

# KommunKompassen

ANALYS AV

VARBERG KOMMUN 2013



Leif Eldås SKL

Karolina Dahlblom Nybro kommun



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting

## Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen? .....	3
2	Varbergs kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång .....	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta huvudområden.....	6
	Område 1 Offentlighet och demokrati .....	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering .....	9
	Område 3 Politisk styrning och kontroll .....	12
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	15
	Område 5 Resultat och effektivitet .....	18
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	21
	Område 7 Verksamhetsutveckling .....	24
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	26

# 1 Vad är Kommunkompassen?

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

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

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

### Utvärderingen

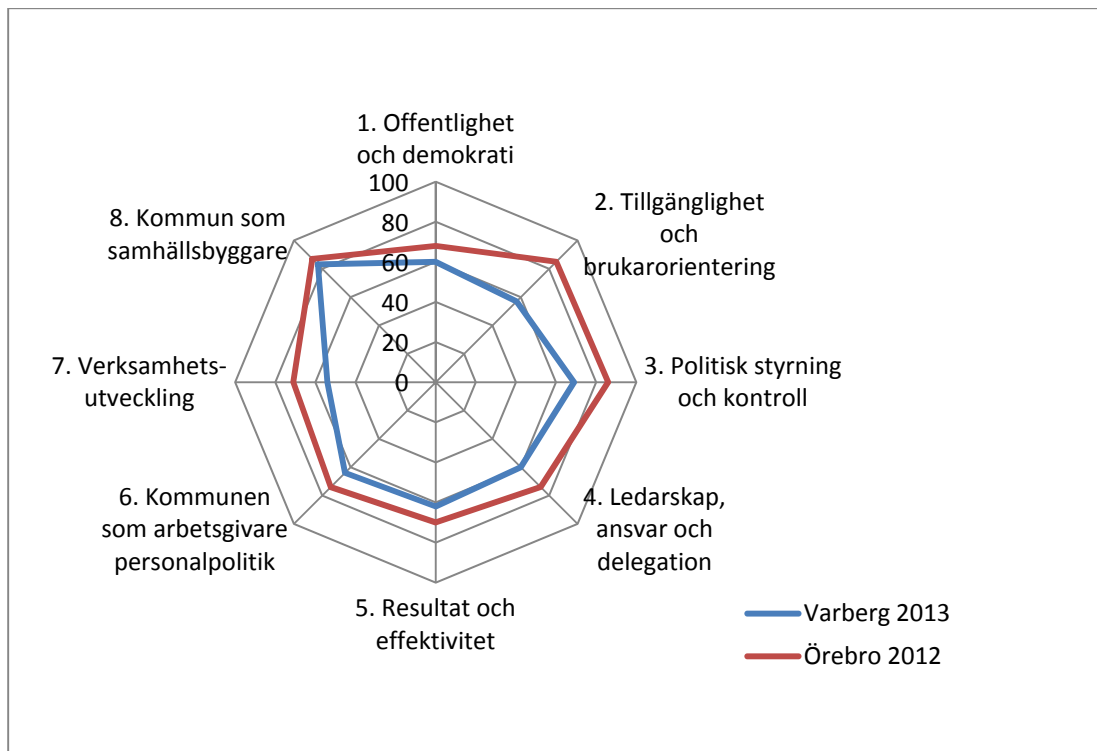
Utvärderingen av Varbergs kommun genomfördes i december år 2013. Som underlag för värderingen har utvärderarna studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 25-tal personer i organisationen. Vid intervjuerna deltog politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter. Det saknades representation från barn- och utbildningsförvaltningen. Det är kommunens andra utvärdering, den första genomfördes 2009 och utvärderingsinstrumentet har reviderats sedan dess. Varför en rak jämförelse av resultat inte är möjlig.

### Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Varbergs kommun 2013 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden.

	Resultat 2009	Resultat 2013
1. Offentlighet och demokrati	55	60
2. Tillgänglighet och brukarorientering	70	57
3. Politisk styrning och kontroll	59,5	69
4. Ledarskap, ansvar och delegation	72	60
5. Resultat och effektivitet	50	62
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	58,5	64
7. Verksamhetsutveckling	43	54
8. Kommun som samhällsbyggare	85	83
<b>TOTALT</b>	<b>493</b>	<b>509</b>

På följande sida redovisas Varbergs resultat i jämförelse med Örebro, Sveriges kvalitetskommun 2013, i ett spindeldiagram.



### Jämför och hitta inspiration

Alla svenska och norska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skl.se/kvalitet](http://www.skl.se/kvalitet). På hemsidan finns även ett verktyg för att underlätta sökning av goda exempel inom olika områden.

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

#### 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>	60

#### Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Varbergsbornas 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 inom detta område. Partiarbetet som 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

Ett styrdokument som anger en strategisk viljeriktning är rapporten ”Lokal demokratiutveckling” som är framtagen av en fullmäktigeberedning. Den är från 2001 och även om vissa frågeställningar fortfarande är aktuella så kan det finnas skäl att uppdatera en strategisk inriktning för medborgardialog och demokratiutveckling. Därefter följa upp arbetet i medborgarundersökningar och genom dialog. Kommunens mötesplatser och kontaktytor för löpande dialog är för övrigt samlade på hemsidan under rubriken ”Dialog och synpunkter”.

Ett annat styrdokument är ”Utvecklingsstrategi för Varbergs kommun med fokus på landsbygden” från 2011. Den anger inriktningen för kommunens arbete i frågor som berör serviceorterna med omland. Arbetet med att nå målbilderna bedrivs kontinuerligt med ett framtidsperspektiv som siktar mot år 2020. Där betonas dialog och det finns även målbilder uppsatta inom olika områden. För att kunna följa effekterna kan det finnas skäl att följa upp strategin.

Inom ramarna för visionsarbetet har flera strategiska områden omfattats. Vision 2025 ”Väst-kustens kreativa mittpunkt” innehåller kommunens verksamhetsidé om att förenkla människors vardag och inspirera dem att uppnå sina drömmar samt kommunens förhållningssätt Hållbarhet och Delaktighet.

En utredning har genomförts om hur ungdomsdemokratin i Varberg bör se ut i framtiden. Flera möten med ungdomar har genomförts, där diskussionen handlat om vad och hur ungdomar vill påverka. ”Demokratiforum” blir en ny mötesplats för ungdomar och politiker två gånger per år från hösten 2014, där ungdomar och politiker diskuterar aktuella frågor.

### **Information till medborgarna**

Kommunen har tagit fram en kommunikationspolicy (2011) som ska stödja verksamhetens måluppfyllelse. Där anges förhållningssätt, mål och ansvar för information och kommunikation.

För närvarande pågår ett arbete med att ta fram en kommunikationsstrategi som utgår från visionen. Kommunen kommer även att rekrytera en person som strategiskt och operativt ska arbeta med information och kommunikation. Resurser är även avsatta i budgeten för att höja ambitionsnivån och kvaliteten på informationen till medborgarna.

Möten, protokoll och kallelser för alla nämnder, fullmäktige och styrelsen finns tillgängliga digitalt och går att beställa i pappersformat. Allmänna handlingar kan begäras digitalt i den mån de inte är sekretessbelagda.

Varbergsborna kan se kommunfullmäktiges sammanträden i direktsändning via Webb-TV. Alla sammanträden spelas in och publiceras även på hemsidan för den som missat direktsändning.

Kommunen har vid tre tillfällen gett ut tidningen Kreativa Varberg och distribuerat den till alla hushåll i kommunen. Man har inte tagit ställning till framtida utgivning och om den i så fall ska ske i pappersform eller endast i digital form på kommunens webb. Kommunen köper också löst spaltutrymme i lokaltidningarna för att föra ut information.

### **Information om resultat**

Inom området information om resultat, utifrån perspektivet ”Vad får jag som varbergsbo för mina skattepengar?”, så finns en del material på kommunens hemsida under rubriken Kvalitet och utveckling. Där redovisas olika typer av resultat under respektive verksamhetsområde.

Varberg deltar i KKiK som på ett kortfattat sätt beskriver kommunens kvalitet inom områdena tillgänglighet, trygghet, delaktighet och information, effektivitet samt kommunen som samhällsutvecklare. Dessa resultat och jämförelser med andra kommuner finns tillgängliga på hemsidan. Det finns utrymme att utveckla presentationen av resultat som Varbergsborna skulle tycka var mest intressanta. Kortfattade enkla presentationer exempelvis med en kommentar om hur resultaten står sig i förhållande till kommunens mål/ambition. Informationskanalerna finns på plats.

Det finns kortversioner av budget och årsredovisning på hemsidan. Där sammanfattas i huvudsak aktiviteter, volymer och ekonomiska resultat.

### **Medborgardialog och deltagande**

Kommunen utvecklar succesivt formerna för medborgardialog. Exempel på aktiviteter som stöder dialog och samspel är medborgarundersökningar var tredje år, Insikt vartannat år, KKiK och de olika dialogformerna och forumen. Ett utvecklingsområde kan vara att tydligare använda resultaten från medborgarundersökningar och koppla till den politiska viljeriktningen kring demokratiutveckling. Vad ville vi? Hur blev det?

Det genomförs brukarundersökningar regelbundet inom de flesta verksamhetsområdena. Utifrån resultaten ska handlingsplaner upprättas för att utveckla och förbättra.

Konkreta exempel på medborgardialog är regelbundna ”bydialoger”, brukarrådssdialoger med företrädare för äldre- och funktionshindrade samt dialog med olika invånargrupper i aktuella frågor. I Varbergs kommun finns för närvarande ca lokala 10 utvecklingsgrupper, viktiga samarbetspartners vad avser landsbygdsutvecklingsfrågor.

Arbetet med Vision 2025 har pågått sedan 2011. Visionen är ett exempel på en omfattande medborgardialog både före och efter antagandet i fullmäktige: före antagandet genom enkäter, fokusgrupper, bioreklam m.m., efter genom arbetsböcker till företag, organisationer och föreningar samt diskussionsforum på kommunens webbplats.

Vidare dialogen kring stadsutvecklingsprojektet (Varbergstunneln, Västra centrum, flytt av hamnen), landsbygdsutveckling och diverse andra specifika frågor ofta kopplade till den intensiva tillväxt som kommunen är inne i.

### Motverka korrupktion

Under 2013 reviderade kommunen bland annat sina riktlinjer och tillämpningsanvisningar för interkontroll samt antog en policy kring mutor och jäv för anställda och förtroendevalda i Varbergs kommun. Förankringen sker bland annat genom information och dialog på arbetsplatsträffar samt vid introduktion av nyanställda.

Ett förbättringsområde kan vara att förtydliga vägen in för att ta hand om signaler om misstänkt korrupt beteende. Exempelvis Whistleblower funktion eller liknande (internt och externt). En ingång är dock ”Tyck om Varberg” kommunens synpunktshanteringssystem.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioriterat arbetet med information och kommunikation.</li> <li>• KKiK och medborgardialog = medborgarfokus.</li> <li>• Olika former och forum för medborgardialog främst om tillväxt och utveckling Ex. lokala utvecklingsgrupper, fokusgrupper med ungdomar, brukarråd. Dialog om resultat?</li> <li>• Medborgarundersökningar var tredje år.</li> <li>• Reviderad styrning för att motverka oetiskt och bedrägligt beteende.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upprätta en strategi som omfattar medborgardialog och demokratiutveckling.</li> <li>• Stäm av resultat från medborgarundersökning med den politiska viljeriktningen kring demokratiutveckling. Vad ville vi? Hur blev det?</li> <li>• Följ upp utvecklingsstrategi för Varbergs kommun med fokus på landsbygden.</li> <li>• Utveckla redovisningen av resultat för medborgarna. Förklara/kommentera sambanden mellan resultaten och kommunens ambition/mål.</li> <li>• Förtydliga vägen in för signal om misstänkt korrupt beteende. Whistleblower funktion eller liknande (internt och externt).</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>● Valfrihet</li> <li>● Brukarundersökningar</li> <li>● Deklarationer och synpunkts- /klagomålshantering</li> </ul>	57

### 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

Vision, verksamhetsidé och förhållningssätten hållbarhet och delaktighet utgör grunden för kommunens övergripande arbetsinriktning som ska präglade servicen utifrån ett kund-/brukarperspektiv. Arbetet med att ta fram detta styrdokument har drivits av de förtroendevalda och har processats och förankrats internt och externt.

Kommunens gemensamma kvalitetsverktyg ex. synpunktshantering och genomförande av brukarundersökningar skickar en tydlig signal om var fokusen ska ligga. ”Vårdskapsprojektet” är ett annat kommunövergripande arbete som ska bidra till att lägga fokus på bemötande och tillgänglighet.

Utifrån Visionen formulerar respektive nämnd/förvaltning sin betoning på det som är ett av kärnvärdena i välfärdsuppdraget, fokusen målgruppen och den enskilde individen. Eleven, den funktionshindrade, den som är i behov av ekonomiskt bistånd, den som ansöker om bygglov, den äldre osv. I detta sammanhang är ex. socialförvaltningen ett gott exempel.

### Tillgänglighet och bemötande

En intressant kommungemensam satsning är ”Vårdskapsprojektet” som startade hösten 2013. Projektet ska bidra till att bemötande och tillgänglighet uppmärksammas, utvecklas, förbättras och belönas.

Tillgänglighet och bemötande mäts regelbundet via KKiK (telefon- och e-postundersökning), medborgarundersökning (enkät till invånare) och Insikt (enkät till företagare). Information om resultatet presenteras till Ks och ledningsgrupper, på webben och intranätet. Resultat från mätningarna ska framgent också kopplas till projekt ”Vårdskapet”. Bemötande är inom vissa verksamhetsområdena ett av lönekriterierna.

En tillgänglighetsaspekt är tillhandahållande av E-tjänster för självservice. För närvarande är cirka 50 tjänster i drift och fler planeras. Mätning av frekvenser och tidpunkter för nyttjandet av respektive tjänst sker kontinuerligt.

En utvecklingsområde kan vara att lyfta bemötande och tillgänglighet som lönegrundande i de kommungemensamma lönekriterierna. Så att alla anställda omfattas.

Ett annat utvecklingsområde kunde vara att i större utsträckning premiera/synliggöra arbetsgrupper/enheter/personer som utmärker sig positivt vad avser tillgänglighet och bemötande. Det kan ha ett symbolvärde som förstärker kommunens ambition och vilja om att detta är betydelsefullt.

### **Information om service och tjänster**

Det finns ett utbud av information som beskriver kommunens service och tjänster, både digitalt och i pappersform. Informationen som beskriver serviceenheterna kan variera något men presentationerna håller sig till en enhetlig profil oavsett driftsform. Grundskolorna har egna webbplatser och innehåller mer information. Socialtjänsten har å andra sidan ett kundcenter bemannat på vardagar för att kunna informera, svara på frågor och koppla vidare. Stadsbyggnadskontoret har en kundtjänst och för närvarande pågår en förstudie kring gemensam kundtjänst.

Ett generellt utvecklingsområde är att på skol- och äldreboendenivå även presentera resultat ex. från nöjdhetsundersökningar och andra resultat som kan vara intressanta för medborgare eller för den brukare som står inför valet att välja utförare.

Kommunens webbplats har utvecklats och en ny struktur med uppdaterat innehåll lanseras i februari 2014. Bland annat har en behov-/målgruppsanalys i samverkan med brukargrupper och medborgare genomförts och använts för att utveckla hemsidorna. Gott exempel.

Skolverkets ”Välja skola” kommer att finnas på den nya webbplatsen. Likaså kommer det att finnas beskrivning på alla särskilda boenden och utförare inom hemtjänsten.

### **Valfrihet och påverkan**

Socialförvaltningen började tidigt arbeta med beställare/utförare fullt ut och externa aktörer står idag för ca 25 % av driften. Kundvalssystem exempelvis inom särskilt boende, hemtjänst, familjerådgivning etc.

Det finns tre fristående grundskolor och dessa presenteras på samma webbplats som skolor som drivs i egen regi. Av sex gymnasieskolor i kommunen är en kommunal med cirka 1800 elever, en drivs av Region Halland och fyra är fristående.

Inom området påverkan är en viktig grundförutsättning att den enskilde får vara med att planera de insatser man ska ta emot. I det sammanhanget bör det i samverkan upprättas en individuell plan. Vid intervjuerna framkom samstämmt att detta generellt sett är ett starkt område.

Kommunfullmäktige antog i maj 2013 en konkurrensprövningspolicy. Kommunstyrelsen fick vid samma tillfälle i uppdrag att utarbeta tillämpningsanvisningar.

### **Brukarundersökningar**

Brukarundersökningar genomförs med olika regelbundenhet inom alla verksamhetsområden och på kommunstyrelsenivå.

Barn- och utbildningsförvaltningen genomför exempelvis elev- och vårdnadshavarundersökningar årligen. Undersökningarna består av enkäter som kan besvaras via internet. Fokusen ex. läggs på kvalitetsaspekter som ”Kunskap och lärande” samt ”Trygghet och trivsel” och riktar sig till förskola, skola och gymnasieskola. Resultatet redovisas bland annat i dokumentet ”Kvalitetsöverblick”. Men samtliga förvaltningar kan redovisa en systematik kring genomförande och uppföljning.

Ett utvecklingsområde kan vara att, för brukare och medborgare, än tydligare presentera resultaten, hur de används och leder till förbättring. Gärna i jämförelse för att se hur kommunens enheter presterar sinsemellan, mellan verksamhetsområden och i förhållande till andra kommuner.

Andra sätt att fånga upp synpunkter sker exempelvis genom fokusgrupper och dialog med brukare och företrädare.

### **Service-/kvalitetsdeklarationer och system för synpunkts-/klagomålshantering**

Det finns möjlighet att lämna synpunkter via kommunens gemensamma synpunktsshantering ”Tyck Om Varberg”. Rutiner för hantering och redovisning av synpunkter finns, t.ex. tid för återkoppling till den som lämnat synpunkten. Uppföljning av inkomna synpunkter redovisas till nämnd en till två gånger per år. Tyck om Varberg ingår i årsredovisningen.

Tyck Om Varberg har nyligen utvärderats. Ett utvecklingsområde enligt utvärderingen är analys, redovisning och koppling till styrning. Förbättringar planeras på kommunens nya webb som lanseras i februari 2014, bl.a. som e-tjänst och bättre redovisning av Frågor och svar.

Det finns även möjlighet att lämna förslag, synpunkter och idéer via e-postadressen kreativa@varberg.se. De synpunkter, förslag och idéer som kommer in via dessa kanaler sammanställs och redovisas två gånger årligen för kommunstyrelsens arbetsutskott, som tar beslut om vad som ska föras upp på visionslistan. En ”Arbetsbok” för externa aktörer – föreningar och företag – har tagits fram och distribueras till de som önskar. Information om möjligheten att delta med sina tankar om hur visionen ska uppnås har gått ut via brev till samtliga föreningar och på möten med näringslivet. Synpunkter, som kommer på det här sättet, kommer också att sammanställas och redovisas för kommunstyrelsens arbetsutskott.

Inom delar av socialtjänsten har kvalitetsdeklarationer tagits fram. Med det finns inget kommunövergripande anslag kring införande.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vårdskapsprojektet.</li> <li>• Kundtjänst inom socialförvaltningen.</li> <li>• Bemötande är ett lönekriterium inom vissa verksamhetsområden.</li> <li>• Det fria valet av utförare betonas. Kundval inom de flesta verksamhetsområden inom socialtjänsten.</li> <li>• Regelbundna brukar- och attitydunder-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I större utsträckning lägga in kvalitativa resultat i presentationen av enheterna som medger jämförelser utifrån ett brukarperspektiv.</li> <li>• Tillgänglighet och bemötande som lönekriterier för alla.</li> <li>• I större utsträckning premiera/synliggöra arbetsgrupper/enheter/personer som utmärker sig positivt vad avser tillgänglighet och bemötande. Symbolvärde.</li> </ul>

<p>sökningar inom alla förvaltningar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samverkan med brukarråden.</li> <li>• Kommunövergripande synpunktshandling ”Tyck om Varberg”.</li> <li>• Behovs-/målgruppsanalys i samverkan med brukargrupper och medborgare har använts för att utveckla hemsidorna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydligare anslag kring hur resultat från brukarundersökningar ska redovisas och användas.</li> <li>• Tyck om Varberg - Gemensam hantering av resultat. Analys och redovisning.</li> <li>• Kvalitetsdeklarationer inom alla verksamhetsområden?</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>	69

#### Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/ flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrning. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

#### Styrmodell för Varbergs kommun –Vision-, mål- och ramstyrning

Varberg har stegvis utvecklat sin styrmodell sedan föregående utvärdering. Den nuvarande styrmodellen antogs av kommunfullmäktige i november 2012.

Visionen är kommunens övergripande styrsignal och ska vara vägledande i allt, från målformuleringar till genomförande. Visionen består även av verksamhetsidé och förhållnings-sätt.

Kommunfullmäktige fastställer årligen en övergripande resursfördelning, rambudget, till nämnderna med ett treårsperspektiv. Revidering sker årligen i samband med beslutet om mål och inriktning. Kommunstyrelsen arbetar fram ett budgetförslag som kommunfullmäktige beslutar om.

Kommunfullmäktige fastställer ett mål- och inriktningsdokument med kommunens övergripande mål på 3-4 års sikt som revideras årligen. Mål- och inriktningsdokumentet har en sammanfattande nulägesanalys utifrån den sociala, ekonomiska och ekologiska dimensionen.

De övergripande strategiska målområdena är 3 – 5 till antalet och kan kompletteras med strategiska inriktningar som styr horisontellt genom organisation och mål.

För en fortsatt tillväxt i hela kommunen, fokus på välfärdens kärna, ordning och reda i ekonomin kombinerat med låga skatter och en tro på individens egen förmåga, ska kommunen arbeta med fyra strategiska målområden:

1. Ökat ansvar för miljön och klimatet
2. Bättre företagsklimat för fler jobb
3. Fler bostäder för ett attraktivare Varberg
4. Fokus på välfärdens kärna

Nämnder och styrelser arbetar fram egna mål- och inriktningsdokument utifrån;

- Uppdraget från fullmäktige
- Nulägesanalys, viktiga planeringsförutsättningar
- Viktiga fokusområden utifrån fullmäktiges vision och mål
- Egna prioriterade mål

Utifrån fullmäktiges budget och nämndens/styrelsens mål- och inriktningsdokument ska varje nämnd/styrelse;

- Besluta om en budget/affärsplan som dels ska innehålla en ekonomisk budget för verksamheten samt dels svara på hur måloppfyllelse ska uppnås på fullmäktiges vision och mål samt nämndens/styrelsens mål.
- Budgeten ska också innehålla en plan för hur uppföljning ska ske av vision, mål och ramar samt den basverksamhet som nämnden/styrelsen ansvarar för.

Visionen och styrmodellen är frukten av ett intensivt arbete de senaste åren. I den nya styrmodellen har för övrigt fokuset på uppföljning och analys stärkts.

### **Tydliga politiska mål**

Kommunfullmäktige har i budgetdokumentet 2014 angett 10 prioriterade mål kopplade till de fyra strategiska målområdena och de två strategiska inriktningarna. De prioriterade målen uppfattas generellt sett som tydliga och nedbrytbara, men några tycker målbilden är komplex, enligt intervjuerna. Den övergripande målbilden avspeglas i respektive nämnds- och verksamhets budget och verksamhetsplaner. För övrigt omfattas även bolagens ägardirektiv av den övergripande styrningen.

Styrmodellen antogs i november 2012 och hur mål avspeglar sig i resultat kan värderas först i samband med årsrapporten för 2013.

Vision 2025 med verksamhetsidé och förhållningssätt är kommunens övergripande värdegrund. Där uttrycks ”Västkustens kreativa mittpunkt, kommunens verksamhetsidé (Vi ska förenkla människors vardag och inspirera dem att uppnå sina drömmar) och kommunens förhållningssätt (Hållbarhet och Delaktighet)”. Visionens anslag är av allmän karaktär snarare än att fokusera på kunden/brukaren. Det interna värdegrundsarbetet styrs i större utsträckning av respektive nämnd och förvaltning. En kommungemensam satsning är dock ”Vårdskapsprojektet” som startade under hösten 2013. Projektet ska bidra till att de viktiga kvalitetsaspekterna bemötande och tillgänglighet uppmärksammas, utvecklas och belönas.

## Uppföljning och rapportering

Uppföljning är en viktig del i målstyrning. Terialrapport lämnas för årets fyra första månader, delårsrapport för årets åtta första månader samt årsredovisning för helåret. Månadsrapporter presenteras efter februari, mars, maj, september och oktober månader. I månadsrapporten lämnar nämnderna kommentarer och analyserar eventuella avvikelser från planerad verksamhet och ekonomiskt utfall. Nämnderna ska vid sin rapportering beskriva vad man gjort för att uppnå visionen och fullmäktiges prioriterade mål kopplade till de strategiska målinriktningarna. Bolagen rapporterar endast per tertial.

Rapporteringen kompletteras med dialogsamtal mellan kommunstyrelsens arbetsutskott och nämnds-/bolagspresidierna samt förvaltnings-/bolagsledningen vid behov.

Av årshjulet framgår att tertial-, delår- och helårsuppföljningen utgör grunden för kommunens uppföljning. Mottagare av uppföljning är KSAU och kommunstyrelsen. Månadsuppföljningar fem gånger per år. Det finns en gemensam mall utformad för hela organisationen. Terialrapporten innehåller ,Strategiska målområden, Strategiska inriktningar, Verksamhet, Ekonomi, drift, Investeringar och Personal. Mallen för delårsrapport för redovisningen innehåller även teman som verksamhet, verksamhetens utveckling och arbete med politiska prioriteringar. Styrning- och uppföljningsanvisningarna är tydligt reglerade och väl kända, likaså ordningen för rapportering.

Ett utvecklingsområde är att fortsätta arbetet med att ta fram resultatmått och indikatorer som löpande ger signaler om ni är på rätt väg och når måluppfyllelse.

## Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Ansvarsfördelningen mellan politiker och tjänstemän, det som ofta benämns ”vad-” och ”hur-frågor”, är tydlig i Varberg. Varken politiker eller tjänstemän upplever generellt sett att det finns problem med rollerna. Sker övertramp finns det ett samtalsklimat som möjliggör att problem löses genom diskussion. Rollerna diskuteras även bland annat vid utbildningstillfällen för förtroendevalda.

Relationen mellan tjänstemän och politiker är god enligt intervjuerna. Finns det en otydlighet kring roller lyfts den i regel upp i de mötesforum som finns.

## Samspel och dialog

För att styrningen och det strategiska arbetet ska fullföljas så behövs en löpande dialog mellan politiker och tjänstemän. Detta gäller inte bara på nämndnivå utan även på övergripande nivå. Det finns en ordning för detta i Varberg. Dialogsamtalen är ett viktigt forum enligt intervjuerna.

För ett par år sedan riktade tjänstemännen en enkät till de förtroendevalda för att få in synpunkter på hur stödet kunde utvecklas. Det är ett utmärkt sätt för att löpande utveckla tjänstemannaorganisationens support för att stärka de förtroendevaldas i sin roll och i sitt uppdrag.

Vad avser utbildning till förtroendevalda erbjuds en övergripande utbildning till alla i inledningen av mandatperioden. Det erbjuds även utbildningar inom länet och inom respektive nämnd. Både löpande och vid behov. De förtroendevalda var nöjda med utbildningsutbudet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omfattande arbete med att ta fram och förankra visionen. Bioreklam ovanligt grepp.</li> <li>• Stegvis utveckling av styrmodellen.</li> <li>• Ambitionen att minimera antalet dokument med styrdignitet ex. begränsa antalet policys, riktlinjer.</li> <li>• Bolagens ägardirektiv omfattas av den övergripande styrningen.</li> <li>• Funktionellt uppföljnings- och rapporteringssystem.</li> <li>• Socialnämndens kvalitetsredovisning i årsrapporten.</li> <li>• Tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsätt utveckla och förfina arbetet med styrmodellen.</li> <li>• Exempelvis arbetet med att ta fram adekvata kvalitativa resultatmått, indikatorer och annan kunskap som har en tydlig koppling till mål.</li> <li>• Fortsätta att regelbundet ställa riktade "nöjdhetsundersökningar" till politikerna i syfte att utveckla tjänstemannaorganisationens support och stöd till de förtroendevalda.</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>	60

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

#### Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Decentralisering kräver klara riktlinjer beträffande relationer, ansvar och befogenheter. Koncernledningsgruppen har sammanställt ett lednings- och styrningsdokument som samlar ledningsfilosofi, ansvarsfrågor och generella delegeringsprinciper. Dokumentet är en lat-hund/hjälprea för både chefer och medarbetare och görs åtkomligt via intranätet för all personal.

### **Resultatenheternas ansvar**

Enheterna har full frihet att omfördela resurser inom budgetramarnas underposter. Vad avser enheternas ansvar när det gäller att själva disponera överskott/underskott mellan budgetår, så varierar ansvarsförhållandena en del. Enheterna har även stor frihet att själva rekrytera personal, inrätta/avveckla befattningar och göra organisatoriska förändringar. Även finns en viss variation vad avser handlingsutrymmet. Ett utvecklingsområde kan vara att likrikta ansvaret.

### **Tvärsektoriellt samarbete**

Sedan föregående utvärdering har kommunen etablerat utvecklingsgrupper med uppdrag satt att samverka över förvaltningsgränser. Det finns en projektmodell som stödverktyg för projektarbete. Den går från idé, till förstudie, genomförande, avstämning, redovisning och avslut. Den anger syfte tidsram, personella resurser, ansvar etc.

Några exempel på tvärsektoriella projekt där fler förvaltningar är involverade är Psynkprojektet (samordnade insatser för barns psykiska hälsa). Bäring (mobila team), Steget vidare (unga skoltrötta) och Elevfam (familjehemsplacerade).

Syftet med arbetsgrupperna som bildats med personer från olika förvaltningar är att stärka en koncernkultur och stödja tvärsektoriellt samarbete.

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

Kommunen använder inte chefskontrakt, chefsavtal eller liknande på individnivå. Uppdragsbeskrivning för kommunchef och förvaltningschefer diskuteras för närvarande.

I ledningsfilosofin har kommunen formulerat sig kring hur man vill att cheferna ska agera som goda förebilder inför sina underställda medarbetare.

För att ytterligare stärka kommunens ledarskapsprofil kunde ett utvecklingsområde vara att i högre utsträckning synliggöra chefer som utmärker sig väl i sin chefsroll. Det kan ha ett viktigt symbolvärde för att betona betydelsen av ett framgångsrikt ledarskap.

### **Internt samspel – Information, kommunikation och konkret samarbete**

Sedan föregående utvärdering har det bl.a. bildats en koncernledningsgrupp och tvärsektoriella arbetsgrupper för att stärka och effektivisera det interna samspelet. Utvecklingen av styrmodellen och visionsarbetet har varit drivkrafter för att förbättra samarbetet mellan kommunledningskontoret, förvaltningar och bolag.

Det interna samarbetet har succesivt förbättrats under de senaste åren enligt intervjuerna. Det finns behov av att fortsätta utveckla formerna för det interna samarbetet så att alla, vid sidan av sitt huvuduppdrag, även tar ansvar ur ett koncernperspektiv. Utvärderarnas uppfattning är att Varberg är en kommun med hög ambition och som strategiskt ligger rätt i förhållande till de åtta huvudområdena i utvärderingsverktyget. Viktigt är att resurser följer ambitionsnivå. Erfarenheter visar att kommuner i kraftig tillväxt får lägga betydande resurser på att hantera just det, och ibland kan det bli på bekostnad av utvecklingen av den interna organisationen som får stå tillbaka. I dessa skeden kan det finnas behov av att prioritera vilka utvecklingsprojekt som är viktigast på kort och lång sikt.

Ett utvecklingsområde som lyftes var att bli ännu bättre på att kommunicera det som sker och diskuteras i lednings- och arbetsgrupper till medarbetarna.



Om det skulle uppstå problem som berör chefsrollen och uppdraget finns, vid sidan av stöd från närmaste chef och kollegor, kommunhälsan som kan ge stöd ex. i form av handledning och mentorskap. Några chefer nämnde att man drar sig för att söka personligt stöd där på grund av att kommunhälsan organisatoriskt är placerad under det centrala personalkontoret.

### Ledarutveckling

En stor del av ledarutvecklingen bedrivs inom respektive förvaltning. Kommunen erbjuder även chefer att gå in i mentorsprogram och det finns en introduktionsutbildning för nya chefer, den senare har dock vilat under 2013. För närvarande planeras ett chefsprogram som startar efter sommaren 2014. Detta ersätter det tidigare programmet ”Chefens verktyglåda” som först genomfördes som öppna utbildningar och som under senare år genomförts som riktade insatser till förvaltningarna i aktuella frågor eftersom deltagandet sviktade i de öppna insatserna. Det finns även ett antal andra aktiviteter och mötesplatser som stödjer ledarutvecklingen ex. chefsfrukostar ca 4 gånger per år och en årlig chefsdag.

Varberg samverkar med övriga Hallandskommuner och Region Halland i ett kompetensnätverk med bl.a. ett traineeprojekt för unga akademiker och ett aspirantprogram för befintlig personal kallat ”Morgondagens ledare”. I förhållande till föregående utvärdering har arbetet med strategisk ledarutvecklingen en lägre profil.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sedan föregående utvärdering har det bl.a. bildats en koncernledningsgrupp och tvärssektoriella arbetsgrupper för att stärka och effektivisera det interna samspelet.</li> <li>• Tydlig modell som stöd för projektarbete.</li> <li>• Hög grad av ansvarsdelegation till resultatenhetsnivå</li> <li>• Ledningsfilosofi under framtagande</li> <li>• Ledarutveckling inom socialförvaltningen.</li> <li>• Chefsdag och chefsfrukostar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsätta utveckla formerna för det interna samarbetet.</li> <li>• Standardiserade resultatenheter med enhetligt ansvar och befogenheter</li> <li>• Chefsavtal/kontrakt</li> <li>• Synliggör/belöna det goda ledarskapet utifrån uppföljningsresultat i bl.a. medarbetarenkät.</li> <li>• Bli ännu bättre på att kommunicera det som sker och diskuteras i lednings- och arbetsgrupper till medarbetarna.</li> <li>• I förhållande till föregående utvärdering har håller arbetet med strategisk ledarutvecklingen en lägre profil.</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>	62

### 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 en stor 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

Varberg kallar sin styrmodell för Vision, mål och ramstyrning och i förhållande till föregående utvärderingen har ambitionen på att leda och styra genom att fokusera på resultat utvecklats. Den nya styrmodellen har tydlig fokus och tonvikt på uppföljning av resultat och analys, vilket återspeglas i den löpande redovisningen.

Även om det finns utrymme för utveckling. Årsredovisning 2013, som ska spegla den ”nya” styrmodellen, var av naturliga skäl inte färdigställd vid utvärderingen och kan därför inte värderas.

Inom ramarna för god ekonomisk hushållning ryms kommunens effektivitetsanslag. Kommunfullmäktige har i sitt mål- och inriktningsdokument beslutat om fyra strategiska målområden och två målinriktningar. För att frigöra resurser för de prioriterade målen får nämnderna ett årligt effektiviseringskrav på en procent av driframen. De medel som frigörs, ca 26 mnkr, fördelas till nämnderna i särskilda satsningar för att nå de prioriterade målen.

Exempel på effektivitetsarbete. E-strategin (tjänster) syftar till att mäta effektivitet utifrån ett kund- och medborgarperspektiv. Inom socialförvaltningen används ett IT-baserat ledningssystem, Atlas, som varit ett stöd i arbetet med att kartlägga processer och en succesiv övergång till ett mer processinriktat arbetssätt inom hela förvaltningen med fokus på ständiga förbättringar och effektivitet.

### Kostnader och resultat i budgetprocessen

Varberg har som de flesta andra kommuner en utmaning i att tydligare relatera kostnader med resultat/måluppfyllelse i den löpande rapporteringen. Var vi kostnadseffektiva i förhållande till uppnådd kvalitet?

I tidigare årsrapport och senare delårsrapporter ligger fokus på att genom nyckeltal redovisa graden av måluppfyllelse, men inte tydligt i relation till kostnad. I detta sammanhang har

exempelvis Nacka en intressant redovisningsmodell på nämnds nivå av resurser/kostnader samt uppnådda kvalitativa resultat, enkelt visualiserat.

### **Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll**

Varbergs kommun har ett väl uppbyggt ekonomistyrssystem och en funktionell och löpande avvikelshantering vad avser förväntat budgetutfall. Även avvikelse gentemot målnuppfyllelse av verksamhet leder till analys och upprättande av handlingsplanen.

Avrapportering av målnuppfyllelse, ekonomi och verksamhet utifrån den övergripande styrningen sker genom att rapporter av utfall lämnas till kommunstyrelsen som månadsrapporter. Dessutom lämnas tertialrapport för årets fyra första månader, delårsrapport för årets åtta första månader samt årsredovisning för helåret. Månadsrapporter presenteras efter februari, mars, maj, september och oktober månader. I månadsrapporten lämnar nämnderna kommentarer och analyserar eventuella avvikelser från planerad verksamhet och ekonomiskt utfall. Nämnderna ska vid sin rapportering beskriva vad man gjort för att uppnå visionen och fullmäktiges prioriterade mål kopplade till de strategiska målinriktningarna. Bolagen rapporterar endast per tertial. Rapporteringen kompletteras med dialogssamtal mellan kommunstyrelsens arbetsutskott och nämnds-/bolagspresidierna samt förvaltnings-/bolagsledningen vid behov.

Kommunstyrelsen i sin tur rapporterar en fördjupad uppföljning till fullmäktige utifrån fullmäktiges vision, mål och budget samt övrigt av risk och väsentlighet utifrån kommunstyrelsens uppsiktsplikt över nämnder och styrelser.

Ett utvecklingsområde kunde vara att använda ett digitalt integrerat ledningssystem som omfattar all verksamhet. Ett arbetsverktyg som samlar alla dokumentation kring mål- och resultatstyrningen och underlättar rapportering och uppföljning. Kommuner som kommit långt när det gäller att digitalt följa upp verksamhetsresultat är bl.a. Eskilstuna, Stockholm och Uddevalla. Det egna goda exemplet är socialförvaltningens ledningssystem.

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

De senaste årens utveckling av kommunens styrmodell och visionsarbetet har bidragit till större fokus på resurser och verksamhetsresultat. Enligt intervjuerna pratas de både pengar och kvalitet på alla nivåer i organisationen.

Det finns dock utrymme att utveckla en tydligare ordning kring att göra en samlad analys av resultat som redovisas löpande under året. Och utifrån analysen föra diskussionen kring resultatet på arbetsplatsnivå och i ledningsgrupper. Resultat i detta avseende kan exempelvis vara synpunkter, brukarundersökningar, avvikelser, resultat från interna och externa utvärderingar etc.

### **Jämförelser**

Varbergs kommuns resultat jämförs med andra kommuner i ett antal offentliga databaser och rapporter. På kommunens hemsida "Nationella jämförelser" kan man jämföra kommunen i förhållande till andra. I Varberg görs jämförelser med hjälp av mått och indikatorer på olika nivåer. Kommunen medverkar exempelvis i ÖJ och nationella SKL projektet Kommunens Kvalitet i Korthet som omfattar ca 220 kommuner.

Socialtjänsten rapporterar till några kvalitetsregister och kan där jämföra resultat ex. i Senior alert och inom utbildningsområdet används exempelvis mått ur Salsa i samma syfte.

Det finns utrymme att tydligare redovisa jämförelserna inom ramarna för kommunens modell för mål- och resultatstyrning. Exempelvis visuellt i rapporteringen. Att tydligare synliggöra jämförelser av resultat såväl internt som externt är ett förslag till förbättringsområde.

### **Extern samverkan**

Varberg och Falkenberg samverkar i Räddningstjänsten Väst, ett kommunalförbund med uppdraget att skydda mot oönskade händelser.

Varberg, Falkenberg, Halmstad, Hylte och Laholm har ett samverkansavtal gällande gymnasieantagning. Avtalet innebär att alla elever som är folkbokförda i samverkansområdet får söka och bli antagna på nationella program på gymnasiet på lika villkor inom samverkansområdet. Varberg och Falkenberg har ett gemensamt bolag för drift av VA och avfall. Varberg och Halmstad har ett gemensamt bolag för drift av hamnverksamhet.

Varberg och Falkenberg kommer att från 1 januari 2014 ha en gemensam överförmyndarförvaltning och senast vid nästa mandatperiod en gemensam överförmyndarnämnd. Hallands kommuner och Region Halland har en gemensam patientnämnd angående synpunkter på vården. Hallands kommuner och Region Halland har en gemensam hjälpmedelsnämnd med ansvar för hjälpmedelsverksamheten.

Hallands kommuner, Region Halland, AF och FK har bildat Samordningsförbundet Halland, finansiell samordning för stöd till arbete. Hallands kommuner och Region Halland samverkar i gemensamma frågor på olika nivåer: Kommunberedningen med politiker från kommunerna och Region Halland, Chefsgrupp Halland med kommunchefer och regionchef, därunder olika grupper beroende på verksamhetsområde.

Inom socialtjänst och hälso- och sjukvård finns en stödstruktur för genomförande av e-hälsoprogrammet och för verksamhets- och IT-utveckling. Strukturen består av en strategisk grupp med representation av socialchefer från de sex kommunerna i Halland och hälso- och sjukvårdsdirektör från Region Halland. Därefter följer grupper för respektive verksamhetsområde.

Varberg samverkar med övriga Hallandskommuner och Region Halland i ett kompetensnätverk med bl.a. ett traineeprojekt och ett aspirantprogram kallat "Morgondagens ledare".

Det finns även många exempel på samverkan med civilsamhällets frivilligkrafter för att stärka upp tjänster till brukarna. Högläsning i skolan (Rotary), läsläsning (IM, kyrkor), Vuxen på skolan (pensionärsföreningar), idrottsaktiviteter/fiske/schack (föreningar), aktiviteter på skolan (föräldraföreningar). Inom socialförvaltning är frivilligverksamheten ett komplement till kommunens biståndsinsatser. Kommunen anställer frivilligsamordnare, utser kultur- och aktivitetsombud på äldreboenden och erbjuder mötesplatser. Frivilliga erbjuds grundutbildning, försäkring och stöd. Många olika aktiviteter erbjuds, t.ex. studiecirklar, motion, café, väntjänst. Varbergs Bostads AB: Grannsamverkan i bostadsområden i samverkan med hyresgäster, polis och försäkringsbolag.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrmodell med fokus på mål- och resultat.</li> <li>• Funktionell rapportering och löpande avvikelshantering som omfattar både ekonomi-, och verksamhet.</li> <li>• Pratar både pengar och verksamhetsresultat på enhetsnivå.</li> <li>• Deltar i jämförelser (Ex. KKiK, ÖJ, Kvalitetsregister mm).</li> <li>• Socialförvaltningens digitala ledningssystem.</li> <li>• Extern samverkan för att utveckla och vara kostnadseffektiv.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lyft in fler resultatjämförelser i delårsbokslut och årsredovisning.</li> <li>• I redovisningen tydligare relatera kostnader med resultat/måluppfyllelse i den löpande rapporteringen.</li> <li>• Systematisk processoptimering?</li> <li>• I högre utsträckning redovisa resultat av effektiviseringsåtgärder.</li> <li>• Förtydliga ordningen för analys och rapportering av resultat som framkommer under löpande år.</li> <li>• Kommungemensamt integrerat ledningssystem för att förenkla och effektivisera?</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

För närvarande ligger fokus på utveckling av personalpolitiken och de strategiska arbetsgivarfrågorna. Ambitionen är bland annat att chefer och medarbetare ska få starkare stöd när det gäller rekrytering, introduktion, utvecklingsinsatser och generationsväxling.

Kommunen har även ett personalförsörjningsprogram som innehåller en övergripande personalstrategi för att behålla och utveckla befintliga medarbetare. Förslagen i programmet aktualiseras och realiserar, kopplat till budget och personalkontorets verksamhetsplan.

Förutsättningar och förändringar följs upp via uppdateringar av personalstatistik och analyser. Utvärdering och uppföljning görs löpande och avspeglas i personalkontorets handlingsplaner.

Visionen har en central roll i kommunens varumärkesbyggande och marknadsföring kring attraktiv arbetsgivare.

I budgetdokumentet 2014 är attraktiv arbetsgivare även en prioriterad inriktning. Ambitionen uttrycks i en text som lyfter viktiga områden som utgör förutsättningen för en professionell och attraktiv arbetsgivare. De tre prioriterade målen som följer efter inriktningstexten och uttrycks som resultatmätt, speglar inte ambitionen i texten.

### **Rekrytering, kompetens- och medarbetarutveckling**

Vad avser kartläggning av kommunens kompetensutvecklingsbehov kopplat till framtida behov av kompetensutveckling och rekrytering, så sker det främst på förvaltningsnivå enligt intervjuerna. Frågan är vilket genomslag personalförsörjningsprogrammet har i organisationen. Utvärderarna har svårt att värdera det.

I sammanhanget attraktiv arbetsgivare finns ett antal aktiviteter/förmåner som erbjuds anställda och som skapar värden. Under 2014 satsar kommunen resurser på "Hälsosamt arbetsliv", vilket innebär att arbetslag och förvaltningar kan söka pengar för att genomföra hälsoprojekt för medarbetarna. Som anställd har man utan kostnad tillgång till kommunens gym vardag som helgdag. Man kan få friskvårdsaktiviteter subventionerade med upp till 1500 kr per år och väljer du dessutom en av de friskvårdsarrangörer som kommunen har avtal med kan du få ytterligare rabatter. Företagshälsovården Kommunhälsan, ger service och rådgivning.

I resultaten från medarbetarundersökningen 2012 ansåg 3,1 medarbetare av 5 att de kan rekommendera Varbergs kommun till sina vänner. Det kan vara ett resultatmätt att styra och utveckla på.

Kommunen har en relativt hög täckning vad avser genomförda medarbetarsamtal, 81% enligt resultat från medarbetarundersökningen 2012. I anslutning till samtalet dokumenteras planerade kompetensutvecklingsinsatser i 61% av fallen, vilket är ett utvecklingsområde.

### **Individuell lönesättning**

"Lönepolitiken ska bidra till att Varbergs vision och mål uppfylls samt stimulera medarbetarna till goda arbetsinsatser, engagemang och utveckling." Så inleds Varbergs lönepolicy som är tydligt beskriven med bakgrund, syfte, mål och genomförande.

Lönesamtal sker utifrån fastställda lönekriterier (generella och verksamhetsanpassade) och kommunens vision. Täckningen vad avser lönesamtal följs inte upp i medarbetarundersökningen.

Däremot följs det upp varje år i samband med löneöversynen i samarbete med de fackliga organisationerna. De chefer som inte haft sina bedömningsamtal i samband med redovisningen av den nya lönen kontaktas av personalkontoret och får stöd inför kommande år.

### **Arbetsmiljöarbete**

Heltäckande medarbetarenkäter genomförs vartannat år. Resultaten levereras på grupp nivå och resultaten diskuteras på arbetsplatsträffar och ledningsgrupper.

Resultatet 2012 i förhållande till 2010 visar nästan genomgående ett bättre resultat. Arbets sättet och presentationen är systematiskt upplagt för att kunna påverka t.ex. arbetsmiljö, arbets klimat och ledarskap. Ute på förvaltningarna gör man ytterligare psykosociala miljöenkäter, tillbudsrapportering och skyddsronder.

## Mångfald

Mångfald och jämlikhet är centrala värdeord i kommunens vision. Vid rekryteringsarbete och annonsering ska anslagen i visionen anges, vilket inte helt slagit igenom. Mångfaldsarbetet följs delvis upp i medarbetarundersökningen. Ett utvecklingsområde kunde vara att ta fram fler nyckeltal som berör fler mångfaldaspekter och följa upp.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionen och Attraktiv arbetsgivare prioriterad inriktning i budgetdokumentet 2014.</li> <li>• Personalförsörjningsprogram.</li> <li>• Hög ambition med flera strategiska styrdokument och anslag inom området.</li> <li>• Bra struktur och rutiner för arbetet med medarbetar- och lönesamtal.</li> <li>• Generella och verksamhetsanpassade lönekriterier.</li> <li>• Löneöversynen i samarbete med de fackliga organisationerna.</li> <li>• Bra uppföljningen av arbetsmiljön</li> <li>• Mångfald och jämställdhet betonas i visionen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I budgetdokumentet 2014 är attraktiv arbetsgivare en prioriterad inriktning. De tre prioriterade målen som följer efter inriktningstexten speglar inte innehållet.</li> <li>• Flera styrande dokument och målbilder inom området. Spretigt?</li> <li>• Anpassa frågorna i medarbetarundersökningen efter ambition kring attraktiv arbetsgivare och visionen ex. kring kreativitet och mångfald.</li> <li>• Följ även upp täckningen avgenomförda lönesamtal i medarbetarenkäten.</li> <li>• Högre täckning av dokumenterade planerade kompetensutvecklingsinsatser i anslutning till medarbetarsamtalet.</li> <li>• Bredda jämställdhets- och likabehandlingsarbetet utifrån ex. etnicitet. Ta fram nyckeltal och följ upp.</li> <li>• Nyttänk kring uppföljning och rapportering inom det personalpolitiskaområdet? Följs det viktigaste upp?</li> </ul>

## Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiskt kvalitetsarbete</li> <li>• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling</li> <li>• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan</li> <li>• Kreativitet och innovationer</li> <li>• IT-stöd</li> </ul>	54

### 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.

### Strategiskt kvalitetsarbete

Ansvar för de kommunövergripande delarna i kvalitetsarbetet ligger hos kommunstyrelsens förvaltning, såsom samordning av budget- och uppföljningsprocessen. Val av systematik för övrig kvalitetsutveckling följer linjeansvaret.

Visionen ”Västkustens kreativa mittpunkt” bär anslag som nytänkande, framåtanda, kunskap och mod. Om inte detta fylls med uppdrag, aktiviteter och uppföljning har knappast visionen någon praktisk betydelse för kvalitetsarbetet i kommunen.

### Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

På förvaltningsnivå kan samtliga verksamhetsområden redovisa exempel på ett systematiskt kvalitetsarbete. Stadsbyggnadskontoret har nått bra resultat med ett Lean inspirerat arbetssätt och även andra förvaltningar har anammat denna systematik. Barn- och utbildningsförvaltningens systematiska arbete benämns Kvalitetshjulet. Socialförvaltningen har en egen kvalitetsavdelning och arbetar med kvalitetsledningssystemet utifrån ett kundperspektiv och arbetet med ständiga förbättringar är ett gott exempel.

Exempel på gemensamma kvalitetsverktyg är brukarundersökningar och synpunktshantering.

För övrigt håller barn- och utbildnings- och socialförvaltningens kvalitetsredovisningar god standard. Socialförvaltningen redovisar exempelvis resultat från brukarundersökningar, synpunktshantering och flera andra värderingar av tjänsternas kvalitet.



Barn- och utbildningsförvaltningen redovisar bland annat resultat i jämförelse med Region Halland och riket.

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

Enligt intervjuerna ansågs att Varberg, för ett antal år sedan, inte var så benägen att blicka utanför den egna kommungränsen för att spana, lära och samarbeta. Den bilden är förändrad. På kommunövergripande nivå sker omvärldsspaning bland annat genom nationella KKiK projektet, speglingen i Kommunkompassen, medborgarundersökningar och företagundersökningar. I dessa sammanhang kan man jämföra sina resultat med andra kommuner, lära av andra och dela med sig av sina egna framgångsrecept. På förvaltningsnivå finns även där många exempel på ett aktivt lärande genom att betrakta omvärlden. Kommunen har flera kontaktvägar, regionala nätverk inom de flesta verksamhetsområden, övriga nationella och internationella och det finns flera exempel på samverkan med företag och forskningsinstitutioner.

Omvärldsspaning och externa kontakter bejakas av ledningen och får även stöd i policyn för det internationella arbetet i Varbergs kommun.

### **Kreativitet och innovationer**

Det finns en trend i såväl offentliga organisationer som privata företag. Det är att använda begreppen innovation och kreativitet i sina anslag kring styrning. I Visionen "Väst kustens kreativa mittpunkt" har även Varberg anammat detta anslag. Återigen ska detta ha någon praktiskt genomslag måste man ändra fokus och konkret förändra arbetssätt.

Idag har kommunen inget tydligt system för att stimulera och fånga medarbetarnas kreativitet. Även om det finns arbetsplatser som skapar förutsättningar för delaktighet och kreativitet. Ett utvecklingsområde är att tydligare betona vikten och kraften i att stimulera och efterfråga förslag och idéer från medarbetarna. Det finns enkla metoder. Exempelvis prövas för närvarande en modell i ett utvecklingsprojekt mellan SKL och fem kommuner.

Kommunens projekt, Steget mot arbete och Revansch, nominerades till Göta-Priset 2013.

### **IT-stöd**

Kommunen är väl framme när det gäller utveckling och tillämpning av IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet.

Strategin för ISIT- utvecklingen är antagen av Ks. Strategin behandlar i första hand kommunens huvudprocesser och möjligheter till systemteknisk samverkan med andra organisationer. Hit hör övriga kommuner i regionen och upphandlade företag inom olika verksamhetsområden.

Ks antog 2011 en strategi för IKT vars huvudsakliga inriktning är ett stöd för verksamhetens huvudprocesser, samspelet med omvärlden och kommunens egen vision. Konkretiseringarna och uppföljningen av strategin sker i den ordinarie budgetprocessen. Exempel på huvudprocesser som har genomgått stora förändringar och som påverkat IKT är en-till-en inom utbildningen och e-hälsa inom hälso- och sjukvård/vård och omsorg. Satsningen på invånare och näringsliv i övrigt pågår genom bredbandsutbyggnad, förnyelse av den externa webben och genom en flerårig utveckling av självservice (e-tjänster).

Med syfte att förbättra styrningen gjordes i början av året en utvärdering av IKT och ett åtgärdsprogram togs fram. Realiseringen av programmet pågår genom flera aktiviteter.

En central styrgrupp under ledning av kommundirektör har inrättats, förslag till förändrad ansvarsfördelningen för IKT behandlas för närvarande och införande av en förnyad systemförvaltningsmodell är påbörjad. Arbetet ska ansluta till den utveckling som pågår nationellt och inom regionen.

Nödvändigheten av samspel med omvärlden är redan nu en starkt bidragande orsak till att modellerna behöver utvecklas. Genomförandet innebär att ledningsansvaret tydliggörs och förstärks i hela organisationen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• På förvaltningsnivå kan samtliga verksamhetsområden redovisa exempel på ett systematiskt och kvalitetsarbete.</li> <li>• Självbildens som introvert kommun har förändrats.</li> <li>• Anslaget kring kreativitet i Visionen.</li> <li>• Kommunen är väl framme när det gäller utveckling och tillämpning av IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otydligt kommunövergripande anslag kring kvalitetsarbete.</li> <li>• Om anslaget kring kreativitet i visionen ska få genomslag måste man konkret förändra arbetssättet till att tydligare stödja, uppmuntra och fånga in kreativitet och goda idéer</li> <li>• Uppmärksamma och sprid goda idéer och innovationer internt och externt</li> <li>• I större utsträckning uppmuntra verksamheter till att utmana sig själva genom att jämföra sig med andra och delta i nationella tävlingar ex. Göta-Priset.</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>	83

### 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

Inom området samhällsbyggnad har Varbergs kommun övergripande strategier som omfattar arbetet inom samtliga områden som berörs inom detta huvudområde.

## **Samarbete med civilsamhället**

Varbergskommun har ett väl uppbyggt system för att samverka och i olika former stödja föreningsverksamhet och andra civila aktörer arbete. Här följer några exempel inom olika områden.

Inom utbildningsområdet högläsning (Rotary), läxläsning (IM, kyrkor), Vuxen på skolan (pensionärsföreningar), idrottsaktiviteter/fiske/schack (föreningar), aktiviteter på skolan (föräldraföreningar).

Inom socialförvaltning är frivilligverksamheten ett komplement till kommunens biståndsinsatser. Kommunen anställer frivilligsamordnare, utser kultur- och aktivitetsombud på äldreboenden och erbjuder mötesplatser. Frivilliga erbjuds grundutbildning, försäkring och stöd. Många olika aktiviteter erbjuds, t.ex. studiecirklar, motion, café och väntjänst. Gott exempel. Socialnämnden ger även stöd till föreningar med social inriktning, såsom anhörigföreningar, brottsofferjour, kvinnojour, nykterhetsföreningar.

Kultur- och fritidsnämnden ger driftbidrag till idrottsföreningar som sköter kommunala anläggningar, anläggningsbidrag till idrottsföreningar som äger sina anläggningar, arrangörsbidrag till kulturföreningar/arrangörsföreningar som ordnar konserter och teaterföreställningar. Nämnden ger också bidrag till föreningar med barn- och ungdomsverksamhet, handikappföreningar och pensionärsföreningar.

Varbergs Bostads AB arbetar med grannsamverkan i bostadsområden i samarbete med hyresgäster, polis och försäkringsbolag.

## **Stöd till näringslivet**

Precis som vid föregående utvärdering så har Varbergs kommun ett samarbetsavtal med Marknad Varberg som på uppdrag sköter de praktiska näringslivsutvecklingsfrågorna. Marknad Varberg ägs av en ideell förening med medlemmar bland Varbergsföretagen. Uppdraget är att marknadsföra och utveckla Varberg.

Uppdraget till Marknad Varberg omfattar näringslivsservice till befintligt näringsliv, nyföretagande samt om- och nyetableringar. Marknad Varberg erbjuder många olika aktiviteter till näringslivet, bl.a. mötesarenor och kompetensutveckling. Bolaget bedriver lokalförmedling och bistår med personlig hjälp och kontakter.

För att förenkla för företagarna har kommunen inrättat en Företagslots. Företagslotsen tjänar som en ingång till kommunens tjänster så att frågor kring myndighetsutövning kan lösas utan kontakter med flera olika förvaltningar.

Stöd till entreprenörskap är ett av Marknad Varbergs grunduppdrag, men kommunen bidrar också med hjälp av utbildning för näringslivet på Campus Varberg/Alexandersoninstitutet, grundskolans entreprenörskola, gymnasiet Ung Företagsamhet samt tillväxtprojekt inom Region Halland. Kommunen ger ett starkt stöd till näringslivet genom uppdraget till Marknad Varberg och andra samarbetsparter.

Varbergs kommun deltar i undersökningen Insikt. Här får företagarna genom en enkät tycka till om vår service. Fokus i undersökningen ligger på myndighetsärenden, det vill säga brandtillsyn, bygglov, markupplåtelse, miljö- och hälsoskydd samt serveringstillstånd. Frågor ställs om vår information, tillgänglighet, bemötande, kompetens, rättssäkerhet och effektivitet. Kommunen har deltagit i undersökningen 2011 och 2013.

## **Internationella kontakter**

Kommunen har tre nordiska och en tjeckisk vänort. I den internationella policyn slås fast att ”Kommunens vänortssamarbete ska fokusera på nytta och utbyte för såväl profession som för kommunens föreningsliv och invånare”. Tillsammans med den tjeckiska vänorten har kommunen deltagit i ett omfattande EU-projekt. Tillsammans med de danska och norska vänorter har Varberg sedan några år tillbaka fokuserat på professionellt samarbete genom utveckling av kommunstyrelserna beslutade gemensamma projekt. Projektutveckling pågår och vid senaste vänortsbesöket 2013 beslutade man att fortsätta arbetet. Flera studiebesök, framför allt mellan Haderslev och Varbergs kommuner, har genomförts med olika teman och fokus.

Varbergs kommun är medlem i Eurotown Networks, vilket är ett nätverk som syftar till att implementera Lissabon och Göteborgsstrategierna via nätverkande kunskapsutbyte och genomförande av projekt inom olika tematiska områden. Nätverket består av cirka 20 små- och medelstora städer/kommuner i flera Europeiska länder.

Varberg är även medlemmar i ENSA, ett nätverk av städer i den Europeiska regionen som arbetar mot ett utökat internationellt samarbete inom socialtjänstfrågor.

Kommunen deltar också i en rad olika EU-finansierade projekt och allt ovanstående går att ta del av på kommunens hemsida.

## **Hållbar utveckling**

I Vision 2025 betonas behovet av att ge kommande generationers möjlighet att tillgodose sina behov socialt, ekonomiskt och ekologiskt. I fullmäktiges mål och inriktning 2013-2015, som utgår från visionen, görs en sammanfattande nulägesanalys utifrån den sociala, ekonomiska och ekologiska dimensionen. Fyra strategiska målinriktningar och prioriterade mål har därefter formulerats. Utifrån dessa har nämnderna formulerat sina prioriterade mål, kvalitetsfaktorer och indikatorer för uppföljning.

”Varberg visar vägen – Inriktningar för hållbarhetsarbetet i Varberg 2015-2025 ” remissbehandlas för närvarande. De ekologiska, sociala och ekonomiska aspekterna beaktas även där. Fyra inriktningar för hållbarhetsarbetet föreslås; Varberg visar vägen, Livskraftiga ekosystem, Välmående samhälle och Hållbar resursanvändning.

Kommunfullmäktige beslutade i september 2012 att nya mätbara och tidsbestämda miljömål ska tas fram och börja gälla från år 2015. Lämpliga indikatorer och metoder, som säkrar en bra uppföljning och analys av målarbetet, ska också anges. Miljöredovisningen i Årsredovisningen.

Varbergs kommun deklarerade sig som ekokommun 1993 och har varit med i föreningen Sveriges Ekokommuner sedan starten 1995. Genom gemensamma gröna nyckeltal följs upp att utvecklingen går mot en hållbar utveckling. Som ekokommun har man en ambition att gå före, dela med sig av erfarenheter och lyfta fram goda exempel som bidrar till hållbar utveckling. Att dela ut ett miljöpris är ett sätt att uppmuntra sådana initiativ. Varbergs kommuns miljöpris har delats ut sedan 1992.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kommunens stöd till förenings- och kulturliv.</li><li>• Rikt och brett utbud av friluft- och kulturliv.</li><li>• Många konkreta exempel på samarbete med civilsamhället.</li><li>• Inventeringen av frivilligarbete.</li><li>• Frivilligsamordnare inom socialförvaltningen. Gott exempel.</li><li>• Kommunens stöd och samarbete med näringslivet.</li><li>• Många exempel på internationellt utbyte och konkret samarbete.</li><li>• Fokus på hållbar utveckling utifrån perspektiven socialt, ekonomiskt och ekologiskt.</li><li>• Lång tradition av systematiskt miljö- och klimatarbete. Ekokommun sedan 1993.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bredda frivilligsamordningsfunktionen att omfatta fler verksamhetsområden än äldreomsorg?</li><li>• Förtydliga vägen in för oorganiserade volontära krafter som vill bidra för kommunens bästa.</li></ul>

<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	Hur informeras medborgarna?	15	20	75%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	12	25	48%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	19	30	64%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	7	10	71%
		<b>60</b>	<b>100</b>	<b>60%</b>

<b>2.</b>	<b>Tillgänglighet och brukarorientering</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	8	15	50%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	14	25	56%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	9	15	63%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	10	15	68%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	8	15	56%
2.6	Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	8	15	50%
		<b>57</b>	<b>100</b>	<b>57%</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?	11	15	75%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	16	25	65%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	16	25	65%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	14	20	72%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	11	15	70%
		<b>69</b>	<b>100</b>	<b>69%</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?	6	15	40%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	8	10	77%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorieellt samarbete?	14	20	69%

4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	6	15	40%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	12	20	62%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	14	20	69%
		<b>60</b>	<b>100</b>	<b>60%</b>

<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	8	15	55%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	12	20	60%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	12	20	58%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	8	15	53%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	12	20	58%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	10	10	100%
		<b>61</b>	<b>100</b>	<b>61%</b>

<b>6.</b>	<b>Kommunen som arbetsgivare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	9	15	60%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	18	20	91%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	13	25	51%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	9	15	61%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	10	15	67%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	5	10	54%
		<b>64</b>	<b>100</b>	<b>64%</b>

<b>7.</b>	<b>Verksamhetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	8	15	50%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	12	25	47%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldspaning och samverkan?	14	20	71%

7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	7	20	33%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	14	20	68%
		<b>54</b>	<b>100</b>	<b>54%</b>

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	13	15	84%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	16	20	81%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	17	20	85%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	13	15	85%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	8	10	80%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	17	20	83%
		<b>83</b>	<b>100</b>	<b>83%</b>