

**KOMMUNKOMPASSEN  
ANALYS AV ÅMÅLS KOMMUN 2019**

2019-11-19-20

*UTVÄRDERARE: LARS STRID (F.D. SKR)*



**Sveriges  
Kommuner  
och Regioner**

# Innehåll

<b>1 Vad är kommunkompassen? .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Åmåls kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Detaljerad genomgång per område .....</b>	<b>8</b>
Område 1 Offentlighet och demokrati .....	8
Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering .....	12
Område 3 Politisk styrning och kontroll .....	15
Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	19
Område 5 Resultat och effektivitet .....	23
Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik .....	26
Område 7 Ständiga förbättringar .....	30
Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	33
<b>4. Översikt av poängfördelning .....</b>	<b>38</b>

# 1 Vad är kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktuget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktuget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) använder Kommunkompassen sedan år 2002.

Kommunkompassen reviderades åren 2010 och 2016 för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts i samverkan mellan SKL och norska KS.

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 hur kommunen leder organisationen utifrån ett helhetsperspektiv och hur samspelet mellan de olika verksamheterna fungerar.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Kommunens styrdokument
- Kommunens hemsida och sociala medier

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar utifrån Kommunkompassens kriterier. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett stort antal frågor belyses. Bedömningen görs med betoning på betydelsen av mål- och resultatstyrning, en sammanhållen organisation, decentralisering av ansvar för tjänsteproduktion 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
- Ständiga förbättringar
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års

arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

## 2. Åmåls kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

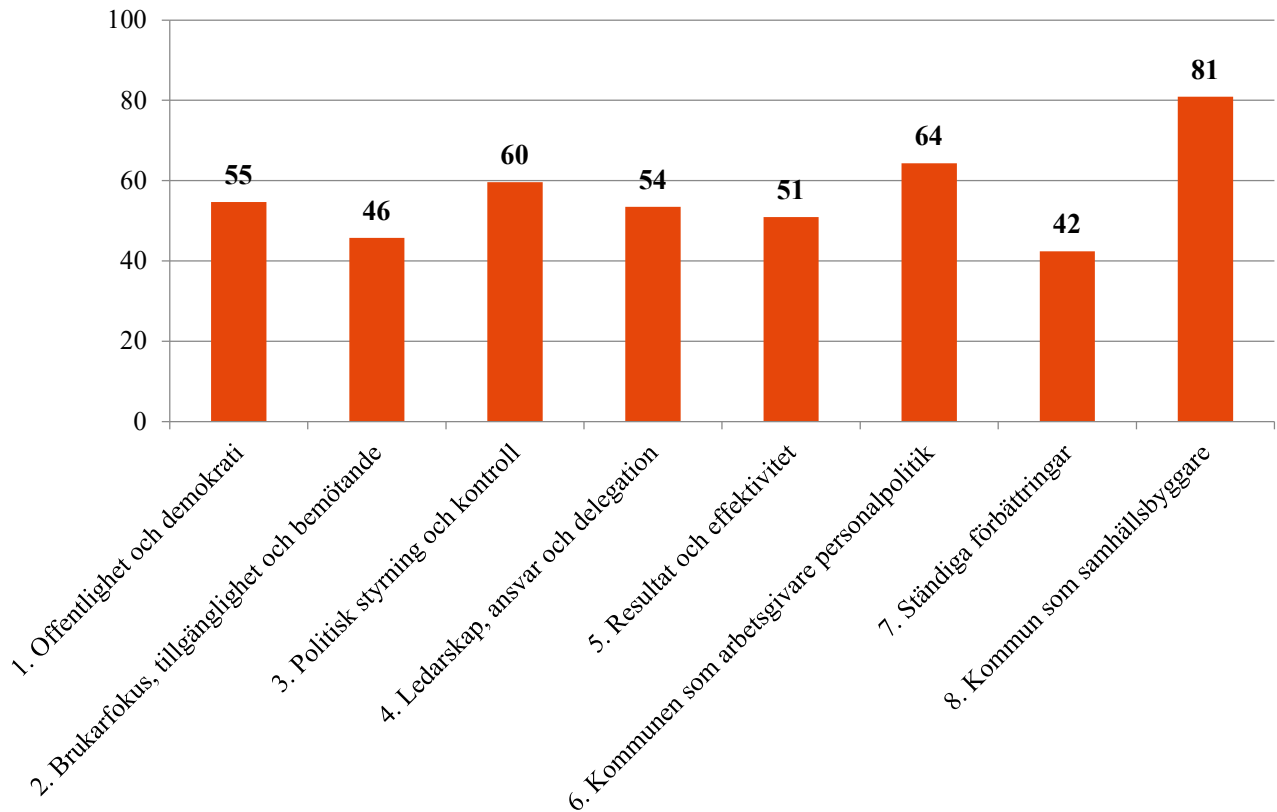
### **Utvärderingen**

Utvärderingen av Åmåls kommun genomfördes i november år 2019 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Den första utvärderingen genomfördes redan 2004, dvs. 15 år sedan. Någon jämförelse med denna utvärdering är inte ändamålsenlig eftersom innehållet i Kommunkompassen har ändrats i stora delar. Utvärderingen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

## Sammanfattning av resultat

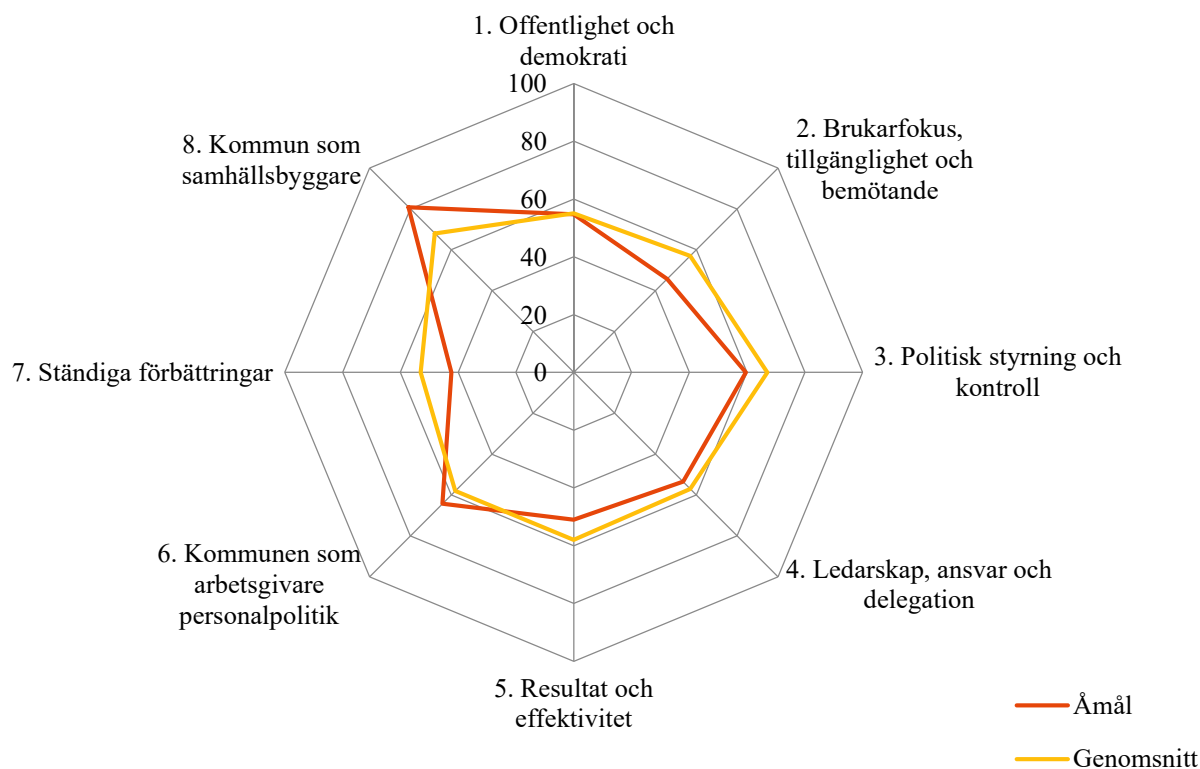
Nedan visas Åmåls totalpoäng samt poängfördelningen per område.

### Åmål kommun 2019 - 453 p



I nästa diagram illustreras Åmåls poängprofil jämfört med ett nationellt medelvärde på kommuner som utvärderats sedan 2016. År 2016 gjordes en revidering av Kommunkompass och resultaten är från och med detta år inte helt jämförbara med tidigare utvärderingar. Det gäller speciellt på område 7 där förändringen är stor. På övriga områden har mindre förändringar gjorts och där kan jämförelser med tidigare år fortfarande göras även om bedömningen på vissa delfrågor har skärpts något.

## Åmål jämfört med ett genomsnitt av alla utvärderingar sedan 2016



### Jämförelser

Alla utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skr.se/kommunkompassen](http://www.skr.se/kommunkompassen).

### Sammanfattande kommentarer

Åmål når i sin utvärdering enligt Kommunkompassen ett bra resultat. Det genomsnittliga resultatet för alla kommuner som gjort en första Kompass är ca 375 poäng. För alla kommuner som gjort en Kompass både en och flera gånger så är snittet 473 poäng. Det starkaste området är "Kommunen som samhällsbyggare". Flera områden ligger kring 50 poäng.

Åmål har cirka 12 700 invånare och är den största kommunen av Dalslands fem kommuner. Åmål är dessutom den enda staden i Dalsland. Kommunen har förutom staden, som har cirka 10 000 invånare, fem olika kommunorter.

Åmål är en industriort. Etableringen av SJ:s tågverkstad fick stor betydelse för Åmåls arbetsmarknad. Förutom denna verkstad tillkom även flera andra verkstäder. De stora är idag Euromaint AB, Spicer Nordiska Kardan AB och Sem AB. Med andra ord är Åmåls industri fortfarande knuten till järnvägs- och fordonsindustrin. Högteknologi finns inom Azelio AB med elproduktion som grund utifrån solenergi.

Centrumutvecklingen och stadskärnans utveckling har varit mycket lyckosam. Vilket resulterat i att Åmål var en av finalisterna i 2019 års tävling om Årets Stadskärna. Här finns förutom den trevliga stadsmiljön ett stort antal evenemang under året där Åmåls Bluesfestival är ett av de mer kända.

Den storslagna miljön i anslutning till Vätern erbjuder många aktiviteter vilket gör Åmål till en mycket attraktiv besöksplats.

Åmåls kommun har många goda ambitioner med hela kommunen vilket formuleras i den tidigare beslutade visionen. Detta återspeglas bland annat i arbetet med boendemiljön, näringsliv, kultur och föreningsliv med mera. Områden som mer tillhör kommunens helhet, dess geografi. Däremot lyfts inte lika tydligt de kommunala tjänsterna fram i helheten, de områden som merparten av skattemedlen går till. Frågor såsom: Har vi en bra skola, äldreomsorg, förskola, omsorg av funktionshindrade, osv.? är det svårt att finna svar på. Utvärderings bedömning är att det professionella arbetet ute i verksamheterna är ambitiös. En viktig framtida inriktning ligger i ett ökat fokus på kärnverksamheterna med tydligare mål på verksamhet och resultat som ger bättre möjligheter att kunna visa upp för kommuns invånare vilka resultat och kvalitet som kan levereras. En sådan inriktning kommer verksamheterna reella resultat vara det primära vilket stärker profession och tillit. Detta skulle kunna ligga i linje med nyligen antagna instruktionen av styrmodellen och det pågående arbetet.

Ett ständigt förbättringsarbete görs säkerligen inom alla verksamheter men som idag är svårt att överskåda. Genom att uppmuntra och systematiskt sammanställa förslag och redovisa genomförda förbättringar i alla verksamheter skapas ett förbättringsklimat. Något som exempelvis skulle kunna göras till obligatoriska punkter på arbetsplatsträffarna och ge större fokus på måluppfyllelse och servicekvalitet.

En annan styrka som präglar Åmål i intervjuerna och övriga kontakter med kommunen är att det finns en god stämning och tillförsikt om att man arbetar på en bra arbetsplats. Man ser positivt på kommunen och om dess utveckling.

Utvärderingens bedömning utifrån de intervjuer som gjorts och den skriftliga dokumentationen är därför att Åmål har en stor utvecklingspotential.

Nedan ges en genomgång av starka sidor och eventuella förbättringsområden inom respektive område.

# 3. Detaljerad genomgång per område

## Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li><li>• Information till medborgare</li><li>• Dialog och medborgarmedverkan</li><li>• Etik – motverkan av korruption</li></ul>	55

### Allmänt

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

För att stärka demokratiarbetet under senaste kommunvalet 2018 anställdes ett antal valinformatörer. Detta skedde i samarbete med Bengtsfors kommun och omfattade bland annat utbildning för nyanlända kommuninvånare som fick lära sig demokratins grunder och valprocessen i Sverige. Syftet med utbildningarna var att få fler människor att rösta och öka kunskapen om demokratins grunder. Utbildningarna genomfördes via Dalslands Folkhögskola och ABF.

Kommunens kommunikationspolicy anger förhållningssätt, ansvar, målgrupper, kanaler, formspråk, och planeringsförutsättningar för kommunens interna och externa kommunikation. Policyn är inte kopplad till budget/verksamhetsplan.

### Information till medborgarna

Kommunen ger två gånger per år ut kommundidningen Åmålmagasinet till alla hushåll i kommunen. I denna redovisas bland annat det ekonomiska resultatet. Förutom detta har kommunen informativa och överskådliga webbsidor. På dessa



kan medborgarna ta del av kallelser, protokoll och handlingar till de olika politiska beslutsfunktionerna. Kommunen deltar även i ett flertal olika sociala media som ytterligare ger information till kommuns medborgare.

Medborgarna har även möjlighet att ta del av fullmäktiges möten via webbsändning, både i realtid men även i efterhand. Funktionen innehåller möjligheten att söka direkt på specifika ärenden. Till tjänsten är det även kopplat skriftliga handlingar. KF:s möten är uppdelad i två delar varav den ena berör informationsärenden och den andra beslutsärenden.

### **Information om resultat**

På kommunens webbsidor finns en mindre del information om vad tjänsterna presterar i form av resultat. En introduktion till KKiK tillsammans med länk till Kommun- och Landstingsdatabasen finns på webben. Även Öppna data (PSI) om Ämåls kommun kan medborgaren ta del av.

Jämförelser av tjänsternas resultat finns i mindre utsträckning. Ofta sker detta i samband med att resultat lyfts från externa undersökningar inom exempelvis skola eller företagsklimat.

Kostnader finns redovisade på webben tillsammans med årsredovisningen och budget.

Revisionens granskningar finns tillgängliga via webbplatsen som handlingar. Det är svårt för medborgarna att få en bild av vad som gjorts med dem och vilka förbättringar som vidtagits.

### **Medborgardialog och deltagande**

Ämåls kommun har en tydlig strävan att ge invånarna möjlighet att delta och vara med och påverka vid centrala beslutsprocesser. Under senare tid har olika medborgardialoger genomförts. Förutom ett flertal dialoger utifrån det fysiska planlägningsarbetet såsom Handelstråk, Gamla Staden och Kungsberget har även dialoger genomförts kring den lokala biografen och lokala ordningsföreskrifter. I flera av dessa dialoger har kommunen aktivt använt sociala media för att nå ut och bredda kontakterna.

Ett försök med Medborgarbudget till vissa kommundelar är även i de lokala planerna.

För att få fram viktig information om orsakerna till att människor flyttat har man gjort undersökningar om åsikter och orsaker.

På webbsidorna har kommunen på ett föredömligt sätt presenterat kontaktinformation som gör det möjligt för medborgarna att ta kontakt med sina politiker.

I kommunen har alla folkbokförda möjligheten att lämna medborgarförslag till kommunen. Den möjligheten finns idag även som e-tjänst. Cirka tjugo förslag inkommer varje år och flera förslag har genomförts.

### **Motverka korruption**

Kommunen har ingen policy avseende mutor och jäv. Däremot lyfts frågorna på introduktionen av nyanställda och chefsutbildningar.

Kommunen är en Fair Trade City.

## STYRKOR

- Satsning i samband med kommunvalet på valinformatörer på att utbilda nyanlända kommuninvånare demokratins grunder och valprocess samt att försöka öka antalet valdeltagare.
- Bra information på webben kring protokoll, kallelser, sammanfattningar av protokoll m.m. samt regelbunden information i Åmålsmagasinet.
- Webbsändningar av KF som dessutom är lätta att orientera sig i olika frågor. Aktuella handlingar är kopplade till tjänsten. Tvådelade KF möten: FM informationsärenden, EM beslutsärenden
- Aktivt arbete kring medborgarförslag inom flera olika områden. Förutom dialoger kring flera områden inom den fysiska planläggningen har det exempelvis även använts angående lokala ordningsföreskrifter och biograf.
- Användning av sociala media som informations- och dialogkanal utifrån olika frågor
- Aktiv funktion i medborgares möjligheter att lämna medborgarförslag.
- Utvecklad kontaktinformationen för medborgare för att nå politiker.

## FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Utveckla informationen till medborgarna i Åmålsmagasinet. Speciellt när det gäller verksamhetens resultat. Detta gärna som en del av en strategi för information och kommunikation med tydligare inriktning på medborgare.
- Svårt att orientera sig inom resultatområdet utifrån ett medborgar- och användarperspektiv. Behöver förenklas och förtydligas. Kan medborgaren se vad man får för sina skattepengar?
- Mer jämförelser av trender i resultat i förhållande till andra kommuner till kommunens medborgare. Lättare att se resultat som exempelvis ”Har vi en bra äldreomsorg - skola?”
- Informera även om resultat när det gäller brukarundersökningar. Speciellt de lokala. Sammanfatta och beskriv kommunens resultat istället för länkar som leder till stora nationella databaser
- Resultaten av förvaltningsrevisioner med rekommendationer av åtgärder efter behandling på webb
- Rutiner för att anmäla och föra fram uppgifter om oegentligheter. Internt såväl som externt.

## SAMMANFATTNING AV UTVÄRDERINGENS INTRYCK

Bilden är att det i Åmål finns en stor öppenhet för att på olika sätt involvera invånarna i de kommunaldemokratiska processerna. Utmaningen är att skapa ett sammanhang och en systematik för detta arbete samt en uthållighet. Inriktningen på att visa medborgarna med enkel och tydlig information i olika former vad de för service för sina skattepengar bör stärkas. Till detta bör fokus ligga på tjänsternas resultat.

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för brukarfokus</li><li>• Tillgänglighet och bemötande</li><li>• Information om service och tjänster</li><li>• Brukarundersökningar</li><li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li></ul>	46

### 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 avseende servicekvalitet 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 brukarfokus

Till kommunens vision finns fyra värdeord (genuin, omtänksam, aktiv och modig) som är knutna till personligheten i varumärket Åmål. Dessa ska vara vägledande för kommunens anställda i relationen till sina brukare.

### Tillgänglighet och bemötande

Tillgänglighet och bemötande anser kommunen vara viktiga komponenter i tjänsterna och är en del av chefsutbildningar kopplat till begreppet värdskap. Frågorna berörs även i introduktionsutbildningarna i relation till de fyra värdeorden. Inom utbildningen ”Förenkla helt enkelt” som i huvudsak är inriktad på näringslivet har de två begreppen varit en viktig del.

Idag mäter kommunen tillgänglighet och bemötande gentemot medborgare genom KKiKs servicemätningar. Förskolans vårdnadshavare har även undersökts i frågor kring bemötande.

Det finns inte något kommunövergripande system för att belöna eller lyfta fram lokala arbetsplatser som är duktiga på tillgänglighet och bemötande även om närliggande försök gjorts.

### Information om service och tjänster

Innehållet i kommuns webbsidor utvärderas tekniskt och utvecklas kontinuerligt utifrån analysprogram och besöksstatistik. Information om olika skillnader avseende information om innehåll och resultat i tjänster och enheter är svårt att

överblicka. Informationens innehåll och kvalitet varierar mellan olika verksamheter och enheter.

E-tjänster finns och är prydligt samlade på ett överskådligt sätt. Det finns allt ifrån PDF-blanketter som måste laddas ner, skrivs ut, fyllas i och skickas in till kommunen, till tjänster där medborgaren kan sköta hela processen på webben.

### **Brukarundersökningar**

Brukarundersökningar sker på förskolor där vårdnadshavare får svara på frågor. På skolorna används både skolverkets skolenkät och egna enkäter regelbundet.

Kommunen deltar i servicemätningen Insikt och den nationella brukarundersökningen inom, äldreomsorg och individ- och familjeomsorg. Socialpsykiatrin har sedan fyra år tillbaka använt sig av SKR:s brukarundersökning riktad till funktionsnedsättning/socialpsykiatri. Gruppledare tillsammans med verksamhetschef har gått igenom resultaten och ringat in utvecklingsområden. Resultaten har även presenterats på APT och utvecklingsområden har sedan blivit målarbete för nästkommande år. Brukarundersökningen riktad till unga, vårdnadshavare samt missbruk har Åmåls kommun under år 2018.

Verksamheterna jobbar olika med resultaten, vissa jämför resultaten internt mellan enheterna medan vissa jämför sig endast externt inom sina regionala nätverk.

Svaren från de olika brukarundersökningarna rapporteras till berörda brukare och politiker men presenteras i liten utsträckning för medborgare på webben eller i tryckt form.

### **System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering**

Synpunktshanteringen som omfattar hela kommunen används även för att identifiera viktiga frågor för brukare. Alla inkomna synpunkter redovisas i förvaltningarnas Kvalitetsplaner. Teknik och fritidsnämnden i Säffle och Åmål har en felanmälsapplikation. Fokusgrupper för att kanalisera viktiga brukarperspektiv har även använts i en mindre utsträckning.

Kommunen möjliggör för kommunens invånare att tycka till om både verksamheterna och den offentliga miljön enkelt och lätt. Ett viktigt steg i framtiden är att sammanställa och redovisa för medborgare och brukare vad inkomna synpunkter, förslag och klagomål lett till för förbättringar.

### **STYRKOR**

- Kommunen mäter tillgänglighet och bemötande inom KKiK utifrån ett medborgarperspektiv
- Arbetet med ”förenkla helt enkelt” med syfte att öka fokus på vem man är till för.
- Förekomst av tillgänglighet och bemötande i introduktionsutbildningar kopplade till kommunens värdeord.
- Regelbunden utvärdering av kommuns webbsidor med syfte att kontinuerligt förbättra
- Överskådlig och tydlig e-service

- Lokala brukarundersökningar utöver de nationella brukarundersökningarna. Resultatjämförelser med andra kommuner i de nationella brukarundersökningarna
- System för att fånga synpunkter och klagomål inom flertalet verksamheter

## **FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

- En samlad strategi eller plan om hur kommunen ska öka sitt fokus på brukare kopplat till resultat och kvalitet. I denna även beskriva hur regelbundna dialogtyper ska användas med brukare.
- Fortsätta kontinuerliga utbildningar, eller bättre: träning i tillgänglighet och bemötande för att stärka brukarfokus inom verksamheter, dvs. utifrån ett brukarperspektiv.
- Uppmärksamma arbetsgrupper/team som utmärker sig positivt när det gäller bemötande och tillgänglighet
- Utveckla informationen om resultaten av de olika brukarenkäterna via kommunens informationskanaler
- Användandet av andra metoder för att fånga brukares åsikter och synpunkter, med exempelvis fokusgrupper, brukarpaneler.
- Utveckla den externa rapporteringen av inkomna synpunkter och klagomål samt vad dessa leder till. Såväl internt som utåt till medborgare.
- Förbättra informationen till brukare om tjänsternas innehåll med konkreta beskrivningar med information som skapar bra förväntningar. Varför har vi tjänsten och vad vill vi uppnå? Detta som en del i det planerade arbetet med grunduppdraget.
- Utveckla tillgängligheten i den kommunala servicen i samverkan av andra kommunala enheter med längre öppettider

## **SAMMANFATTNING AV UTVÄRDERINGENS INTRYCK**

De finns goda ansatser inom området som behöver genomföras med en större systematik och styrka. Viktigt att bygga på det arbete som redan gjorts med träning och utbildningar i bemötande, nya former för kontinuerliga dialoger med brukare, tjänsternas innehåll och resultat utifrån grunduppdraget.

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<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 politiker/tjänstemän</li></ul>	60

#### 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. Uppföljningen av målen måste vara tydlig. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

#### System för styrning/utföljning

Åmål antog 2012 en vision för kommunen fram till 2020. Visionen formulerade fyra värdeord (genuin, omtänksam, aktiv och modig) som skulle beskriva personligheten i varumärket Åmål. Till värdeorden knöts även beskrivningar av vad dessa värdeord skulle innehålla. Till visionen gjordes också tydligt vilka fyra spelplaner som visionen var tänkt för: Kultur & Evenemang, Den charmiga småstaden, Närhet till Väner och friluftsliv samt Näringsliv & Samverkan.

Till visionen finns en styrningsmodell (2018) som beskriver mål, resultat och kvalitetsarbetet i kommunen. Utgångspunkten är fyra strategiska utvecklingsområden som ska spegla kommunens välfärds- och serviceuppdrag samt rollen som demokrati- och samhällsutvecklare. Dessa är: lärande och utveckling, livslång trygghet, företagsamhet och kreativitet samt kultur och rekreation.

Verksamhetsplaner utformas av respektive nämnd och omfattar nämndens inriktning, utveckling och inriktningsmål utifrån vision och budget. En handlingsplan formulerar sedan förvaltningens aktiviteter, tidsplan och uppföljning. Uppföljning av mål redovisas i delårsrapport samt i årsredovisningen.

Styrmodellen är från 2018 och innebar en kraftig bantning på antalet mål. Kommunen ser det som ett pågående arbete. En viktig byggsten i handlingsplanen är definitionen av grunduppdraget som är en pågående diskussion i kommunen. Liksom arbetet med mål och resultat såsom det är uttryckt i styrmodellen.

Revisorerna har påpekat bristen vad gäller fokus på förvaltningarnas grundläggande arbete och uppdrag.

### **Tydliga politiska mål**

Kommunen har byggt upp ett system med inriktningsmål som i sin tur bygger på de strategiska områdena som togs fram i visionsarbetet. Dessa är mycket generella och man försöker hitta nyckeltal som kan ansluta till dessa vilket i sig är en svårighet. Istället redovisas de olika aktiviteter kommunen genomfört som är kopplade till respektive inriktningsmål. En fara med detta enligt utvärderingen är att fokus lyfts ifrån kärnverksamheterna, dvs. grunduppdraget från medborgarna och det enbart blir ett fokus på kommunen som geografisk enhet och ett antal mindre aktiviteter i stället för verksamheternas grunduppdrag. Exempelvis kunskap i skolan.

I bolagens styrning utifrån ägardirektiven finns inte kommunens styrmodell som grund. Fastighetsbolaget har i verksamhetsplanen mål som dessutom är integrerade i den ISO-certifiering som bolaget har. En viktig diskussion framöver kan vara att se hur styrningen av bolagen och kommunen kan komma varandra närmare.

### **Uppföljning och rapportering**

Förvaltningarna rapporterar måluppfyllelse till politiken i delårsrapport, årsrapport och verksamhetsberättelse. Analyser av verksamheternas resultat och utveckling framförs av många intervjuade som en brist och ett viktigt utvecklingsområde.

Skillnader i enheters olika resultat (i förekommande fall) rapporteras till respektive nämnd.

Den egna kommunens resultat i jämförelse med andra kommuners resultat för att kunna bedöma ett resultat rapporteras i liten utsträckning till politiken.

Revisioner och granskningar av kommunens olika verksamheter sker både internt och externt. Förutom dessa granskningar görs granskningar av statliga myndigheter såväl inom utbildning som socialtjänst.

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

Det finns en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politik och tjänstemannanivå och det finns en god och förtroendefull relation mellan politiker och tjänstemän. En kultur som finns sedan lång tid tillbaka. Detta framgår tydligt i intervjuerna.

Det uppfattas i organisationen att det i styrsystemet finns en relativt tydlig gräns mellan politiska mål och hur verksamheten ska arbeta.

Kommunen erbjuder samtliga förtroendevalda en politikerutbildning där SKR används som utbildningsledare. Politiker har även fått en utbildning i arbetsmiljö.

### **Samspel mellan politiker och tjänstemän**

För att diskutera strategiska frågor tillsammans, träffas ledande politiker och tjänstemän i Mål och visionsdagar. Gemensamma studiebesök har även förekommit.

Politiker inom utbildning och välfärd besöker regelbundet de olika verksamheterna i ett slags faddersystem för att få kunskap och kontakt. Liknande kontakter finns även inom andra kommunala verksamheter.

För att utveckla kommunikationen och utveckla tjänstemannaorganisationens stöd genomför kommunen en årligen återkommande politikerenkät kring deras roll, uppdrag och samspel med tjänstemännen.



## STYRKOR

- En kommunövergripande vision som är kopplad till fyra strategiska utvecklingsområden: lärande och utveckling, livslång trygghet, företagsamhet och kreativitet och kultur och reaktion.
- Till detta knyts varumärket Åmål med fyra värdeord: genuin, omtänksam, aktiv och modig
- Regelbunden rapportering av ekonomi och resultat av mål till politisk nivå
- En systematisk revision av kommunens verksamheter som underlag till förbättringar
- Tydlig och rimlig ansvarsfördelning och delegation mellan politiker och tjänstemän som klargör rollerna
- Organiserade besök av politiker ute i verksamheterna för att få kunskap
- Politiker görs sig förtrogna med verksamheterna med olika ”faddersystem”
- Nöjdhetsundersökningar av politiker för att förbättra samarbetet

## FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- De flesta politiska målen är inriktningsmål. Utveckla arbetet med att mer fokusera på reella resultat i verksamheterna kopplat till verksamheternas kärnsyfte, dvs. verksamhetsstyrning. Eftersträva ett ”tvådelat” styrsystem: ett som utgår från geografien och ett som utgår från tjänsteuppdraget. Därigenom se kopplingen resultat och budget.
- Utveckla och lyft fram mätbara resultatindikatorer inom alla verksamheter med angivna målnivåer. Både på professionell nivå och på politisk nivå.
- Tydliggör skillnaden mellan det politiska styrsystemet och det professionella styrsystemet. Båda är varandras förutsättning och har fokus på resultat.
- Knyt ihop bolagen till den styrmodell som kommunen har med mål i KF. Rapportering av mål och resultat i förhållande till konkreta och mätbara mål utifrån KF.
- Utveckla arbetet med analyser av rapporterade resultat och ekonomi
- Utveckla den kontinuerliga rapporteringen från profession till ledning/politiker av resultat kring mål under löpande år. Både resultat från den professionella styrningen och den politiska.
- Beskriv utåt vilka åtgärder som görs utifrån revisionerna.

- Tydliggör ansvar i de politiska målen mellan nämnder och KF. Ett kollektivt ägande med delegation.

#### SAMMANFATTNING AV UTVÄRDERINGENS INTRYCK

En viktig och stor uppgift är att knyta samman styrmodellen med reella resultat från verksamheterna. Ett tydliggörande av styrningen mellan kommunen som geografi och verksamheterna är viktiga delar liksom systematiken kring analyser och resultatförbättringar.

## Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<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>	54

### 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.

### Strategi för ledarskap, ansvar och delegation och resultatenheternas ansvar

Kommunen arbetar för närvarande med att ta fram en övergripande strategi för ledarskapet. Idag finns olika reglementen för exempelvis delegering, attestering och olika arbetsmiljöuppgifter.

Enheterna har frihet att omfördela resurser inom ram mellan olika budgetposter. När det gäller rekrytering av personal finns också en frihet, för organisatoriska förändringar finns viss frihet förutsatt att man stämmer av uppåt. Ett område där enheterna inte har något ansvar är när det gäller att föra under- eller överskott mellan olika budgetår.

### Tvärsektoriellt samarbete

En enkel sammanställning över pågående kommunövergripande projekt finns i kommunen. Flera av de övergripande verksamheterna såsom exempelvis Familjecentral och Ungvux finns beskrivna med mål, budget, resurser, arbetsomfattning, ansvar med mera.

På intranätet sammanställs de processer som har kartlagts med hjälp av systemverktyget 2c8, till exempel processer inom socialtjänstlagen och hälso- och sjukvårdslagen och elevers lärande. Fler processer kommer att publiceras. På intranätet finns även kommunövergripande processer som rör till exempel arbetsmiljö och hälsa.

I intervjuerna framkommer att det finns få tvärsektoriella processer som är kartlagda vilket även kan ses som ett framtida utvecklingsområde.

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

Det finns inga individuella chefskontrakt eller liknande där resultatförväntningar anges. Men en intern diskussion pågår om detta och hur det eventuellt skulle kunna utformas.

Systematiska chefsutvärderingar sker genom de regelbundna medarbetarundersökningarna som innehåller detta moment samt genom HME undersökningar.

Goda ledarprestationer har även lyfts fram som goda exempel på kommunens chefsdagar. Ett område som kan vara viktigt att utveckla är att lyfta fram både goda exempel men även misslyckanden kring ledarskap. Båda kan vara lärorika.

### **Kommunledningens kommunikation**

Kommunens mål och uppdrag sprids och förankras inom tjänstemannadelen genom chefsmöten, APT och Medarbetarsamtalen. De fyra värdeorden finns med i introduktionsdagarna och det har även hållits workshops där dessa värdeord varit föremål för diskussion. En fortsatt utveckling av värdeorden kan vara att koppla dessa till det individuella ledarskapet. ”Hur kan omgivningen se att jag arbetar enligt dessa?”

Stöd och hjälp för chefer att få när det uppstår problem i chefskapet finns inom Personalenheten som i intervjuerna får ett högt betyg.

### **Ledarutveckling**

Åmåls kommun och Säffle kommun genomför regelbundet ett grundläggande chefs- och ledarskapsprogram sedan flera år tillbaka. Utbildningen genomförs av externt utbildningsföretag och omfattar sex dagar.

Kommunen genomför även interna introduktionsutbildningar för nyanställda chefer.

Tillsammans med övriga Dalslandskommuner och Säffle kommun genomförs en traineeutbildning sedan år 2012. I denna varvas akademiska delar med praktiskt kommunalt arbete.

Vid två tillfällen per år genomförs dessutom chefsdagar för samtliga chefer. Ett HR-event genomförs även en gång per år för alla chefer med syftet att skapa en arena för kunskapsutbyte inom ledarskap. HR event Åmål bjuder även in ledare och HR från olika branscher inom näringsliv och offentlig sektor.

Kommunen har tillsammans med Fyrbodal ett samarbete med Högskolan Väst. Vilket bland annat lett till uppdragsutbildningar i Socialrätt, dokumentation med mera.

Kommunen har även gemensamma arbetsmiljöutbildningar för chefer och skyddsombud.

Samverkan med externa parter som t ex Karlstad universitet, Fyrbodal och Högskolan Väst för att utveckla ledarskapet.

## STYRKOR

- Förvaltningarna och enheternas frihet och ansvar för omdisponering i budget utifrån behov och förändringar
- Ett flertal tvärssektoriella projekt som knyter samman olika enheter för att öka effektivitet och brukarfokus såsom exempelvis Familjecentral och Ungvux.
- Chefsutvärderingar i de olika medarbetarundersökningarna
- De fyra värdeorden som en del i introduktionsdagarna
- Personalenhet som stöd för ledarskapet i situationer som där chefer ställs inför problem
- Regelbundet återkommande chefsdagar för alla chefer för att utbyta erfarenheter
- Samverkan med olika högskolor, forskningsenheter och nätverk för att utveckla ledarskapet
- Samverkan med andra närliggande kommuner omkring trainee-utbildningar
- Ett ledarutvecklingsprogram för nya ledare men även flera regelbundna arbetsledardagar under året.

## FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Fortsatt utveckling av en ledarskapsstrategi som tydliggör ledarskap, ansvar och delegation.
- Tydliggör och visa utåt vilka som är de pågående kommunövergripande projekten för att kunna se utveckling och prioriteringar
- Individuella chefskontrakt med inriktning på resultatförbättringar i syfte att öka fokus i organisationen på resultat
- Utveckla ledarskapet för att de ska vara bärare och föredömen av värdegrunden. Konkret och individuella ställningstaganden.
- Gemensamma strukturer för tvärssektoriella projekt med ansvar, mål, uppföljning med mera kopplat till att definiera och kartlägga övergripande processer
- Fortsatt utveckling av ledarskap med ev. andra verktyg, 360?

## SAMMANFATTNING AV UTVÄRDERINGENS INTRYCK

I grunden har kommunen ett bra tänkande kring organisation, ledarskap och delegation. Här handlar det mer om att fila på detaljer för att fungera smidigare. En

utveckling såsom den beskrivs i område 3 ställer nya utmaningar för ledarskapet. Kommunens satsning på arbetet med ledarutbildning är ett föredöme.

## Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<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>	51

### Allmänt

Området resultat och effektivitet avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning kring volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med resultatstyrning och därmed också uppföljning av ekonomi och resultat, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta effektivitet. Vad levererar vi för service och vilken kvalitet innehåller denna service i relation till vad den kostar?

### Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Som tidigare nämnts har kommunen en Visionsstyrningsmodell som arbetar med mål, ekonomi och kvalitet. Till den finns en förtydligande tillämpningsinstruktion som togs fram under 2018. Instruktionen definierar viktiga begrepp men har inte som centralt fokus på verksamheternas resultat och effektivitet. Den pågående diskussionen om grunduppdraget är viktig eftersom den bör utmynna i beslut om hur man ska se resultatet i de olika verksamheterna. Den komponenten är avgörande för att kunna se organisationens effektivitet.

Idag läggs tonvikten i att få fram nyckeltal/indikatorer som fångar resultat utifrån de olika generella inriktningsmålen. Erfarenhetsmässigt har denna inriktning svårigheter utifrån kausalitet.

### Kostnader och resultat i budgetprocessen

Under intervjuerna framkom att det finns stark kunskap om och fokus på kostnader, resursförbrukning och därtill kopplade eventuella avvikelser. Kommunen har flera controllers som bistår i detta arbete. Som arbetsmodell arbetar man regelbundet med prognoser i de olika verksamhetsområdena. Dessa görs åtta gånger under året för att få en bra kontroll och överblick. Prognoserna sammanfattas sedan i varje förvaltnings delårsrapport och årsbokslut.

För att få en bild av och kunna bedöma organisationens effektivitet är i den systematiska uppföljningen är det viktigt att titta på både resursförbrukning, resultat och måluppfyllelse. Här kan utvärderingen konstatera att man ännu inte riktigt kan se en tydlig koppling mellan resurserna och resultat i förhållande till mål. Det finns ett behov i organisationen av mer kvalitativa resultatmått för att balansera de ekonomiska måtten.

## **Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll**

Effektivitetsperspektivet har funnits i det tidigare nämnda processundersökningarna. Man har haft en tydlig ambition och vilja till att arbeta ”smartare” inom exempelvis patientsäkerhet och elevers skolnärvaro. Det sedan ett par år införskaffade Stratsys systemet har varit till nytta i detta arbete. Det ger en överblick och ett stöd för en samordnad planering och uppföljning. Utmaningen är dock med vad systemet fylls och hur det används i analys och dialog.

Det har även skett en digitalisering av viktiga utvärderingsverktyg såsom Portfolio inom Förskolan. Genom detta har det även öppnats en digital ”app” som möjliggör en ökad insyn och kunskap för föräldrar.

## **Kommunikation kring resurser och resultat**

Kommunikationen kring resultat, analys och åtgärder sker främst inom förvaltningarna och på enhetsnivå, APT, men även på de gemensamma chefsdagarna. Förutom detta diskuteras frågorna i Kvalitetsteam där sådana finns samt på förvaltningarnas utvecklingsdagar. Periodiciteten kan variera mellan de olika verksamheterna.

## **Jämförelser**

Kommunen gör främst ekonomiska jämförelser med andra kommuner och riket. På central nivå ser man även på en del av de olika måtten som finns inom Kommunens Kvalitet i Korthet. Dessa inkluderar flera av de nationella brukarenkäterna. Utvärderingen Insikten som mäter näringslivsklimat och kommuns relation till näringslivet används i jämförelsearbetet. Lärarförbundets undersökningar, där kommunen kommit högt, innehåller jämförelser som också används.

Förutom detta har de flesta jämförelserna skett inom Fyrbodals kommuner.

## **Extern samverkan**

För att öka kvaliteten på verksamheternas tjänster har kommunen en omfattande samverkan med andra kommuner och organisationer. Kommunen har med andra kommuner två gemensamma nämnder inom teknik och fritid samt överförmyndarverksamhet, Avtalssamverkan rörande socialtjänst, Antagning gymnasieskola, Alkoholhandläggning, Fyrbodals Kommunalförbund, EU-informationskontor, Samverkan inom bolagen med 3 fiberföreningar på landsbygden, med mera.

En omfattande samverkan sker även med civilsamhällets frivilligkrafter. Inom Samverkets verksamhet finns cirka 350 frivilliga som är delaktiga i olika aktiviteter. Exempel på aktiviteter som utförs är Musik- och bingocaféer, Hög- och sagoläsning i samverkan med biblioteket, Besök och promenadgrupper, äldres lärande av digitala verktyg med mera.

## **STYRKOR**

- Uppföljning i regelbundna rapporter med resultat och måluppfyllelse i olika tidsintervaller (två gånger per år) samt ett omfattande arbete med prognoser



- Uppföljning av resurser vid flera tillfällen under året
- Möjlighet för alla chefer att löpande följa resurser och resultat
- Kartläggningar och effektiviseringar av viktiga processer såsom exempelvis skolnärvaro, patientsäkerhet och en digitalisering av förskolans Portfolio.
- Jämförelser med andra kommuner avseende ekonomi. Även en del jämförelser av resultat utifrån KKiK och Fyrbodalen.
- Stor samverkan med grannkommuner i förbund och andra former för effektivisering
- Stor samverkan med civilsamhällets frivilligkrafter för att förbättra service inom flera verksamheter

## **FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

- En strategi/plan för att utveckla resultatstyrningen kopplat till Mål och budget
- Arbete med att räkna fram flera tjänsters kostnader vid budgetering för att kunna göra jämförelser och andra och egen utveckling
- Stärka arbetet med effektivitet, dvs. resultatet i förhållande till kostnader i den ordinarie målstyrningen
- Utveckla arbetet med jämförelser av de egna enheternas resultat med andra kommuners enheter för att hitta drivkraft till förbättringar
- Omvärldspaningar inom olika verksamheter för att hitta inspiration, goda exempel som kan omsättas i egen verksamhet
- Fortsatt arbete med den interna resultatdialogen inom respektive verksamhet men även på den gemensamma nivån för att skapa en resultatkultur

## **SAMMANFATTNING AV UTVÄRDERINGENS INTRYCK**

Ytterligare ett område som med fördel kan utvecklas utifrån ett ökat fokus på verksamheternas resultat och effektivitet. Öppenheten inför omvärlden avseende förbättringar och resultatjämförelser är en grundpelare. Område 5 är kopplad till område 3.

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personalstrategi</li><li>• Rekrytering – attraktiv arbetsgivare</li><li>• Kompetens- och medarbetarutveckling</li><li>• Individuell lönesättning</li><li>• Arbetsmiljöarbete</li><li>• Mångfald</li></ul>	64

### 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

Kommunen saknar en övergripande personalstrategi men kommunen har komponenter i beslutade dokument som tillhör området såsom rekryteringsprocess, pensionspolicy, lönepolitiskt program och rehabiliteringsprocess.

### Rekrytering – attraktiv arbetsgivare

Kommunen har ett rekryteringssystem som samordnar rekrytering av nya medarbetare. I detta utgår man praktiskt ifrån att cheferna sammanställer kravspecifikationer utifrån sina behov och Personalenheten bistår. I kommunens vision framhålls att utveckla Åmål till en attraktiv arbetsgivare. Inspiration för att nå dit har hämtats genom att ofta granska vad andra kommuner gör för att samla goda idéer. Kommunen ligger enligt intervjuerna bra till lönemässigt i jämförelse med andra kommuner. Kommunen framhålls därför ofta som ett föredöme i kontakter med andra. Förmånslistan för anställda tillhör en av de längsta som utvärderingen sett. Exempelvis kan bland annat nämnas:

- Arbetstidsavtal som medger flexibel arbetstid.
- Rätt till heltid är infört fullt ut inom flera delar av kommunen
- Enskilda överenskommelser gäller möjlighet till distansarbete/arbete till och från jobbet i samband med pendling.
- Friskvårdsbidrag med 2000 kronor.
- Startavgifter till motionslopp.
- Blodgivning på arbetstid.
- Möjlighet till personalbil/miljöbil.
- Möjlighet att löneväxla till pension.
- Möjlighet till minskad arbetstid för äldre anställda: 80-90-100 modellen, dvs. jobba 80 procent, få 90 procent i lön och 100 procents pensionsavsättning.
- Pensionsförstärkning vid förtida uttag.

- Direktpension, dvs. en villkorad extra pension till nyckelpersoner.
- Minnesgåva vid pensionsavgång eller 25 år i tjänst.

Vidare diskussioner har förts om cykelförmån, synkorrigerande åtgärder och fertilitetsbehandlingar, friskvårdstimme, avbetalning på årskort till kollektivtrafik.

Kommunen har kunskapsdagar som fungerar som friskvårdsdagar.

### **Kompetens- och medarbetarutveckling**

Årliga kompetensförsörjningsplaner kartläggs, analyseras och utarbetas inom respektive verksamhetsområde men sammanställs inte centralt.

Något enhetligt system för att budgetera och rapportera vilka resurser som avsätts för kompetensutveckling finns inte. Vilket kan vara en viktig fråga för kommunen att få en bild av utifrån frågan vilka kompetenssatsningar som görs för sina anställda.

Medarbetarsamtal genomförs och individuella utvecklingsplaner upprättas regelbundet för alla anställda.

En viktig del i kompetensutvecklingen är ”arbetsplatsnära kompetensutveckling” vilket innebär löpande lärande på arbetsplatsen. Detta görs olika mycket i verksamheterna. Inom skolan kollegialt lärande med team på olika nivåer. Detta finns även inom förskolan. Här väcks frågan om det skulle behövas mer systematik inom alla verksamheter i kommunen för att utnyttja fördelarna med detta sätt att utbilda.

Förutom ett introduktionsprogram finns det inget övergripande utvecklingsprogram som omfattar alla medarbetare för att stötta dem i sitt uppdrag och i sin roll. Ett förbättringsförslag är att ta fram ett samlat medarbetarutvecklingsprogram som knyter samman mål, värderingar och förhållningssätt i hela organisationen.

### **Individuell lönesättning**

Systematiska lönekartläggningar sker och årliga lönesamtal genomförs för alla anställda.

Samtliga förvaltningar har sina egna lönekriterier, som diskuteras och definieras i respektive ledningsgrupp. Diskussioner pågår om kommunövergripande lönekriterier. Personalenheten anordnar regelbundet kommunövergripande utbildning i lönesättning. Det finns lönepolitiskt program och ett antal stöddokument kring löneöversyn och lönesättning. Arbetet följs upp i samband med löneöversyn och lönekartläggning. Löneöversynsprocessen utvecklas och utvärderas fortlöpande.

### **Arbetsmiljöarbete**

Medarbetarenkät skickas ut årligen utifrån frågeområdena: motivation, ledarskap och styrning. Förutom att få kunskap om fortsatta förbättringar syftar den även till att skapa dialog ute i verksamheter.

Frågorna är gemensamma för andra kommuner för att möjliggöra jämförelser externt på övergripande kommunal nivå. Ett kontinuerligt arbete görs för förbättra frågor och svarsfrekvenser.

De kommunala bolagen genomför medarbetarundersökningar med två års intervall.

Inom Personalenheten testas idag ett nytt Dialogverktyg kopplat till de HME undersökningar som görs årligen.

### **Mångfald**

Kommunen har en fastställd jämställdhet- och mångfaldsplan, vars mål är formulerat: Åmåls kommun ska arbeta för att arbetsförhållanden lämpar sig för alla arbetstagare oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning. I det lönepolitiska programmet framhålls att det inte får förekomma diskriminering på grund av kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder.

För att stärka arbetet med mångfald och integration har flera av kommunens verksamheter anställt arabisktalande personal.

### **STYRKOR**

- Samordning av personalrekrytering med ett gemensamt rekryteringssystem
- Ett medvetet arbete med att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare som inkluderar en regelbunden omvärldsspaning
- Omfattande erbjudande av kollektiva lösningar och förmåner utöver lön
- En satsning på friskvård för alla medarbetare med ett antal kunskapsdagar
- Återkommande kompetensanalyser på verksamhetsnivå
- Medarbetarsamtal med individuella utvecklingsplaner
- Kollegialt lärande på teambasis inom skola och förskola utifrån att utveckla arbetet med den ”arbetsnära kompetensutvecklingen”
- Regelbundna lönekartläggningar och därtill lönejusteringar
- Ett starkt stöd för chefer i roll, lönekriterier med mera i den centrala personalenheten
- Medarbetarundersökningar varje år med därtill framtagna handlingsplaner för olika verksamheter
- En jämställdhets- och mångfaldsplan som anger kommunens inriktning på en ökad mångfald i organisationerna

### **FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

- Ett samlande personalpolitiskt program som grund för kommunens arbete med personalfrågor
- Fortsätt utveckla kommunens arbete med Arbetsgivarvarumärke för att framstå som en attraktiv arbetsgivare

- Sammanställning av kompetensbehov och utbildningsplaner på övergripande kommunnivå för att ge helhet
- Utveckla verksamhetsanpassade lönekriterier för team som är knutna till tillgänglighet och bemötande
- Framtagande av en helhetsbild av kostnader och omfattningen av kommunens satsning på kompetensutveckling.
  - Kompetensutveckling för nyanställda för att ”lära jobbet” i respektive yrke med att utveckla arbetet med den ”arbetsnära kompetensutvecklingen”
  - Medarbetarutvecklingsprogram för att implementera kärnvärden, värdegrund och etisk kod, med mera
  - Utveckla andra metoder för att bedöma och utveckla arbetsmiljön

#### SAMMANFATTNING AV UTVÄRDERINGENS INTRYCK

Inom det personalpolitiska området är den övergripande samordningen och styrningen på plats. Kommunen levererar förväntade resultat inom det praktiska personalpolitiska arbetet. Utöver detta en imponerande satsning på anställdas förmåner. Utmaningen inför framtiden ligger i hur man kopplar ihop utvecklingen i området med en inriktning på att ytterligare stärka begreppet ”attraktiv arbetsgivare”.

## Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för ständiga förbättringar</li><li>• Analys av avvikelser, brister och problem</li><li>• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling</li><li>• Lärande genom omvärldspaning och samverkan</li><li>• Metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna</li><li>• Kreativitet och förbättringar</li></ul>	<b>42</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.

### Strategi för ständiga förbättringar

Kommunens visionsstyrningsmodell utgår från de strategiska målen som inkluderar ett förbättringsperspektiv. Förvaltningarna ska utifrån dessa och grunduppdraget ta fram och genomföra aktiviteter som ska förbättra innehåll i de olika tjänsterna. Kommunens centrala utvecklingstjänster samordnar förbättringsarbetet med förvaltningarna utifrån styrmodellen. Det är dock oklart hur ett samlat ansvar och stöd ska ske långsiktigt vilket väcker frågan om ett framtida utvecklingsområde för kommunen.

I intervjuerna framgår det att det finns en mycket tydlig ambition att arbeta systematiskt med ständiga förbättringar men utvärderingen har svårt att se en kommunövergripande systematik eller några resultat av detta.

### Analys av avvikelser, brister och problem

Alla förvaltningar arbetar systematiskt med avvikelser, brister och problem. Analys av avvikelser i förhållande till mål sker framförallt på verksamhetsnivå. Detta görs på olika sätt och är inte synkroniserat över förvaltningsgränserna.

Avvikelse rapporter, tillbuds- och incidentrapporter, inspektioner med mera utgör underlag för detta. Kvalitetsplaner noterar utifrån dessa rapporter vilka åtgärder som ska vidtas. Vad sedan dessa åtgärder och aktiviteter leder till för resultat och förbättringar är svårt att se i dokumentationen.

På central nivå är den övergripande analysen tunn. Detta tar sig i uttryck i både delårsrapporten och årsredovisningen. Även på nämndsnivå är analysdelen i

förhållande till mål och resultat vag. Detta arbete bör stärkas för att göra styrningen och uppföljningen tydligare och mer effektiv så att analysarbetet blir en naturlig del av kommunens styrning enligt den nya modellen.

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

Kommunen har en stor samverkan med andra kommuner i olika former av nätverk för att förbättra sina tjänster. Dessa sker på olika nivåer i kommunen. Fyrbodal är för de flesta en given samarbetsform. Region Värmland för en del andra verksamheter liksom Dalsland. Svårt är det dock att se vad dessa nätverk lett till för förbättringar i verksamheterna.

Det sker även hel del samverkan med forskningsinstitutioner såsom Fyrbodals FOU, Karlstad universitet.

Omvärldsspaning sker främst via de olika nätverken och de forskningssamarbeten kommunen ingår i. Intrycket i utvärderingen är att omvärldsspaning, som i många kommuner, har utvecklingspotential. Var är landets mest intressanta och goda exemplen inom respektive verksamhet? Vad har vi att lära?

### **Metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna**

Inom kommunens alla verksamheter finns olika metoder och inriktningar för att förbättra kvaliteten. Exempelvis arbetar skolan med Skola 24 som innefattar elevers utvecklingsplaner och samlad dokumentation, Lärlyften med inkluderade kollegiegranskningar, inom förskolan med Tyra för kommunikation och insyn, inom Äldreomsorgen med Senior Alert för förbättring med äldre i livets slut, inom fastighetsbolaget med ISO som grund för systematik och certifiering, med mera.

Interna och externa granskningar av verksamheterna av bland annat statliga myndigheter är även en kunskapskälla för förbättringar. I intervjuerna framförs detta som en viktig och uppskattad funktion av förvaltningarna.

Ett område för framtiden att utveckla kan vara hur man på ett enkelt sätt regelbundet internt kan sprida de goda exemplen/best practice inom kommunens verksamheter.

### **Kreativitet och förbättringar**

Personal som arbetar inom verksamheterna är ofta bärare av goda idéer om förbättringar och lösningar. Hur vi sedan tar hand om detta kan var olika. Socialtjänsten i kommunen har haft innovationsdagar för att uppmuntra detta, skolan har ett eget projektrum som ska uppmuntra detta. Dessa exempel är viktiga att bygga vidare på om man vill skapa en kultur där det är högt tak för att både testa och lägga fram nya idéer. I detta ligger även uppmuntran och spridning av förslag och idéer men även att kunna redovisa vad de leder till. Detta är en framtida utmaning för kommunen som behöver ett centralt stöd och struktur.

## **STYRKOR**

- Samverkan med andra kommuner i flera nätverk med syftet att förbättra och nå samordningsvinster
- Systematik kring arbetet med avvikelser och brister samt tillbuds- och incidentrapportering.
- Kvalitetsplaner som dokumenterar vilka förbättringar som ska genomföras
- Olika former av samverkan inom regionen och Fyrbodal på verksamhetsnivå
- Flera exempel på förbättringsmetoder inom verksamheterna med kvalitetsfokus; Skola 24 och Lärlyften inom skolan, inom förskolan med Tyra, Senior Alert inom Äldreomsorg, ISO inom fastighetsbolaget, med flera.
- Flertalet interna och externa granskningar av verksamheterna för att finna förbättringsområden

## **FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

- Utveckla samordningen med de centrala resurserna och stödet till det lokala förbättringsarbetet med inriktning på att stärka professionalitet med ökat fokus på individuella brukarresultat
- Utveckla arbetet med Kvalitetsplanerna för att tydliggöra vilka resultat som uppnås, dvs. leder till önskade förbättringar
- En regelbunden omvärldsspaning för att hitta goda exempel som kan inspirera det lokala förbättringsarbetet
- Utveckla flera professionella metoder inom verksamheterna för att förbättra kvaliteten och resultaten i det dagliga arbetet. Speciellt kopplade till kärnuppdraget.
- Systematisk spridning av goda exempel internt i kommunen för eget lärande, exempelvis idé-torg
- Fortsatt engagemang kring brukardeltagande och inflytande i fler tjänster.
- Uppmuntra och engagera anställda att komma med förbättringsförslag i utvecklande av en kreativ förbättringskultur
- Sammanställa förbättringar och redovisa dessa intern och externt

## **SAMMANFATTNING AV UTVÄRDERINGENS INTRYCK**

Arbetet med förbättringar finns i alla kommunens verksamheter. Däremot är det svårt att se vad de leder till för förbättringar. Att hitta en struktur för detta är ett framtida utvecklingsområde. Goda exempel behöver spridas likväl som misslyckanden.



## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planer/strategier för samhällsbyggande</li><li>• Samarbete med civilsamhället</li><li>• Samarbete med kulturlivet</li><li>• Stöd till näringslivet</li><li>• Internationella kontakter</li><li>• Miljöfrågor</li><li>• Social hållbarhet</li></ul>	<b>81</b>

### 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.

### Planer/strategier för arbetet med frivilligkrafter

Kommunens arbete inom samhällsbyggandet är omfattande. Samverkan med frivilligkrafter sker på flera olika sätt. Samverket Frivilligcentralen är ett informationskontor för frivilliga uppgifter och en kontaktpunkt för frivilligt arbete. Kommunen har även tillsammans med Civilförsvarsförbundet en frivillig resursgrupp (FRG) som kraft vid eventuella kriser. Kommunen ger även uppdrag till frivilliga organisationer inom flera områden som exempel för skötsel av fritidsanläggningar, fotbollsplaner, grönområden med mera. I en del fall sker även gemensamma arbetsinsatser som exempelvis båtplatser och städning av festivalplatser. Däremot saknar kommunen en plan/strategi för vad man vill med stödet till frivilligkrafter.

### Samarbete med kulturlivet

Kommunens stöd till ideell kulturverksamhet ”Kreativ kultur” formuleras på kommunens webbsidor. Förutom detta finns ett Kulturpolitiskt handlingsprogram 2013-2020 som ansluter till en kulturstrategi för Dalsland. Dessa dokument förtydligar och understryker kommunens syn på kulturens betydelse och vikt. Förutom att kommunens kulturskola är gratis stöder kommunen olika aktiviteter och upplåtande av lokaler. Young Innovation HUB som är en samlingsplats och arbetsplats för unga i ålder 16-30 år är ett av dessa stödexempel. Kommunen tar även initiativ och medverkar i olika kulturarrangemang såsom exempelvis Barnens dag, Hamnkalaset, Ljusfesten. Halloweenparad med disco och framträdanden, Påskparaden med scen på torget samt konsertverksamhet genom Kulturskolan.

Dessutom bidrar kommunen med arrangörsstöd och medverkar i valborgsfirande, nationaldagsfirande, Åmåls bluesfest, Glupsk (mat- och livsmedelsfestival), Bokdagar i Dalsland, utställningsverksamhet i Konsthallen och biografverksamhet.

## **Stöd till näringslivet**

Kommunen har ett näringslivsprogram som anger kommunens inriktning i kontakten med näringslivet. Ett program som är i behov av uppdatering med tanke på allt som sker inom området.

Kommunen har en näringslivsutvecklare som bland annat har stöd och samverkan med tre näringslivsorganisationer: Företagarna i Åmål, Åmål handel och Åmål industriförening. Kommunen har även en speciell centrumutvecklare som bidragit till att kommunen vunnit flera priser utifrån programmet FÅC - För Åmål i centrum. Energicoach till företag finns samt en fördjupad rådgivning erbjuds till företag som aktivt vill arbeta med att minska sin energianvändning.

Här finns även företagslotser och ett omfattande stöd för företagare och för de som vill starta företag. Kommunen har genomfört utbildningar av näringslivet i offentlig upphandling och erbjuder ett årligt deltagande i kommunens HR Events dagar. Tillsammans med näringslivet har man ordnat utbildningar i bland annat svetsning och banteknik.

Kommunen är en av landets bästa i samverkan med näringslivet enligt Insikten. Åmål har en delad andra plats!

Genom EU-kontorets internationella arbete har man även arbetat med att synliggöra det regionala näringslivet inom Dalsland. Inom turismen sker även en samverkan genom bland annat Dalslands Turist AB.

## **Internationella kontakter**

Åmåls kommun har en Internationell strategi som antogs av fullmäktige 2017 och sträcker sig fram till december 2020. Arbetet syftar till och bidrar med att utveckla kommunens verksamheter. Detta genom samarbete med internationella partners, projekt, nätverk samt extern finansiering.

Strategin tar upp sex stycken för kommunen prioriterade områden som exempelvis öka ungdomars möjlighet till internationell rörlighet, vänortssamarbeten och kommunala partnerskap, sysselsättning och hållbar tillväxt etc. Strategin är kopplad till budget. Kommunen har en internationell styrgrupp bestående av ledande politiker och tjänstemän. Via styrgruppen får kommunens internationella arbete transparens och förankring. Till styrgruppen återrapporteras även de aktiviteter, internationella projekt etc. som pågår/genomförs.

Ett par exempel från arbetet är

- Vänorter.
- Regionalt EU-kontor
- Åmåls kommun tar emot och sänder volontärer inom Europeiska solidaritetskåren
- Kommunala stipendier riktas mot ungdomar för utlandsstudier till exempel i USA.
- Demokratiprojekt finansierade av SIDA. Till exempel ett digitaliseringsprojekt med Kina.
- EU-projekt gällande till exempel stadsutveckling.

- Leader-projekt.
- Elever och lärare korresponderar och besöker USA.

Åmåls kommun har en lång och bred erfarenhet av att arbeta internationellt. Olika utvecklingsprojekt har genom åren genomförts med bland annat Uganda, Kina och Ukraina. I dagsläget är Åmåls kommun projektledare för ett kommunalt partnerskap via ICLD tillsammans med Dunhuang, Kina. Ett projekt som handlar om att ta fram en metod för etiska bedömningar vid införande av välfärdsteknik på äldreboenden. Åmåls kommun är även sändande och mottagande organisation inom Europeiska solidaritetskåren och har varit så sedan 2005. Sedan dess har kommunen tagit emot mer än ett 70-tal ungdomar och skickat ut ett 40-tal runtom i hela världen. Kommunen är även aktiv i olika leaderprojekt och har i år även precis avslutat ett interreg projekt Urban platsinnovation där man var delaktig som partner i projektet.

Extern finansiering bidrar till verksamhetsutveckling på många plan. Tack vare exempelvis det kommunala partnerskapet med Kina har man kunnat kompetensutveckla över 300 personer i digitalisering och välfärdsteknik genom att ha en utbildningsdag.

### **Miljöfrågor**

Kommunen arbetar utifrån beslutad energi- och klimatstrategi med energieffektivisering som bland annat innehåller mål som årligen följs upp. Ett miljöboksut är under framtagande. Det har under året pågått ett förankringsarbete kring strategin ute i förvaltningar.

Det kommunala bolaget Åmåls Kommunfastigheter AB är miljöcertifierat (ISO). De senaste tio åren har bolaget satsat mycket i olika energiprojekt. Sedan ett flertal år tillbaka är bolaget helt fossilfritt, endast tre anläggningar har olja som spetsvärme. Vidare konverteras årligen minst en anläggning från direktverkande el som huvudsaklig energikälla till fjärrvärme/värmepump.

Energi- och klimatrådgivning erbjuds.

Kommunen arbetar med bevarande av biologisk mångfald genom att ha beslutat om ett Naturvårdsprogram som används vid t.ex. fysisk planering. Vidare arbetar kommunen med bevarande av biologisk mångfald i olika projekt t.ex. fiskevårdsprojekt, bekämpning av loka, mörtebolstjärnet. Kommunen har ett naturreservat, Stora Lilla Bräcke. Den biologiska mångfalden bevakas vid fysisk planering, tillsyn/kontroll utifrån miljöbalken m.m.

Kommunen har endast ansvar för det avfall som klassas som hushållsavfall och inte det avfall som är verksamhetsavfall. Under 2019 har återbruk och återvinning av textilier påbörjats på kommunens miljöstation med, som det verkar, ett mycket gott resultat.

Kommunen informerar årligen invånarna om vikten av återvinning och återanvändning genom webb och infoutskick, återvinningshelger med extra öppet på miljöstationen och i den dagliga kontakten med verksamhetens kunder. Energi- och klimatrådgivning för privatpersoner, företag och organisationer i kommunerna Bengtsfors, Dals-Ed, Färgelanda, Mellerud och Åmål erbjuds kostnadsfri. Energi- och klimatrådgivningen samordnas av Dalslands miljö- och energikontor.

## **Social hållbarhet**

Kommunen arbetar aktivt med brottsförebyggande åtgärder baserat på risk och den faktiska hotbilden. Nu finns inte denna hotbild i någon form av organiserad/större verksamhet inom kommunen.

I Åmål finns en lokal inriktnings- och samordningsfunktion (ISF) Trygg Åmål, kris- och säkerhetsråd. Rådet leds av kommunstyrelsens ordförande och de viktiga samhällsfunktionerna finns representerade i rådet, exempelvis Polis, vårdcentral, förvaltningarna och de kommunala bolagen.

Arbetet har gett framgångar med till exempel vad gäller arbetet mot en inbrottsvåg samt den organiserade brottsligheten.

I samband med en omorganisation (hösten 2017) av tätortens grundskolor (förskoleklass till årskurs 6) indelas samtliga elever utifrån ålder och inte geografiskt vilket innebär att elever kommer från olika socioekonomiska områden.

## **STYRKOR**

- Strategier eller motsvarande för arbete med näringsliv, stadsmiljö, kultur, internationellt samarbete, energi och klimat samt säkerhet/beredskap
- Aktiv samverkan med föreningsliv och civilsamhället – flera anläggningar drivs av dessa såsom exempelvis fotbollsplaner, slalombackar, fritidsanläggningar med mera.
- Stöd och finansiering inom kulturlivet med gratis Kulturskola, Young Innovation HUB Åmål, med mera.
- Näringslivsstrategi med näringslivsutvecklare och samverkan med tre näringslivsorganisationer
- Brett stöd till näringslivet genom flera aktiviteter med bland annat kompetenshöjande åtgärder med stöd till nyföretagande
- Många samverkande insatser med främst regionen för att stärka näringslivet tillsammans det egna EU-kontoret
- Arbete med att främja kommunen som etableringsort, turistmål m.m. genom bland annat Dalslands Turist AB.
- Ett omfattande och väletablerat arbete med internationella kontakter som omfattar 6 prioriterade områden. Förutom det geografiskt vidsträckt nätverket är inriktningen bland på ungdomar, demokrati och olika utvecklingsprojekt.
- En mycket omfattande projektverksamhet med EU som bas.
- Flera initiativ i det lokala miljöarbetet och energieffektivisering
- Naturvårdsprogram som tar hänsyn till den biologiska mångfalden tillsammans med flera projekt, exempelvis fiskevårdsprojekt, bekämpning av icke önskvärda växter, med flera

- Aktivt arbete med återvinning med bland annat information till invånare och företag genom energicoach till företag samt regionalt samordnad rådgivning till privatpersoner
- Ett aktivt arbete med att skapa ekonomisk och social hållbarhet utifrån en medveten inriktning på barn och ungdomar i olika aktiviteter inom skola, kultur och fritid.
- Kommunövergripande säkerhetspolicy och aktivt säkerhetsarbete utifrån den lokala samordningsfunktionen Trygg Åmål

## **FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

- En plan/strategi som beskriver kommunens samverkan och stöd till frivilligkrafter i arbetet med att utveckla kommunen
- Strategi/plan för arbetet med att skapa hållbar utveckling utifrån de insatser som redan görs och se hur dessa kan stärkas.
- Kommunens krav och förväntningar i stödet till föreningslivet i fråga om jämställdhet, social integration, droger etc.
- Fortsatt utveckling av turismen och kommunens varumärke

## **SAMMANFATTNING AV UTVÄRDERINGS INTRYCK**

Kommunen har i detta ett av sina absolut starkaste områden. Det är tre delar som utmärker sig speciellt och som kan vara en inspiration för andra kommuner: det internationella arbetet, näringslivsarbetet och kulturarbetet. En framtida fundering kan hur alla dessa komponenter kommer i kommunens styrmodell.

## 4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Åmåls 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?	7	15	45 %
1.2	Informerar invånarna om aktuella frågor i politiken?	15	20	75 %
1.3	Informerar invånare om resultat?	12	25	48 %
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	19	30	65 %
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	2	10	15 %
		<b>55</b>	<b>100</b>	<b>55 %</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?	5	15	30 %
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	10	25	42 %
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	13	20	66 %
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	8	20	39 %
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	10	20	50 %
		<b>46</b>	<b>100</b>	<b>46 %</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	70 %
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	8	25	30 %
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	12	25	48 %
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	19	20	94 %
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	11	15	72 %
		<b>60</b>	<b>100</b>	<b>60 %</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?	5	15	30 %
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	6	10	60 %
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorieellt samarbete?	9	20	46 %
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	5	15	34 %
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	12	20	60 %
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	17	20	85 %
		<b>54</b>	<b>100</b>	<b>54 %</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?	2	15	15 %
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	8	25	30 %
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	9	15	60 %
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	12	15	78 %
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	11	20	55 %
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	10	10	95 %
		<b>51</b>	<b>100</b>	<b>51 %</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?	8	15	50 %
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	15	20	77 %
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	13	25	51 %
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	12	15	78 %
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	11	15	74 %
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	6	10	60 %
		<b>64</b>	<b>100</b>	<b>64 %</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?	5	15	32 %
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	14	25	55 %
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	9	20	46 %
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	9	20	46 %
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	6	20	28 %
		<b>42</b>	<b>100</b>	<b>42 %</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?	9	15	58 %
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	11	15	73 %
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	15	15	100 %
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	14	15	96 %
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	10	10	100 %
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	11	15	76 %
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	11	15	70 %
		<b>81</b>	<b>100</b>	<b>81 %</b>