

# KommunKompassen

ANALYS AV

FORSHAGA KOMMUN

2016



## Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen? .....	3
2	Forshaga kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattning .....	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	5
	Område 1 Offentlighet och demokrati .....	7
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering .....	9
	Område 3 Politisk styrning och kontroll.....	10
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	12
	Område 5 Resultat och effektivitet .....	14
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	16
	Område 7 Ständiga förbättringar.....	18
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	20
4.	Översikt av poängfördelning.....	22

# 1 Vad är Kommunkompassen?

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

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Ständiga förbättringar
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

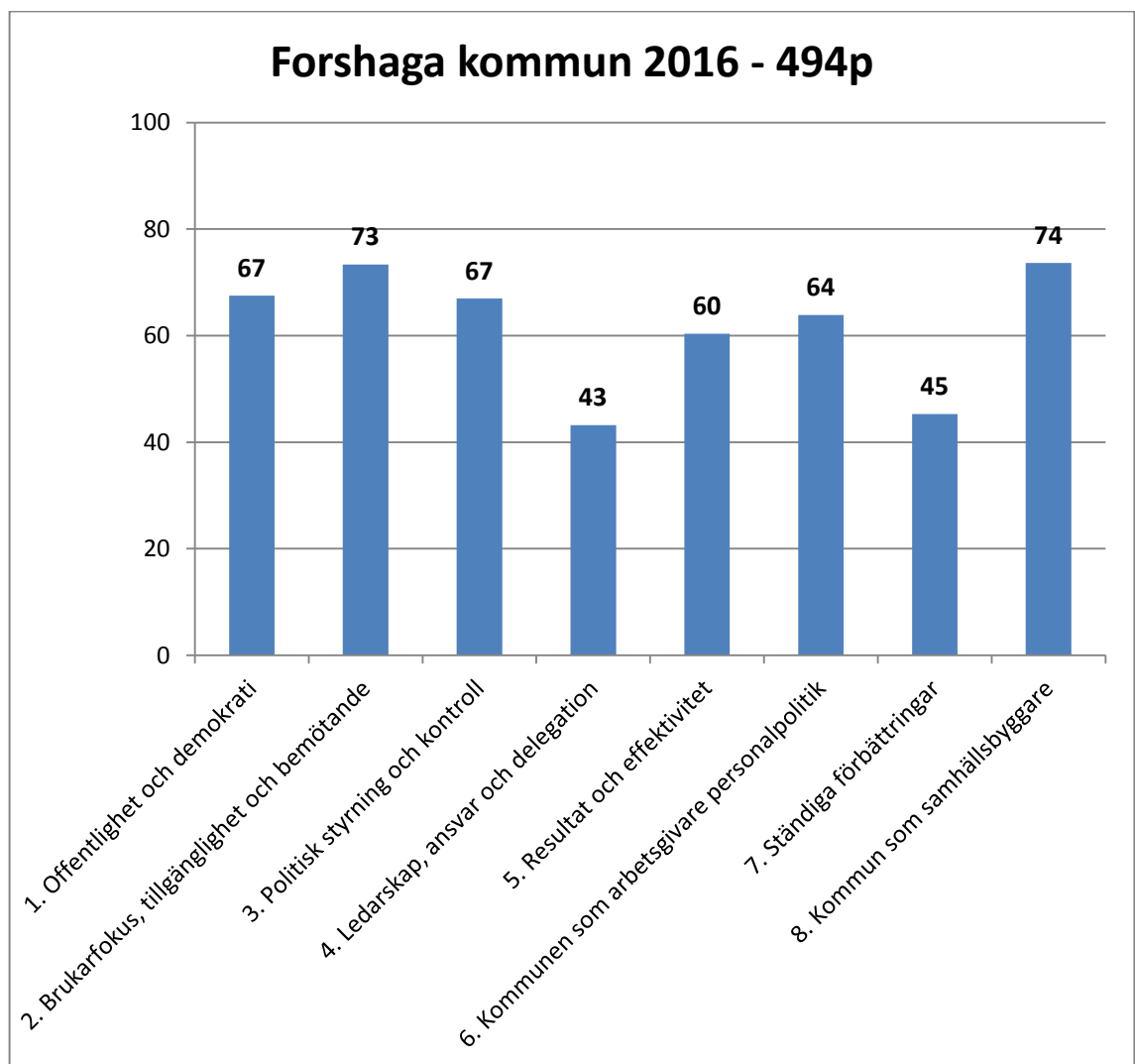
## 2 Forshaga kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

Utvärderingen av Forshaga kommun genomfördes i oktober år 2016 och var kommunens tredje utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

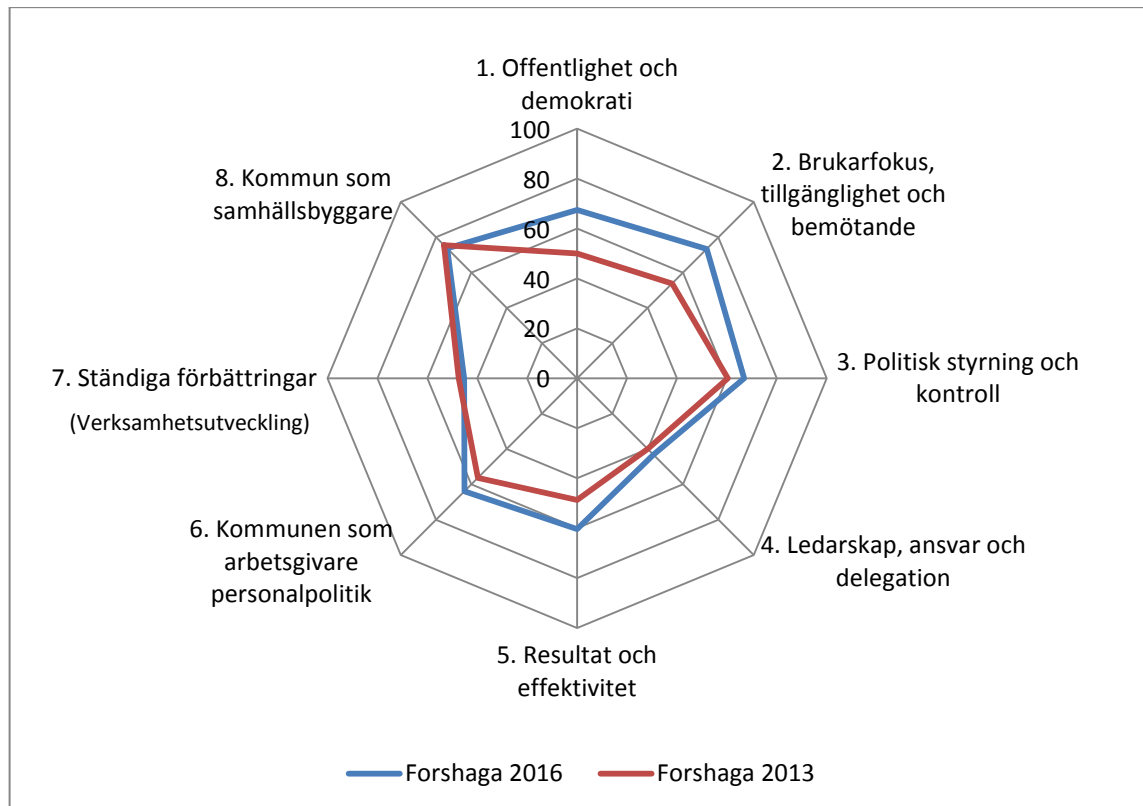
### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Forshaga kommuns totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Forshaga kommuns resultat från de två senaste utvärderingarna. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart mellan 2013 och 2016. Utvärderingen 2016 är genomförd med en ny uppdaterad Kommunkompass där kraven har höjts. Område 7, som tidigare benämndes ”Verksamhetsutveckling”, benämns nu ”Ständiga förbättringar” och är helt omarbetad jämfört med den tidigare versionen.

2013 hade Forshaga totalt 431 poäng.



### Jämförelser

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

### Sammanfattande kommentar

Forshaga är en värmäländsk kommun vid Klarälven med en genuin brukshistoria. Dagens Forshaga är närmast en kombination av landsortskommun och förstad till Karlstad. Det finns ett gediget samarbetsklimat i Karlstadsregionen och man arbetar mycket med gemensamma lösningar på de utmaningar som man står inför. Karlstad blir på så sätt mer av ett storstads-område och småkommunerna förmår expandera inom ramen för detta. Kommunalpolitiskt utnyttjar man de samverkansmöjligheter som finns för att hitta effektiva lösningar.

Detta samverkansklimat verkar också finnas inom Forshaga kommun. I intervjuerna för Kommunkompassen betonas helheten och det gemensamma. Det politiska klimatet präglas också av

förmåga att samtala och en vilja att gemensamt representera kommunen. Närheten mellan politikerna och invånarna är slående och beror inte enbart på att kommunen är liten utan också på en tydlig vilja att pröva otraditionella vägar för möten och påverkan.

Forshaga har skapat en vision med ett mycket tydligt barn- och framtidsperspektiv. Den är lätt att kommunicera och arbeta med. Den har också ett tydligt genomslag i det praktiska arbetet. Till visionen finns knuten en värdegrund som sätter mötet med invånarna i centrum. Även denna har fått tydligt genomslag. Till detta läggs sedan en resultatstyrningsmodell som är renodlad och enkel. Antalet mål är begränsat och verksamhetscykeln fungerar både för planering och uppföljning.

Ytterligare en sak som sticker ut är Forshagas satsning på kommunikation med invånarna. Kommunen ger ut en ambitiös och informativ tidning, Kontakten, sex gånger per år. Webbplatsen är bra och det finns också ett aktivt Facebook-konto. Med tanke på kommunens storlek och samlade resurser är detta mycket bra.

Det är uppenbart att Forshagas ekonomiska utfall under några år har varit svagt. Detta har gett anledning till beslut som har begränsat delegering/decentralisering på ett sätt som långsiktigt kan få negativa konsekvenser. Det är viktigt att kommunen kan arbeta med effektiviseringar i verksamheten för att med fortsatt hög servicenivå skapa mer stabila ekonomiska resultat. Ett mer systematiskt arbete med ständiga förbättringar och förenklingar skulle kunna bidra till detta liksom ännu mer intensivt arbete i jämförande nätverk. Närheten till Universitetet i Karlstad bör också innebära möjligheter till samverkan i syfte att stimuleras till mer effektiva arbetsformer.

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

#### 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 korrruption</li> </ul>	67

#### Allmänt

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

Området är tydligt utpekad i den övergripande strategiska planen med målformulering att invånarna ska vara delaktiga genom information och öppen dialog. Det är också ett område i kommunens tillväxtstrategi, Forshaga – en attraktiv kommun.

Kommunens tidning, ”Kontakten”, delas ut sex gånger per år och riktar sig till invånare och företagare i Forshaga. Tidningen används strategiskt för att informera kring olika aktuella teman. Exempelvis finns teman som årets årsbokslut, medborgarundersökning och flyktingmottagande. Till detta finns också ”bebisuppvaktningen” som ger ytterligare en dimension i kontakten mellan förtroendevalda och invånare. Forshaga är i det här arbetet ett föredöme för många andra kommuner i landet.

#### Information till medborgarna

Till grund för informationsarbetet finns en kommunikationspolicy som är antagen av kommunfullmäktige. Genom kommunens webbdarium finns dagordningar, protokoll och handlingar tillgängliga på Forshagas webbportal. Kommunfullmäktiges möten annonseras i Forshaga/Dejebladet och på kommunens webb. Fullmäktiges sammanträden sänds sedan både på närradio och webbradion. Kommunen har också flera lättillgängliga skrifter för exempelvis

kommunens värdegrund, årsredovisning, budget samt hur medborgarna kan framföra klagomål och synpunkter.

### **Information om resultat**

Det här är ett område som markant har förbättrats sedan den senaste utvärderingen 2013. Resultat från medborgar- och brukarundersökningar finns tillgängliga på kommunens webb. Resultaten kommuniseras även i Kontakten och i kommunens facebookgrupp. En fortsatt utveckling skulle kunna vara att ge medborgarna en mera direkt överblick över kommunens resultat utan att behöva gå vidare till olika länkade sammanställningar eller externa webbsidor.

### **Medborgardialog och deltagande**

Forshaga har en väl utvecklad dialog med sina medborgare. ”Politiker på plats” är en inarbetad modell som man har jobbat vidare med sedan flera år tillbaka. Till det har kommunen också haft tematiska dialoger kring exempelvis trygghet, boende för äldre, landsbygdsutveckling i strandnära områden samt kultur och fritid.

Kommunen har också ett aktivt ungdomsråd (FUR) och råd för pensionärer och funktionshindrade (KRPF) samt ett Näringslivsråd.

### **Motverka korruption**

Kommunen har en antagen etisk policy från 2013. Däremot saknas rutiner för hur man internt eller externt kan anmäla och framföra uppgifter om oegentligheter, samt rutiner för hur man ska hantera dessa.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunens tidning ”Kontakten”</li> <li>• Webbdarium</li> <li>• Bebisuppvaktning</li> <li>• ”Politiker på plats”</li> <li>• Etisk policy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lättillgängliga redovisningar av kommunens resultat</li> <li>• Rutiner för att anmäla och hantering av uppgifter om oegentligheter</li> </ul>



## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Strategi för brukarorientering</li> <li>● Tillgänglighet och bemötande</li> <li>● Information om service och tjänster</li> <li>● Brukarundersökningar</li> <li>● Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li> </ul>	73

### 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

Forshaga kommun har en övergripande värdegrund och vision. Den finns beskriven i Värdegrunden, i Kvalitets- och styrningsmodell 2016 samt i Strategisk plan 2016. ”Barnkommunen Forshaga” ska genomsyra hela organisationen. Vårdskapsutbildningar har genomförts för i stort sett samtliga medarbetare. Fokus på invånaren är tydlig både i den externa kommunikationen som i den interna. Även här utmärker sig Forshaga i förhållande till andra kommuner i landet för sin tydliga brukarorientering.

### Tillgänglighet och bemötande

Värdegrunden ”sitter” i organisationen, och varje förvaltning och enhet ansvarar för att beskriva vem man är till för. Detta understöds genom en fokusgrupp på värdskap, utbildningar i tillgänglighet och bemötande, värdskapstränare samt i kriterier vid nyrekrytering och information i introduktionsmaterial. Kommunen deltar också i mätningar av tillgänglighet och bemötande inom ramen för Kommunens kvalitet i korthet (KKiK) sedan 2015.

### Information om service och tjänster

Kommunikation ses som en strategiskt område för Forshaga. Kommunen har en väl utvecklad webbportal som utvärderas regelbundet utifrån SKL:s undersökning ”Information till alla”. Kommunen har sedan flera år tillbaka arbetat systematiskt med Lättläst för att öka tillgängligheten på webben, vilket också har givit tydliga resultat. Kompletterande informationsmaterial finns också på sociala media som kan tillgodose olika specifika behov.

E-tjänster utvecklas i samarbete med andra kommuner i Värmland. Detta är ett område som kan utvecklas vidare. Genom att öka andelen reella e-tjänster som går direkt in i kommunens verksamhetssystem så kan både invånare och verksamheterna vinna på detta.

## Brukarundersökningar

Forshaga kommun genomför brukarundersökningar inom i stort sett alla verksamheter. Resultaten används för att justera mål, mått och aktiviteter i den övergripande resultatstyrningen. Andra metoder som används är ”Prata med rektorn” inom SFI:n och ”Snödagboken” med information från Tekniska.

Här skulle ett utvecklingsområde vara att mera systematiskt jämföra resultat mellan olika serviceområden och mellan olika enheter. Kommungemensamma mått på tillgänglighet och bemötande kan med fördel användas i detta syfte. De eftersökta effekterna är att systematiskt börja använda resultaten från undersökningarna i verksamheternas förbättringsarbete och för att stimulera till ett internt lärande i organisationen.

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

Vård- och omsorgsförvaltningen har värdighetsgarantier och inom barn- och utbildningsförvaltningen finns servicedeklarationer. Ett uppdrag finns att övriga verksamheter ska ta fram garantier. De befintliga kan vara förebilder för övriga förvaltningar som fortfarande saknar service- eller kvalitetsdeklarationer. Synpunktshanteringen fungerar bra men är inte heltäckande. Bland annat saknas det rutiner inom Miljö- och hälsa.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Värdegrundsarbetet med värskapet i fokus</li> <li>• Brukarorientering (”Prata med rektorn”, ”Snödagboken”)</li> <li>• Lättläst</li> <li>• Värdighetsgarantier för vård- och omsorg samt barn- och utbildnings servicedeklarationer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-tjänster</li> <li>• Systematiska jämförelser mellan serviceområden och enheter</li> <li>• Service- eller kvalitetsdeklarationer för samtliga verksamheter</li> <li>• Heltäckande synpunktshantering</li> </ul>

## 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 och dialog</li> </ul>	67

### 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 målstyr-

ning. 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**

Forshaga kommun har en ny, renodlad och enkel styrmodell från 2016. I jämförelse med tidigare utvärdering är detta en klar förbättring. Styrmodellen i sin helhet utgörs av vision, strategisk plan och värdegrund. Delarna hänger ihop på ett bra sätt och beskriver på en övergripande nivå hur den kommunala verksamheten ska styras, följas upp och utvärderas. Både visionen och värdegrunden har ett tydligt genomslag i organisationen. Den strategiska planen är överskådlig och beskriver hur styrkedjan ska fungera. Antalet övergripande mål är begränsat och utgör en röd tråd som lätt kan följas från budget- och plandokument till uppföljningen i delårs- och årsbokslut.

### **Tydliga politiska mål**

I och med att de övergripande målen har begränsats i antal och att styrmodellen har förenklats så har också de politiska målen blivit tydligare. De övergripande målen är antagna i kommunfullmäktige och gäller hela organisationen, även de kommunala bolagen. Målen är kopplade till nyckeltal och blir på så sätt uppfoljningsbara utifrån specifika nivåer. Verksamheternas planer utgår från fullmäktiges mål, och till dessa sätter verksamheterna åtaganden alternativt aktiviteter. Kopplingen mellan de politiska målen och resursfördelningen är fortfarande svag, men kommunen har kommit en bit på väg för att förstärka detta. Bland annat kan satsningen på barn ses i resursfördelningen/budgetarbetet.

### **Uppföljning och rapportering**

Måluppföljning rapporteras till politisk nivå två gånger per år i samband med delårs- och årsbokslut. Nämnderna använder olika typer av månadsuppföljningar. Fokus ligger på ekonomi och volymer. Utöver det används kostnad per brukare (KPB) och kommunens kvalitet i korthet (KKiK) i olika utsträckning. Redovisning av kvalitativa resultat per enhet används till viss del. En ny uppfoljningsmodell är på gång som ska ge standardiserade anvisningar kring hur månadsuppfoljningarna ska se ut. Analyser görs på helårsresultaten, men också där ligger fokus på de finansiella målen, bland annat kostnadsutveckling och jämförelser av standardkostnader.

Förvaltningsrevisionen fungerar väl. Handlingsplaner tas fram och följs upp.

Ett rapporteringssystem, Stratsys, finns som stöd men utnyttjas möjligen inte fullt ut. Ett utvecklingsområde för Forshaga är att, med stöd i rapporteringssystemet, förbättra uppfoljning och återrapportering till den politiska nivån med analyser och jämförelser som ger politiken ett bra underlag inför beslut om eventuella åtgärder som behöver genomföras.

### **Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän, samspel och dialog**

Rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän anses från båda håll fungera i stort sett bra. Vad som är VAD- och HUR-frågor kan vara flytande, men kommunen har flera arenor för en kontinuerlig dialog kring roller och ansvarsfördelning. Även riktade insatser har genomförts, exempelvis i ett gemensamt seminarium under temat ”Att styra och leda framtiden tillsammans i Forshaga kommun”, som arrangerades med hjälp av SKL för ledande politiker och tjänstemän i organisationen. Den nya styrmodellen har också bidragit med en ökad tydlighet.

Kommunen arbetar på flera sätt för att ansvariga förtroendevalda ska hålla sig informerade om verksamheterna. Bland annat avsätts tid för information från verksamheterna i samband med beredningar, arbetsutskott och styrelse/nämnder. Sammanträden förläggs ute på kommunens arbetsställen och gemensamma studiebesök arrangeras i samma syfte.

Riktade nöjdhetsundersökningar till politiker genomförs sedan 2015 för att utveckla tjänstemannaorganisationens stöd till de förtroendevalda.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enkel styrmodell som håller ihop styrningen</li> <li>• Vision, strategisk plan och värdegrund</li> <li>• Begränsat antal mål på övergripande nivå som är mätbara och uppföljningsbara</li> <li>• Tydlig rollfördelning mellan förtroendevalda och tjänstemän</li> <li>• Nöjdhetsundersökningar hos politiker av tjänstemannaorganisationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydligare koppling mellan politiska mål och resursfördelning</li> <li>• Månadsuppföljningar</li> <li>• Systematisk rapportering som även inkluderar analys av resultat och jämförelser med andra kommuner och mellan egna verksamheter och enheter</li> </ul>

#### 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>	43

#### 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**

Forshaga har en medarbetar- och ledarpolicy sedan 2015 som tydliggör vad värdegrunden innebär för medarbetare och ledarskapet i organisationen. Policyn har tydliga kopplingar till visionen och till den strategiska planen.

### **Resultatenheternas ansvar**

Chefernas delegerade ansvar är till viss del begränsat. I dagsläget förs vare sig överskott eller underskott över till kommande år. Allt nollställs vid årsskiftet. Ett beslut att detta ska ske fattades i budgetbeslutet 2015 och kommer att tillämpas på 2016 års bokslut. Omdispositioner kan göras inom verksamheterna, men anställningar och återbesättningar prövas av nämnden. Det här kan ha att göra med de svaga ekonomiska resultaten i kommunen, vilket leder till ett behov av ökad kontroll på utgifterna.

På kort sikt är dessa begränsningar i delegeringen naturliga åtgärder som kommunen har vidtagit för att få kontroll på den aktuella situationen, men på längre sikt kan det även få oönskade, negativa konsekvenser. Gränsen mellan VAD och HUR förskjuts: till en utökad politisk kontroll över *hur* verksamheterna bedrivs på bekostnad av minskat utrymme för professionens egna förmåga att arbeta med effektiviseringar i verksamheten. Chefernas och verksamheternas handlingsfrihet kan utökas inom ramen för en tydligare mål- och resultatstyrning som ställer tydligare krav på måluppfyllelse både vad avser ekonomi som kvalitet.

### **Tvärsektoriellt samarbete**

Kommunen har ingen sammanställning över kommunövergripande projekt eller processer. Flera av de större projekten och processerna som kommunen arbetar med rymms inom de övergripande målen. Arbetet leds oftast genom kommunens ledningsgrupp. Inom andra områden, t.ex. Karlstad Business Region (KBR) finns kartläggningar på gemensamma processer mellan kommunerna.

Kommunövergripande projekt eller processer bör sammanställas och beskrivas med uppföljningsbara mål i syfte att undvika dubbelarbete och att ha en kontroll över pågående tvärsektoriellt arbete, vilka resurser som de kräver och vilka resultat organisationen uppnår.

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

Kommunen använder inte chefskontrakt eller chefsavtal där resultatförväntningar formuleras. Chefsutvärderingar görs via medarbetarenkät. Chefskontrakt eller -avtal kan bidra till en tydligare styrning genom att chefernas individuella uppdrag definieras och därmed också kan utvärderas. Samtidigt klargörs även chefernas uppdrag och vad som förväntas av dem. Kontrakt eller avtal kan med fördel kopplas till de verksamhetsplaner som respektive chef är ansvarig över.

### **Kommunledningens kommunikation**

Kommun- och förvaltningschefer är tydliga bärare av kommunens vision, mål och värdegrund. Mål, uppdrag och ansvar sprids och förankras internt inom tjänstemannadelen av organisationen. Stöd finns för att hjälpa chefer då det uppstår problem.

### **Ledarutveckling**

Forshaga arbetar för att utveckla arbetet med ledarskapet inom kommunen. Det görs genom strukturerade ledardagar fyra gånger per år med teman som knyter an till vision, strategisk plan och värdegrund.. Kommunen har också initierat en ledarutbildning för chefer i organisationen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbetar- och ledarpolicy som kopplas till vision, strategisk plan och värdegrund</li> <li>• Tematiska ledardagar som knyter an till vision, strategisk plan och värdegrund</li> <li>• Kommunens chefer som bärare av organisationens mål och värderingar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utökad delegation till cheferna förenat med tydligare krav på resultat</li> <li>• Chefskontrakt eller chefsavtal som inkluderar förväntade resultat</li> <li>• Sammanställningar av pågående projekt och processer</li> </ul>

## 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>	60

### 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

Forshaga kommun beskriver själv att man är i en inledande fas mot högre grad av resultatstyrning. Med den nya styrmodellen har man tagit ett påtagligt steg framåt mot ökad resultatstyrning jämfört med utvärderingen 2013. De övergripande målen följs upp via mått som till övervägande del är kopplade till nationella mätningar. Mål och mått fokuserar på resultat utifrån brukarens perspektiv. Till dessa ska sedan också volym- och kostnadsmått läggas. Den ”röda tråden” i processen har blivit tydligare, och den inledande fasen har lagt en bra grund för det fortsatta arbetet. Ett bra stöd i det fortsatta är insatser och aktiviteter som exempelvis gemensamma underlag för verksamhetsplanering och en central resurs som ska driva övergripande processer kring delaktighet hos medarbetare.

## Kostnader och resultat i budgetprocessen

Kostnader redovisas i budgetprocessen, inklusive kapitalkostnader och personalkostnader. Kostnader för kommunens tjänster används framför allt inom äldreomsorgen som redovisar kostnad per brukare (KPB). Den här delen kan utvecklas vidare genom att inkludera samtliga förvaltningar, och en förbättrad analys som inkluderar både kostnader och resultat.

## Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Avvikelse hanteras kontinuerligt både på förvaltningsnivå som på enhetsnivå. Rapportering till nämnd varierar mellan förvaltningarna. Kommunstyrelsens arbetsutskott följer upp ekonomin varje månad. Sammanställningar redovisas för kommunfullmäktige i samband med delårs- och årsbokslut.

## Kommunikation kring resurser och resultat

Alla chefer har möjlighet att följa både resurser och resultat under löpande budgetår i kommunens rapporteringssystem – Stratsys. Resultat, analys och åtgärder diskuteras i varierande utsträckning både på kommunövergripande nivå som på förvaltnings- och enhetsnivå. Analysdelen upplevs vara ett utvecklingsområde för kommunen.

## Jämförelser

På övergripande nivå arbetar kommunen med att jämföra övergripande mål och standardkostnader samt annat jämförelsematerial kopplat till omvärldsspaning. Jämförelser görs framför allt med andra Värmlandskommuner. På förvaltnings- och enhetsnivå används olika jämförelsekommuner beroende på verksamhet. Jämförelser mellan kommunens egna enheter förekommer i liten utsträckning. Jämförelser med ickekommunala enheter förekommer framför allt i de få fall där det finns privata alternativ till den kommunala servicen.

## Extern samverkan

Forshaga samverkar i hög grad inom flera verksamheter både med andra offentliga organisationer samt med civilsamhället. Det här är ett starkt område i kommunen sedan tidigare. Listan på samverkansområden är lång och här är det svårt att nämna några goda exempel utan att man samtidigt utelämnar andra lika goda exempel. Forshaga kommun är i sin helhet ett gott exempel på extern samverkan för andra kommuner i landet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrmodellen</li> <li>• Övergripande mål och mått med fokus på brukaren</li> <li>• Samverkan med andra kommuner och offentliga organisationer</li> <li>• Samverkan med frivilligkrafterna i civilsamhället</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsatt utveckling av resultatstyrningen</li> <li>• Förbättrad analys som inkluderar både kostnader och resultat</li> <li>• Förstärkt jämförelsearbetet för att utveckla servicen och effektiviseringen</li> </ul>

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

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

I den strategiska planen för Forshaga kommun finns två interna perspektiv. I Medarbetar- och arbetsgivarperspektivet finns fem övergripande mål där medarbetarnas delaktighet, inflytande och individuella utveckling pekas ut som särskilt viktiga. En god arbetsmiljö, låg sjukfrånvaro och trivsel anges som faktorer som även påverkar den kommunal servicen på ett positivt sätt.

Sedan 2015 har kommunen också en medarbetar- och ledarpolicy som utgår från värdegrunden. I policyn anges vad som förväntas av medarbetare och chefer. Flera delar är redan förankrade i organisationen genom värdegrundsarbetet. Bland annat finns ett underlag för medarbetarsamtal framtaget. Kopplat till förhållandet mellan medarbetare och chefer håller man på att ta fram flera stöd och vägledningar för hur policyn ska realiseras i verksamheterna vad avser det personalpolitiska området.

### Rekrytering

Ingen övergripande rekryteringsplan finns, insatser görs inom grupper där rekryteringsbehoven är stora som exempelvis sjuksköterskor, socionomer, teknisk personal och behöriga lärare. Där emot finns en väl utbyggd struktur för själva rekryteringsprocessen: jobbbannonser, intervjuguides och mallar för bedömning, urval och filtrering. Ett IT-stöd finns via My Network. Här är det en fördel att arbetsgivaren ser till att samarbetet med de fackliga organisationerna fungerar väl genom att tydliggöra processen.

Forshaga kommun arbetar aktivt för att vara en attraktiv arbetsgivare. Ett bra exempel är introduktionen för nyanställda där fokus ligger på det goda värdskapet. Introduktionen hålls gemensamt av ledande politiker och tjänstemän och innehåller också ett moment med ”speed-dating”, där nyanställda ges möjligheter till samtal, få information och ställa frågor.



## Kompetens- och medarbetarutveckling

Medarbetarnas förståelse och kompetens för sitt uppdrag är ett av de fem övergripande målen i den strategiska planens interna perspektiv kring medarbetare- och arbetsgivare. Medarbetarnas kompetens kartläggs, men kommunen gör ingen central analys eller sammanställning av enkätresultaten utifrån behovet av kompetensutveckling. De stora förvaltningarna har avsatt budget för kompetensutveckling, men uppföljningen är mager.

Ett ökat fokus på kompetensanalys, sammanställning och uppföljning av kompetenshöjande insatser skulle kunna vara ett steg i att nå det övergripande målet som anges i den strategiska planen.

En insats som utmärker sig är Forshagas ambitiösa utvecklingsprogram med utbildningar i det goda värdskapet, där samtliga anställda var inbjudna. Utbildningarna upplevdes som väldigt bra och uppskattades mycket.

## Individuell lönesättning

Forshaga tillämpar individuell lönesättning inom alla förvaltningar i kommunen. Medarbetarsamtal och lönesamtal genomförs regelbundet i hela kommunen. Inom vissa avtalsområden slås dessa ihop till ett samtal. De nuvarande lönekriterierna upplevs inte som särskilt konkreta. En ny modell för lönekriterier håller på att tas fram utifrån kommunens värdegrund.

## Arbetsmiljöarbete

Kommunen genomför medarbetarundersökningar varje år baserade på HME. Vart annat år utökas HME-undersökningen med ytterligare frågor. Undersökningens resultat återkopplas till respektive verksamhet och utifrån dem ska handlingsplaner tas fram. Resultatet ligger också till grund för vilka satsningar som görs för att vidareutveckla chefsutbildningar i kommunen. Resultaten används också för att förbättra mål, mått och aktiviteter i verksamhetsplaner och i kvalitets- och styrmodellen.

## Mångfald

Mångfald är ett av de fem övergripande målen i den strategiska planens interna perspektiv kring medarbetare- och arbetsgivare. Det är också en del i värdegrundsarbetet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbetar- och arbetsgivarperspektivet i den strategiska planen. Fem övergripande mål</li> <li>• Medarbetar- och ledarpolicy</li> <li>• Struktur för rekrytering</li> <li>• Introduktion för nyanställda</li> <li>• Värdegrundsarbetet</li> <li>• Värdsutbildningar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydliggör rekryteringsprocessen</li> <li>• Ökat fokus på kompetensanalys och utbildningsbehov utifrån ett helhetsperspektiv</li> </ul>

## Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för ständiga förbättringar</li><li>• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan</li><li>• Verksamheternas förbättringsarbete</li><li>• Metoder för förbättrad kvalitet</li><li>• Kreativitet och förbättringar</li></ul>	45

### Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbar mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

### Strategi för ständiga förbättringar

Kvalitets- och styrmodellen från 2016 beskriver övergripande hur de kommunala verksamheterna i kommunen ska styras, följas upp och utvärderas. Varje verksamhet skapar sedan verksamhetsplaner genom styr- och ledningsmodellen i Stratsys. Här finns både en central styrning av vad rapporterna ska innehålla och ett utrymme för verksamheterna att ta med det som är verksamhetsspecifikt. Genom arbetet med verksamhetsplanen och uppföljningen av den så ska arbete för att uppnå målen dokumenteras.

I den fortsatta utvecklingen mot ökad resultatstyrning är det viktigt att förvaltningarna systematiskt gör sammanställningar av brister och avvikelser i resultat som uppkommer i förhållande till uppsatta mål. Till det kommer att analysera, prioritera och besluta om vilka förbättringar som ska vidtas. Ett sista led är att kommunicera hur kommunen arbetar/tänker sig arbeta med förbättringar utifrån de avvikelser och brister som uppstått. Kommunikationen bör ske såväl internt till politiken som externt till medborgarna för en ökad transparens i hela organisationen.

### Lärande genom omvärldsspaning och samverkan

Omvärldsspaning används relativt aktivt som ett led i att förbättra kvaliteten på kommunens tjänster. Den höga graden av samverkan i olika nätverk bidrar också till detta.

För att komma ett steg vidare skulle samarbetet med exempelvis Karlstads universitet, eller andra kunskapsorganisationer, med fördel kunna utvecklas från att inte bara handla om utbildningar och kurser utan att verkligen involvera forskningen i förbättringsarbetet. Antingen genom

att ta stöd och tillämpa forskningsresultat eller att låta forskare följa, studera och utvärdera förbättringsarbetet.

### **Verksamheternas förbättringsarbete, metoder för förbättrad kvalitet**

De två stora förvaltningarna, Vård- och omsorg samt Barn- och utbildning, har ett systematiskt kvalitetsarbete kopplat till krav från överordnade tillsynsmyndigheter.

Metoder för förbättringsarbetet varierar stort mellan verksamheterna. Inom HVB-verksamheten driver man ett projekt tillsammans med 12 Värmlandskommuner för metodutveckling. På fastighetssidan har tre lokalförsörjningsgrupper skapats utifrån ett internt utvecklingsarbete som initierats av den kommunala revisionen. Inom skolan jobbar man med kollegiala samtal utifrån en given struktur för att stödja och utveckla läraren i klassrummet. Inom hemtjänsten ska ett förbättringsarbete påbörjas enligt Sundsvallsmodellen.

Metoder ska/måste få variera beroende på verksamhetens art. Den utveckling som efterfrågas här är en tydligare systematik i förbättringsarbetet som baserar sig på beslut utifrån resultatuppföljning och analys. Uppföljning och analys bör då även beakta både de politiska målen samt kraven på effektivitet som ställs på verksamheterna inför prioriteringar och beslut om vilka åtgärder som ska sättas in.

### **Kreativitet och förbättringar**

Värdspriset delas ut centralt utifrån arbetsgruppernas arbete med värdegrunden och värdeskapet. Verksamheterna uppmuntrar och engagerar medarbetarna i förbättringsarbetet i olika grad, men inte systematiskt. Hanteringen av värdspriset kan vara en förebild för verksamheterna i att uppmärksamma och uppmuntra medarbetarna till kreativa förslag till förbättringar.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitets- och styrmodell</li> <li>• IT-stöd för uppföljning och analys</li> <li>• Omvärldsspaning och samverkan ("Ingen spaning, ingen aning")</li> <li>• Värdspriset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematiska sammanställningar av brister och avvikelser i resultat i förhållande till uppsatta mål</li> <li>• Analyser av brister och avvikelser</li> <li>• Kommunikation intern såväl som extern kring kommunens förbättringsarbete</li> <li>• Involvera forskning i förbättringsarbetet</li> <li>• Utveckla systematiken i förbättringsarbetet utgå från resultatuppföljning och analys</li> </ul>

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategier för samhällsbyggande</li> <li>• Samarbete med civilsamhället</li> <li>• Samarbete med kulturlivet</li> <li>• Stöd till näringslivet</li> <li>• Internationella kontakter</li> <li>• Hållbar utveckling</li> </ul>	74

### 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 samverkan med civilsamhälle, kultur- och näringsliv

Forshaga kommun har ett stort engagemang i samarbetet med lokalsamhället, vilket också visar sig i utvärderingen. Kommunen samverkar på många olika sätt med föreningslivet såväl som kultur- och näringslivet.

Den nuvarande tillväxtstrategin, ”Forshaga en attraktiv kommun”, håller på att revideras. Förvaltningen för kultur, fritid och näringsliv har i uppdrag att ta fram handlingsplaner för näringslivs- och landsbygdsutveckling. Dessa kopplas till den reviderade tillväxtstrategin (en av tre hållbarhetsstrategier) under 2017. Ett uppdrag finns också att ta fram en landsbygdsutvecklingsplan som ska kopplas till tillväxtstrategin. Avtal tecknas med inbyggda ersättningar med föreningar som verkar för att upprätthålla viktiga mötesplatser på landsbygden. Det finns även en Bredbandsstrategi som ligger till grund för byggnationen av fiber i både tätort och landsbygd.

Kommunen har ingen övergripande plan som reglerar samverkan och stödnivåer till kulturlivet. Under våren 2016 fick kultur, fritid och näringslivsförvaltningen uppdraget att under 2017 presentera en kulturplan som i reglerar stödnivåer och samverkansmodeller.

I Forshaga tar kommunen en aktiv roll i utvecklingen av näringslivet. Sedan 2011 arbetar en näringslivssamordnare i ett team tillsammans med tjänstemän både från miljö- såväl som byggsidan i en företagslotsfunktion. Näringslivsenheten köper in tjänster som stödjer och utvecklar nyföretagande i kommunen. För att främja näringslivets utveckling sker en samverkan inom ramen för Karlstad Business Region (KBR). I dagsläget fokuserar man primärt på etableringsfrågorna i det samarbetet. Turismen främjas bland annat kring aktiviteter i den gamla Kraftstationen. Samarbete mellan skola och näringsliv drivs mestadels i projektform, bland annat i samarbete med Svenskt Näringsliv och Forshagaakademien.

### Internationella kontakter

Kommunen har en internationell strategi/policy som är antagen 2013 och som ligger till grund för arbetet med internationella kontakter. Policyn är utformad i ett utvecklingsperspektiv och ska utgöra ett stöd i det dagliga arbetet. Det internationella arbetet ska skapa ett mervärde för Forshagas invånare och näringsliv, arbetet ska vara inriktat på att stödja demokratiska krafter och hållbar tillväxt samt fokusera på omvärldsbevakning och utveckling av kommunens egna verksamheter.

Kommunen har vänorter, både i Norge och i Klütz i Tyskland. Ett årligt utbyte sker med vänorten i Tyskland genom personal på Räddningstjänsten i Forshaga. I övrigt är det i dagsläget en låg aktivitet på de internationella aktiviteterna.

### Hållbar utveckling

Mål och mått kopplade till hållbar utveckling finns som en del i den strategiska planen. Beslut om att koppla tre hållbarhetsstrategier till styrmodellen finns. Hållbarhetsstrategierna ska vara inom områden tillväxt, folkhälsa och miljö och klimat. Inom miljö- och bygg finns en miljö- och klimatstrategi som behandlar arbetet med nationella, regionala och lokala miljömål. Här anges bland annat åtaganden kring giftfri miljö och biologisk mångfald. Åtagandena beskrivs i Kemikalieplanen samt Riktlinjer för hållbar upphandling.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Många kontaktytor med förenings-, kultur, och näringsliv</li> <li>• Företagslots och stöd till nyföretagande</li> <li>• Hållbar utveckling som en del i den strategiska planen</li> <li>• Miljö- och klimatstrategi med mål och aktiviteter kopplat till biologisk mångfald</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kulturplan</li> <li>• Ökat utbyte och aktiviteter med internationella kontakter</li> <li>• Hållbarhetsstrategier, fortsatt utveckling med mål och aktiviteter</li> </ul>

## 4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Forshaga 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	70%
1.2	Informeras invånarna om aktuella frågor i politiken?	16	20	81%
1.3	Informeras invånare om resultat?	17	25	67%
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	21	30	71%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	3	10	30%
		<b>67</b>	<b>100</b>	<b>67%</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?	14	15	90%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	24	25	94%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	13	20	64%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	11	20	53%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	13	20	65%
		<b>73</b>	<b>100</b>	<b>73%</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?	13	15	89%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	18	25	70%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	10	25	41%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	14	20	69%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	12	15	81%
		<b>67</b>	<b>100</b>	<b>67%</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?	11	15	70%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	2	10	15%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	2	20	12%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	4	15	29%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	15	20	73%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	10	20	50%
		<b>43</b>	<b>100</b>	<b>43%</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?	8	15	50%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	11	20	53%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	12	20	60%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	13	15	89%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	7	20	35%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	10	10	100%
		<b>60</b>	<b>100</b>	<b>60%</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?	12	15	80%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	10	20	48%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	15	25	59%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	13	15	83%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	13	15	87%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	2	10	20%
		<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?	9	15	58%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	15	25	60%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	8	20	42%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	8	20	38%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	6	20	28%
		<b>45</b>	<b>100</b>	<b>45%</b>

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	11	15	74%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	10	15	65%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	15	15	98%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	11	15	74%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	5	10	53%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	13	15	85%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	9	15	60%
		<b>74</b>	<b>100</b>	<b>74%</b>