmet ingår en fem dagars introduktion för nya chefer samt en extern ledar-kompetensutbildning som genomförs i omgångar för alla chefer i organisationen . Under hösten ska man även komplettera ledarutvecklingsprogrammet med " Chefer leder chefer" Ledarutvecklingen kan ytterligare kompletteras med ett program för att identifiera och utveckla ledarämnen inom den egna organisationen. Programmet skulle kunna genomföras i samarbete med andra kommuner.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<p>Överföring av över- och under-skott på enhetsnivå</p> <p>Lokalbank</p> <p>Ledarutvecklingsprogram</p> <p>Chefsforum</p> <p>Goda ledarprestationer uppmärksammas,( årets rektor)</p> <p>Projekt - och processammanställningar</p> <p>Ledningskedjan för att sprida information om och diskutera värderingar, mål, uppdrag, ansvar, etc.</p>	<p>Chefsutvärderingar</p> <p>Tillse att nya modellen för gemensamma projekt och tvärsektionella samarbeten används i hela organisationen</p> <p>Redovisning av pågående och avslutade projekt till medborgarna</p>	<p>Personliga uppdragsbeskrivningar för alla chefer</p> <p>Likartad ekonomi- och personaldelegation för alla chefer</p> <p>Identifiera och utveckla ledarämnen</p>

## Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling Kostnader och resultat i budgetprocessen Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll Kommunikation kring resurser och resultat Jämförelser Extern samverkan	71

### 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?

### Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Haninges ekonomi- och verksamhetsstyrning är kommunens strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling. Det finns krav på resultatmått i målen, tydlig resultatinformation presenteras för varje mål och resultaten analyseras och bedöms mot uppställda mål.

De effektiviseringar och prioriteringar som ska göras bestäms i samband med arbetet med årsbudget och flerårsbudget. Det finns däremot inget tydligt kommunövergripande anslag för att öka effektiviteten i organisationen, vilket innebär att ekonomi- och resultatstyrning kopplas närmare varandra med målet att till lägre eller samma kostnad uppnå en högre kvalitet

### Kostnader och resultat i budgetprocessen

Kommunen har principer för både ekonomi- och resultatstyrning. Styrmodellen är utvecklad för att bidra till effektivitetsutveckling. Målen är uppföljningsbara och flera av dem presenteras med jämförelse från föregående år i bokslutet. Resultaten analyseras och bedöms mot uppställda mål. I budgetdokumenten finns inte redovisat några jämförelser med andra kommuner, vilket skulle kunna utvecklas.

Ett sätt att få en tydlig koppling mellan resurser och mål är att beräkna vad tjänsterna kostar. För barnomsorg, skola och äldreomsorg tilldelas budgeten till samtliga utförare via kostnadsberäknade verksamhetspengar. Tilldelning sker månadsvis utifrån antal individer i verksamheten. Att arbeta med effektivitetsutveckling handlar om att återkommande mäta resurser i relation till uppnådd kvalitet. Haninge kommun skulle än mer kunna utveckla det arbetet.

### Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Uppföljningen på förvaltningsnivå och enhetsnivå sker systematiskt till nämnderna månadsvis. Månadsredovisningarna fokuseras i första hand på ekonomin. Redovisning av måluppfyllelse och nyckeltal sker under året utifrån en beslutad rapporteringsordning. Rutiner finns för hantering av avvikelser när det gäller både budget och måluppfyllelse.

Processanalys är ett verktyg för effektivisering, att hitta nya arbetssätt som gör det möjligt att spara både tid och resurser. Vid intervjuerna berättade några förvaltningar om kvalitetsarbeten som innehåller processanalys bl. a en tidigare genomförd analys av kommungemensamma administrativa processer. I övrigt framkom inga pågående gemensamma processer för kommunen vid intervjuerna.

Det kan vara ett förbättringsområde för Haninge att införa eller utveckla gemensamma processer för effektivisering. Gotland är exempel på en kommun som kommit långt i arbetet med att effektivisera genom processanalys.

### **Kommunikation kring resurser och resultat**

Det finns digitala system för att följa ekonomi- och personalstatus i organisationen. Däremot finns inget gemensamt system som följer verksamhetsresultat, vilket är en hämmande faktor när det gäller att koppla ihop resurser med resultat.

För att kunna följa både resurser och resultat både på enhetsnivå och på central nivå är det viktigt med bra rapporteringssystem. Allt fler kommuner använder idag systemstöd för rapportering, uppföljning av resultat och analys av mål/mått och projektuppföljning etc. Att på sikt införa ett systemstöd för att underlätta för chefer och politiker att få kompletterande information om verksamheten kan vara ett förbättringsområde.

Haninge har i samverkansavtalet reglerat att arbetsplatsmötena bl. a ska innehålla information till personal om ekonomi- och verksamhetsresultat. Förvaltningarnas resultat informeras på ledningsinformationsträffarna. Utrymme skulle även kunna skapas på dessa möten för jämförelser av resultat mellan sektorerna. Ekonomi- och personalcheferna deltar regelbundet i förvaltningarnas ledningsgrupper där resultaten informeras och jämförs.

### **Jämförelser**

Jämförelser kan vara till hjälp när man ska bedöma resultatnivåer och för att hitta förbättringsområden och förebilder. Haninge medverkar i flera olika nätverk tillsammans med kommunerna på Södertörn. Jämförelser görs även med resultat från andra kommuner. När man funnit att kommuner levererat goda resultat inom något för Haninge intressant utvecklingsområde har man genomfört studiebesök till de kommunerna. Projektet Kommunens Kvalitet i Korthet, som leds av SKL där idag drygt 130 kommuner ingår, kan vara ett intressant projekt för kommunen att titta närmare på. Enhetsjämförelser och studiebesök sker till viss del inom förvaltningarna. Det sker även en del jämförelser med icke kommunala enheter för att identifiera skillnader i kvalitet, resultat och effektivitet. Jämförelser mellan enheter skulle kunna göras i högre omfattning, i fler förvaltningar och även mellan grannkommunerna.

### **Extern samverkan**

Haninge ingår i många olika samverkansformer i varierande omfattning tillsammans med Södertörnskommunerna. Det sker bl. a inom gymnasieorganisationen, miljö- och hälsoskyddsförbund, överförmyndarnämnd, räddningstjänst, IT-verksamheten, vissa delar inom socialtjänsten, Nyföretagarcentrum och upphandling. Ytterligare samverkansformer gällande gemensam turistsamverkan, information och kriswebb diskuteras.

Haninge är ett gott exempel på kommuner som har stor samverkan med närliggande kommuner.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
Principer för både ekonomi- och resultatstyrning	Jämförelser av enhetsresultat internt och externt	Digitalt verksamhetsledningssystem
Beräkning av tjänster för budgetering och upphandling	Jämförelser för serviceutveckling	Gemensamma processanalyser
Systematisk uppföljning både på förvaltnings- och enhetsnivå	Utöka samverkan med civilsamhällets frivilligkrafter för att stödja och vidareutveckla tjänsterna	
Tydlig avvikelshantering med avseende på ekonomi och verksamhet	Effektivitetsökning	
Kontinuerlig bedömning av måluppfyllelse	Arenor för chefer för diskutera resursförbrukning och resultat över verksamhetsområden	
Resursförbrukning och resultat kommuniceras ut i verksamheten	Resursmätning utifrån uppnådd kvalitet	
Extern samverkan		

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
Personalstrategi Rekrytering Kompetens- och medarbetarutveckling Individuell lönesättning Arbetsmiljöarbete Mångfald	48

### 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.

### Personalstrategi

I Kommunfullmäktiges mål & budget 2011-2012 inom målområdet "God ekonomiskushållning" är ett av målen att kommunen ska vara Sveriges bästa kommunala arbetsgivare. Minst 85 % ska uppleva att kommunen är en bra arbetsgivare, vilket ska mätas i Nöjd medarbetarindex. Hur uppfyllelse av målet ska mätas gentemot övriga kommuner i Sverige framgår dock inte vilket skulle behöva kommuniceras. Målet återfinns även som en vision i det Personalpolitiska programmet.

Kommunen upplever att de har kontroll när det gäller rekryteringsbehov inför kommande pensionsavgångar. Det finns ett samlat material kring pensionsavgångar där det framgår vilka behov som förväntas uppkomma under de närmaste åren. Eftersom det inom kommuner och landsting kommer att ske en stor generationsväxling kan det vara klokt att fundera över vilken strategi kommunen bör ha framåt för att lösa detta behov. Kommunen är ju dessutom en tillväxtkommun vilket kan komma att innebära ett ännu större rekryteringsbehov av nya medarbetare.

### Rekrytering

För att ytterligare stärka kommunen som arbetsgivare erbjuds medarbetarna olika fördelar utöver lön. Alla medarbetare har tillgång till en friskvårdskuponger på 1 000 kr/år. Semesterdagstillägget kan växlas mot extra semesterdagar. I många kommuner innefattar friskvården flera moment som stöder varandra, bl.a. avtal med anläggningar om reducerade priser och friskvårdsinspiratörer på arbetsplatserna. Haninge skulle än mer kunna utveckla formerna för friskvårdsinsatser till medarbetarna. Vissa yrkesgrupper omfattas av flexitids- och årsarbetstidsavtal. Det finns även möjlighet till distansarbete om arbetet så tillåter.

Kommunen marknadsför sig genom att delta på KTH:s och Södertörns högskolas arbetsmarknadsdagar. I övrigt har man inte sett något behov av någon särskild marknadsföring för att locka till sig nya medarbetare då det idag är lätt att rekrytera nya medarbetare till kom-

munen. Man använder sig sedan sju år tillbaka av ”kravmärkt yrkesroll” inom äldreomsorgen och har nyligen infört kompetensbaserad rekrytering.

### **Kompetens- och medarbetarutveckling**

Kompetensutvecklingsbehoven inventeras huvudsakligen vid medarbetarsamtalen. Verksamheterna kommer att få tillgång till en ny modul i löneprogrammet för att kunna uppdatera befintlig kompetens. För att vidareutbilda befintlig personal och möta upp kommande rekryteringsbehov kan ett förbättringsområde vara att mer systematiskt kartlägga och genomföra de kommungemensamma behoven av kompetensutveckling. I verksamhetspengen ingår medel för kompetensutveckling. Någon rapportering till kommunledningen av vilka resurser som används under året för kompetensutveckling sker inte.

Ett av kommunfullmäktiges mål är att invånarna ska vara nöjda med kommunens service. Det finns inget särskilt program eller inslag för att stärka medarbetarna i deras roll i utveckling av service. Kommunen skulle kunna ta ett samlat grepp kring detta. Ett gott exempel att titta på i sammanhanget är Kungsbacka kommun och deras BITT-arbete.

### **Individuell lönesättning**

90 % av medarbetarna uppger att de deltagit i ett medarbetarsamtal under det senaste året. Individuella kompetensutvecklingsplaner finns ute i verksamheten men det är inte styrt från central nivå. Vid intervjuerna uppskattades att ca 50 % hade individuella utvecklingsplaner, vilket tyder på att detta kan vara ett utvecklingsområde. Liksom när det gällde medarbetarsamtal så genomför kommunen årligen lönesamtal med samtliga medarbetare.

Haninge arbetar inte med kommunövergripande kriterier för lönesättning. Varje förvaltning och avdelning utformar sina egna kriterier som ska utgå från det personalpolitiska programmet. För att samla kommunens personal kring gemensamma värderingar och resultatfokus, utvecklar många kommuner kommunövergripande kriterier för lönesättning, som sedan bryts ner på verksamhetsnivå. Det kan vara ett utvecklingsområde för Haninge.

### **Arbetsmiljöarbete**

Arbetsplatsundersökningen genomförs årligen i syfte att följa upp det personalpolitiska programmet. Gemensamma mallar och handledning för hur resultat ska användas i enskilda arbetsgruppernas förbättringsarbete finns framtaget. I styrelsernas, nämndernas, bolagens och Haninge kommuns årsredovisningar redovisas hur programmet fullföljts.

Trots denna systematiska hantering gavs olika bilder om hur efterarbetet till arbetsmiljöarbetet har varit. Det kan vara ett förbättringsområde att följa upp i vilken omfattning handlingsplanernas åtgärder blir genomförda, som t.ex. Gotland gör.

### **Mångfald**

Det finns policydokument/handlingsplaner för detta område, som följs upp genom frågor i arbetsplatsundersökningen och i årsredovisningen. För att få en samlad kunskap om förekomsten av eventuell diskriminering och särbehandling i organisationen skulle resultatet från enkäten även kunna lyftas till central samarbetsnivå.

Exempel finns på att personal rekryterats till ett äldreboende tack vare specifik språkkompetens. Det är en förbättringsmöjlighet att systematiskt undersöka möjligheter att förbättra servicen genom mångfald.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
Personalpolitiskt program Strukturerat arbete med medarbetarsamtal Strukturerat arbetsmiljöarbete Kravmärkt yrkesroll Kompetensbaserad rekrytering	Ökat fokus på kompetensanalys och utbildning utifrån ett helhetsperspektiv Kartlägga och genomföra de kommungemensamma behoven av kompetensutveckling Program för att stödja och utveckla medarbetarna gällande service Stöd för friskvårdsinsatser kan utökas Mätning av bästa arbetsgivare med riket Gemensamma lönekriterier som bygger på personalpolitiska programmet	Mångfald som en resurs i kommunens serviceorganisation Förslagsverksamhet för personalen

## Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
Strategiskt kvalitetsarbete Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling Lärande genom omvärldsspaning och samverkan Kreativitet och innovationer IT-stöd	<b>57</b>

### 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.

### **Strategiskt kvalitetsarbete**

Haninges kvalitetsarbetet utgörs av kommunfullmäktiges Mål- och budget 2011-2012. Kvalitetspolicyn är en del av Haninge kommuns styrmodell. I policyn fastställs principer för hur mål, strategier och åtaganden ska formuleras och följas upp. Principerna formuleras som ett antal kvalitetskriterier för verksamheten.

Resultat från olika undersökningar som genomförts i kommunen presenteras såväl internt som på webbplatsen.

Det finns en kommunikationspolicy som används som en övergripande strategi för kommunens arbete med IKT (informations- och kommunikationsteknik). Kommunen skulle kunna utforma en strategi som omfattar utveckling av interna arbetsprocesser och drift inom informations- och kommunikationsteknik.

### **Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling**

Ekonomi- och personalsnurrar är kommunens gemensamma kvalitetsverktyg för verksamhetsutveckling. Verktyget har funnits under en längre tid i kommunen men upplevs inte helt inarbetad i organisationen. Här finns en utvecklingspotential.

Kvalitetsdeklarerade tjänster, synpunktshantering, brukar- och medborgarundersökningar och jämförelser av kvalitetsmått är Haninges gemensamma kvalitetsmetoder. På intranätet finns tydliga instruktioner kring hur man jobbar med enkäter och kundundersökningar. Den centrala kvalitetsgruppen, med representanter från respektive förvaltning samordnar kvalitetsarbetets olika undersökningar och är den motor kommunen använder sig av för kvalitetsutveckling.

I Haninge deltar verksamheterna i några externa kvalitetsbedömningar bl. a inom skola och renhållningen. Kommunen är inte särskilt aktiv att söka särskilda kvalitetsutmärkelser. De har däremot inom ett flertal områden tilldelats olika kvalitetsutmärkelser t ex ARLA mjölkko Bästa matglädjeskola 2011, äldreboende bäst i öppna jämförelser och årets historielärare 2011. För att stärka identiteten och den positiva självbilden kan en framtida utmaning för Haninge vara att mer aktivt söka olika kvalitetsutmärkelser.

### **Lärande genom omvärldsspaning och samverkan**

Att spana på omvärlden är ett sätt att skaffa sig ny kunskap och fånga upp intressanta idéer. Haninge tar fram sin omvärldsanalys inför budgetarbetet. Inom kommunens förvaltningar och verksamheter genomförs också olika omvärldsspaningar utifrån sina verksamhetshorisonter. Omvärldsspaningar sker ofta via studiebesök i andra kommuner. Det kan vara ett förbättringsområde att bedriva en mer strategisk omvärldsorientering och att stärka banden mellan förvaltningarnas analys och den kommunövergripande.

Kommunen deltar i flera utvecklande nätverk regionalt och nationellt med andra kommuner.

För att utveckla kommunens tjänster bedrivs det samverkan med bl. a Stockholms universitet, lärarutbildningen och KTH. I syfte att effektivisera bostadsanpassning och tillgänglighet har äldreförvaltningen anslagit medel till en industridoktorand på KTH. Kommunen deltar även tillsammans med sex andra kommuner kring kravmärkt yrkesroll. Haninge kommun är också initiativtagare det årliga återkommande samverkansseminarium BESAMS. I seminariet medverkar KTH i Haninge och Tyresö, Nynäshamn och Haninge kommuner. Under fem års tid har Haninge kommun ekonomiskt stött uppbyggnaden av forskningsverksamheten vid KTH i Haninge.

Inom socialförvaltningen och äldreomsorgen pågår arbeten för att fånga upp goda idéer och innovationer från personalen. Goda idéer som fångats upp presenteras på sektionmöten. Kommunen skulle kunna utveckla gemensamma system för att stimulera medarbetarnas kreativitet och fånga upp goda idéer och innovationer. Piteås organiserade förslagsverksamhet kan vara ett gott exempel när det gäller att uppmuntra personalen till att bidra med goda idéer och innovationer. I Piteå avsätter man årligen 250 000 kr till en förslagsverksamhet för personalen som ska syfta till arbetsmiljöförbättringar Under 2009 inkom 90 förslag varav 57 belönades. Effekterna som Piteå har uppmätt av förslagssystemet förutom en bättre arbetsmiljö är även en bättre service till kunderna och besparingar för verksamheten.

### IT-stöd

Intranätet och kommunens personaltidning används i hela kommunen som de huvudsakliga informationskällorna för intern information. Tillsvidareanställd personal och fasta vikarier når intranätet från sina arbetsplatser. Personliga assistenter och lokalvårdare har inte daglig tillgång till datorer och kan därför inte alltid ta del av informationen på intranätet.

Personal och chefer kan via de interna IT-systemen registrera och följa PA-registrering, fakturahantering m.m.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
Kvalitetspolicyn Ekonomi- och personalsnuran Aktivt kvalitetsarbete Jämförelser med andra kommuner Intranät som central informationsbärare och stödfunktion Externa kvalitetsbedömningar Belöning årets arbetsplats Deltar i nätverk Samverkan med universitet/högskola för att utveckla kommunens tjänster	Jämförelser inom kommunen kan utvecklas Övergripande plan/strategi för kommunens arbete med IKT Tillse att Ekonomi- och personalsnuran blir inarbetad i hela organisationen Strategiskt omvärldsarbete i hela organisationen	Söka kvalitetsutmärkelser System som stödjer, belönar, sprider kreativitet hos personal System som sammanlänkar olika verksamhetsprogram

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
Strategier för samhällsbyggande Samarbete med civilsamhället Samarbete med kulturlivet Stöd till näringslivet Internationella kontakter Hållbar utveckling	62

### 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.

### Strategier för samhällsbyggande

I bred samverkan med lokalsamhällets olika aktörer tog Haninge kommun under 2009 och 2010 fram ett förslag till Utvecklingsprogram för den regionala stadskärnan Haninge, ett dokument som kommunfullmäktige i början av 2011 beslutade om. Programmet skapade en gemensam plattform för olika aktörers ageranden för att stärka utvecklingen av kommunens stadsstruktur. Något särskilt dokument som i övrigt beskriver formerna för kommunens samverkan med/stöd till frivilliga krafter för att utveckla lokalsamhället finns inte. Demokratiberedningen tog fram en rapport 2010, "Vi utvecklar Haninge tillsammans -kommunen och föreningslivet", med förslag på insatser om hur kommunen kan främja medborgarnas deltagande i ett aktivt civilsamhälle. Kommunstyrelseförvaltningen har fått i uppdrag att genomföra förslagen och en ny tjänst med fokus på arbetet med den sociala dimensionen av en hållbar utveckling har inrättats. En plan/strategi för samverkan med/ stöd till frivilliga krafter för att utveckla lokalsamhället kan utformas.

Näringslivsstrategin som kommunstyrelsen antog 2005 gäller fortfarande. Då utveckling inom området är stark är ett förbättringsförslag att en revidering av näringslivsstrategin genomförs. Kommunen är sedan 2011 medlem i den internationella organisationen ICLEI – Local Governments for sustainability och undertecknade 2009 EU:s borgmästaravtal för en hållbar utveckling. Någon plan eller strategi när det gäller internationellt arbete finns inte politiskt antagen. Detta är ett förbättringsområde för Haninge.

Våren 2010 antog kommunfullmäktige en klimatstrategi tillika energiplan för kommunen. Till strategin finns en handlingsplan kopplad för genomförande i projektform med deltagare från samtliga förvaltningar och bolag under 2010-2012.

### Samarbete med civilsamhället

Kommunfullmäktige har under 2010 fattat beslut för utveckla kommunens samverkan med föreningslivet. Besluten utgår från de förslag som demokratiberedningen lämnade i sin rapport. Överenskommelse ska göras med föreningslivet om samarbetsformer, deltagande, hur frivillighetsarbetet ska stimuleras och stödjas samt årliga föreningsforum.

Kommunen stödjer inrättandet av ideella föreningar och är med och samordnar vissa aktiviteter, t ex väntjänsten som bedrivs inom äldreomsorgen.

Haninge ger stöd till personer och oorganiserade grupper som aktivt vill bidra till utvecklingen av lokalsamhället. Det sker bl. a till Ungdomens hus, fritidsgårdar, bidrag till pensionsföreningar och genom stipendieutdelning vid den årliga Idrottsgalan. Samarbete sker i olika partnerskap med föreningar och studieförbund. För barn och ungdomar ordnas årligen "Sommaraktiviteter" tillsammans med ett flertal föreningar.

Det finns ett stort politisk intresse att tillsammans med andra aktörer i lokalsamhället genom varumärkesbyggande locka arbetskraft, boende och företag till kommunen. Goda exempel på samarbete för att bygga ett varumärke och förhoppningsvis kunna locka nya invånare och företag till regionen kan hämtas från Norrköping.

### **Samverkan med kulturlivet**

Kommunen har inte inrättat något särskilt kulturråd med representanter från kulturföreningar och andra kulturutövare. För arbetet med ungdomskultur så finns det en referensgrupp som regelbundet träffas för att utveckla och utvärderar verksamheten.

Haninge har ett rikt och varierat kulturliv för alla åldrar. Kommunen stödjer, medverkar samt tar initiativ till många årliga kulturevenemang som Idrottsgalan, Haningedagen, Pensionärsdagen och Fritidsmässan Minfritid för funktionshindrade ungdomar. Den mobila scenen som har byggts upp i Eskilsparken har ökat möjligheten att nå ut och visa upp olika kultur- och föreningsarrangemang i kommunen.

För att ytterligare stimulera intresset för kultur delar kommunen årligen i samband med att Haningedagen genomförs ut kulturstipendier.

### **Stöd till näringslivet**

Ett aktivt samarbete sker med näringslivet. Kommunen anordnar årligen 5–6 frukostmöten, där ett av företagen är utsedd som värd. Här förmedlas information och goda exempel dessutom brukar kortare föredrag hållas inom något aktuellt ämne.

Haninge kommun inbjuder även de stora företagen ett par gånger per år till arbetsluncher. Kommunen har också regelbundna avstämningsmöten med Handelskammaren samt organisationen Företagarna. Varje år anordnas i samarbete med nämnda organisationer Näringslivets dag där också Årets företagare och Årets nyföretagare koras.

Kommunens ledande politiker och en handfull tjänstemän genomför en stor mängd företagsbesök och hann under 2010 med hela 200 stycken.

Haninge delfinansierar tillsammans med Nynäshamns kommun Nyföretagarcentrums verksamhet där nyföretagare får rådgivning vid etablering.

### **Internationella kontakter**

Haninge har fem vänorter, Krokomb i Sverige, Väståbolands stad i Finland, Ishøj i Danmark, Haapsalu Estland samt Formia i Italien. Det mest aktiva vänortsarbetet sker med Italien, där det bl. a pågår ett samarbete gällande våld i nära relationer. Då vänortsarbetet under den senaste tiden inte varit så aktivt har Haninge bjudit in samtliga vänorter för att dra upp nya strategier kring samarbetet.

Kommunen driver även internationella projekt utanför vänortskretsen, framförallt projekt med anknytning till kust- och skärgård. Inom utbildningsförvaltningen pågår det även olika EU- projekt. Socialförvaltning ska samla alla vänorter i juni för att undersöka möjligheterna att genomföra ett gemensamt EU-projekt gällande våld i nära relationer.

Genom ett aktivt arbete och medlemskapet i bl. a ICLEI – Local governments for sustainability och i Stockholm Business Alliance som lead-partner i EU-projektet Branding Scandinavian Islands marknadsförs sig Haninge kommun både som turistmål, arbetsmarknad, bostadsort och etableringsort.

### **Hållbar utveckling**

En klimatstrategi tillika energiplan som omfattar samtliga nämnder och helägda bolag finns framtagen. Kopplat till strategin finns ett åtgärdsprogram för åren 2010–2012 med en lång rad aktiviteter inom många olika områden, såsom energieffektivisering, information och utbildning etc. Kommunen är en ekokommun och arbetar aktivt med klimatförbättrande åtgärder. Information och utbildning ges till medborgare, medarbetare, elever, föreningar och företag i betenden som kan bidra till minskade utsläpp av miljöbelastande ämnen. Energieffektiviseringsprogram finns med mål att minska energi och utsläpp inom den egna verksamheten. Haninge kommun uppmärksammar årligen den globala klimatmanifestationen Earth hour och anordnar i anslutning till denna en Klimat- och miljödag för allmänheten för att slå ett slag för miljöfrågan i stort. I Haninge delas det årligen ut ett miljöpris till företag som genomfört särskilda insatser för att bidra till en bättre miljö. I kommunhuset har en miljöhörna byggts upp.

Haninge har uppmärksammat den negativa utvecklingen av segregation som trots riktade insatser under årtionden utvecklats i ett av kommunens områden. Kommunen storsatsar nu för att komma tillrätta med problemen. Ett lokalt utvecklingsavtal har undertecknats med staten rörande och samarbete sker med olika aktörer för att gemensamt rikta resurser till området. Diskussioner pågår om inrättande av nystartszoner då tidigare satsningar inte gjort någon effekt. Kommunen investerar i en ny skola i området. En del bostadsrätter har bildats inom området, vilket resulterat i att områdets attraktivitet ökat. Det är ett förbättringsområde att fullfölja planerna och det aktiva arbetet som pågår för att minska segregationen i området.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<p>Många kontaktytor med föreningslivet och näringslivet</p> <p>Företagsbesök</p> <p>Klimatstrategi</p> <p>Systematiskt miljöarbete</p> <p>Arbetet med att motverka segregation</p> <p>Referensgrupp gällande ungdomskultur</p> <p>Aktivt arbete och marknadsföring som turistmål, arbetsmarknad, bostadsort och etableringsort.</p>	<p>Utveckla policy/strategi för arbetet med civilsamhället utifrån Demokratiberedningens rapport</p> <p>Revidering av näringslivsstrategin</p> <p>Utvärdera samarbetet med näringsliv och kulturliv</p>	<p>Policy/ strategi för samverkan med/stöd till kulturlivet</p> <p>Plan/strategi för kommunens internationella utbyte och arbete kan utformas</p>

## 4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Haninge 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?	11	15	75 %
1.2	Hur informeras medborgarna?	10	20	52 %
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	8	25	30 %
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	22	30	73 %
1.5	Etik - hur hantera korruption?	5	10	46 %
		<b>56</b>	<b>100</b>	<b>56 %</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 brukarorientering	3	15	20 %
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	11	25	44 %
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	6	15	40 %
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	10	15	67 %
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	10	15	67 %
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	12	15	80 %
		<b>52</b>	<b>100</b>	<b>52 %</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?	10	15	65 %
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	20	25	80 %
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	15	25	61 %
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	13	20	67 %
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	10	15	67 %
		<b>68</b>	<b>100</b>	<b>68 %</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	50 %
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	8	10	83 %
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	9	20	45 %
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	3	15	19 %
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	15	20	74 %
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	8	20	39 %
		<b>50</b>	<b>100</b>	<b>50 %</b>



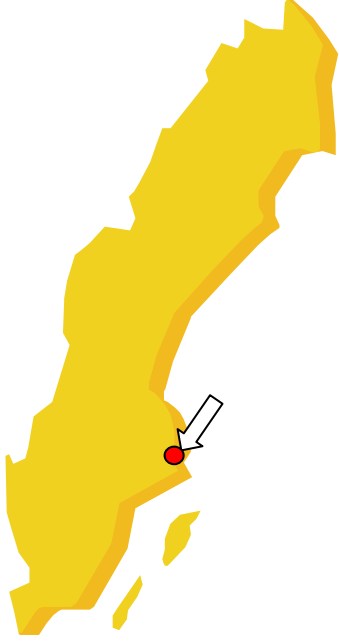
<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	11	15	70 %
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	17	20	85 %
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	10	20	52 %
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	10	15	67 %
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	16	20	82 %
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	7	10	67 %
		<b>71</b>	<b>100</b>	<b>71 %</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?	10	15	65 %
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	11	20	53 %
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	8	25	32 %
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	6	15	40 %
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	11	15	72 %
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	3	10	29 %
		<b>48</b>	<b>100</b>	<b>48 %</b>

<b>7.</b>	<b>Verksamhetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	9	15	60 %
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	16	25	64 %
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?	15	20	75 %
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	5	20	25 %
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	12	20	60 %
		<b>57</b>	<b>100</b>	<b>57 %</b>

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	7	15	48 %
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	11	20	54 %
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	12	20	62 %
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	10	15	64 %
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	6	10	56 %
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	16	20	80 %
		<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62 %</b>

## 5 Kortfakta om Haninge kommun

Kommungrupp enligt SKL:s definitioner	Förortskommuner	
Folkmängd	77 054	
Folkökning/minskning 2008-2009	1269	
Antal anställda	4 198	
<b>Partier som ingår i styret efter valen 2010</b>	Moderaterna, Folkpartiet, Kristdemokraterna, Centerpartiet och Miljöpartiet	