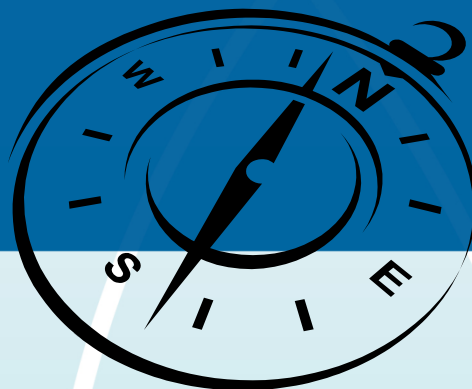


KommunKompassen

ANALYS AV

AVESTA KOMMUN

2014



Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Avesta kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
	Område 1 Offentlighet och demokrati	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll	10
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	14
	Område 5 Resultat och effektivitet	16
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	18
	Område 7 Verksamhetsutveckling	21
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	23
4.	Översikt av poängfördelning.....	25

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder sedan år 2002.

Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale och regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

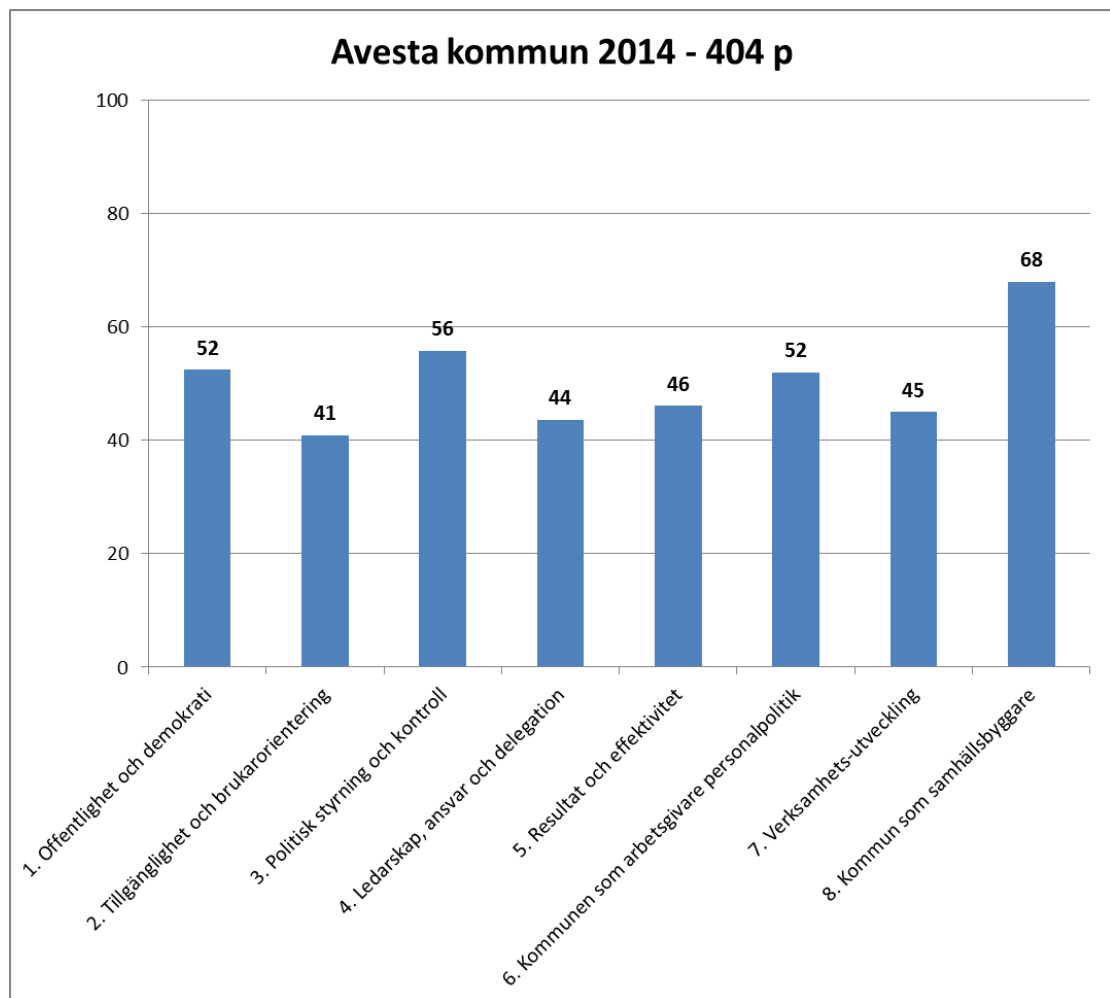
2 Avesta kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

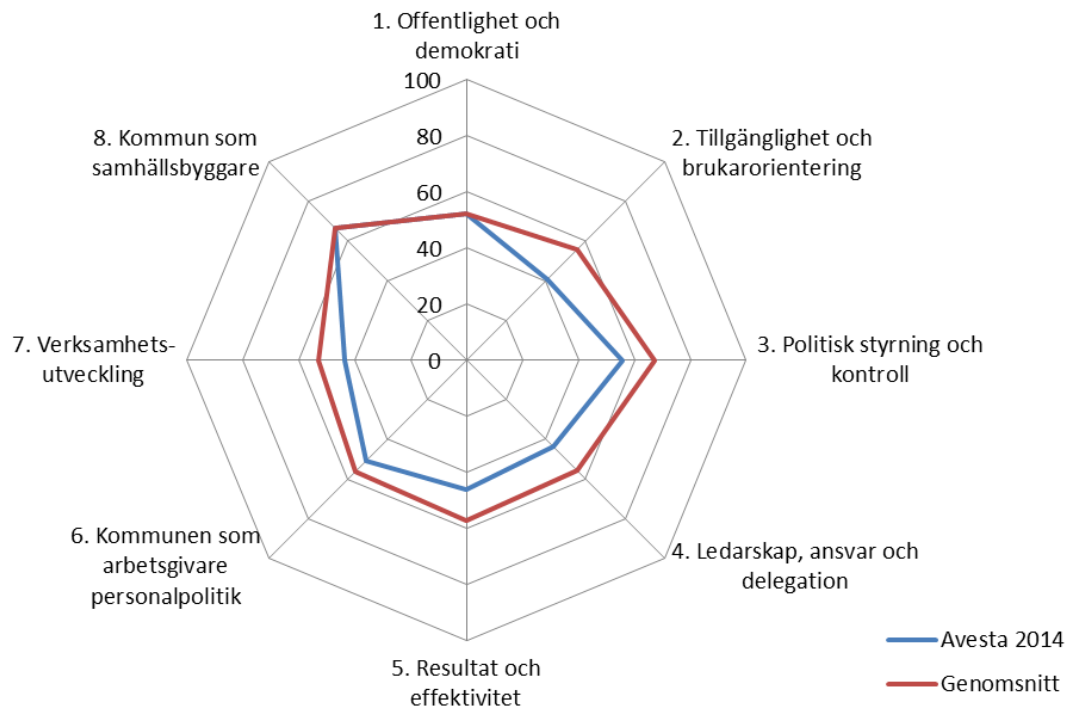
Utvärderingen av Avesta kommun genomfördes i december år 2014 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Avestas totaltpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Avestas profil som den framstår utifrån Kommunkompasens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av de kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen sedan 2010.



Jämförelser

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

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kommunkompassen. Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling och information • Information till medborgare • Dialog och medborgarmedverkan • Etik – motverkan av korruption 	52

Allmänt

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

Avestas strategi för medborgardialog och demokratiutveckling uttrycks tydligt i kommunens mål- och budgetdokument för år 2015-17. Enligt budgetens grundstruktur vision, mål och indikatorer beskrivs vad kommunen vill avseende ”medborgarinflytande”. Ett gott exempel på hur detta utvecklingsområde kan beskrivas i ett budgetdokument.

När det gäller att beskriva kommunens informations-/kommunikationsstrategi, så är man inte lika tydlig. Det finns en kommunikationspolicy som är mycket allmänt hållen. I denna står bl.a. att ”Kommunikationsstrategin konkretiseras i kommunikationsplanen. Kommunikationsplanen innefattar kommunikationsmål och åtgärder för att nå dessa mål, är riktad mot avgränsade målgrupper och har en ekonomisk ram. En kommunikationsplan kan skapas för såväl verksamheter som för särskilda projekt.”. Utvärderarna har inte kunnat hitta några sådana planer. Hur kommunen vill arbeta med kommunikation bör kunna förtydligas.

Information till medborgarna

Huvudkällan för medborgarinformation finns på kommunens hemsida. Utöver denna informationskanal, annonserar kommunen varje vecka i Daledemokraten, Avesta tidning eller Avestas annonsblad. Det är en bra kompletterande kanal för information, eftersom spridningen framförallt på annonsbladet är stor. Kommunen har även en egen tidning, Avesta.se, som

kommer ut två gånger per år. Med så glesa utgivningar, är det dock svårt att komma ut med aktuell information.

Det finns förbättringsmöjligheter när det gäller information till medborgarna. De nya sociala medierna skulle kunna användas mer strategiskt för informationsspridning än idag. Här är Karlstad kommun ett gott exempel.

Kommunen tar inte fram några enkla populariseringar av handlingar och beslut som kan spridas till medborgarna. Detta är också ett förbättringsområde.

Information om resultat

Det är viktigt att informera medborgarna om vilket verksamhetsresultat/kvalitet kommunen uppnår och hur väl detta resultat står sig jämfört med andra. Utöver årsredovisningen finns inte mycket av resultatpresentationer på kommunens hemsida. Årsredovisningen kan vara svåräst för en lekman, varför kommunen skulle kunna lägga mer kraft på att på ett tydligt sätt visa vad medborgarnas i kommunen får för sina skattekronor. Att redovisa kvalitet och resultat jämfört med andra kommuner på kommunens hemsida, kan vara ett sätt. Här kan Örebro vara ett gott exempel.

Medborgardialog och deltagande

Att arbeta med medborgardialog är ett prioriterat område i Avesta. Det finns mål kring medborgarengagemang i mål och budget. Kommunen har genomfört två stora medborgardialogprojekt, båda inom området stadsmiljö. Ett handlade om en torgplanering och en om en planering av en aktivitetspark för ungdomar. I båda projektet fanns ett högt deltagande av medborgare och det fanns en budget för genomförande av det som kommit fram. Två goda exempel på medborgardialog.

Kommunen har också arbetat med fysisk planering för Krylbo där det funnits möjlighet att lämna digitala synpunkter. Det finns en hög aktivitet i de öppna dialogmöten som kommunfullmäktige har i olika delar av kommunen. Ett ungdomsråd träffas en gång per år.

Möjligheten till att lämna medborgarförslag används ofta (40-50 förslag per år) och ca 20 % av dessa förslag tillstyrks.

Förutom att ytterligare utveckla allt det kommunen påbörjat inom området medborgardialog, skulle ett förbättringsområde vara att bättre utnyttja nya digitala kanaler och sociala medier för medborgardialog.

Motverka korruption

Kommunen har ett antal olika dokument som beskriver inriktning eller riktlinjer för att motverka korruption, t.ex. internkontrollplan, policy för bisysslor, attestreglemente, policy för representation, mötes-/respolicy. Ett mer övergripande grepp skulle kunna tas kring dessa frågor, genom att kommunens inställning och åtgärder för att motverka korruption beskrivs utifrån ett mer samlat perspektiv.

Gällivare och Sundsvall är två kommuner som tagit fram riktlinjer för att motverka korruption.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydlig strategi för medborgarinflytande • Annonsering dagspress och annonsblad • Många goda exempel på forum för medborgardialog • Fungerande medborgarförslagsverksamhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Bättre och fler presentationer av verksamhetsresultat • Bättre användning av sociala medier för information och medborgardialog • Kommunövergripande strategi kring motverkande av korruption. 	<ul style="list-style-type: none"> • Otydlig kommunikationsstrategi • Få/inga populariserade versioner av handlingar, beslut, etc. • Ingen tydlig information om kvalitet och resultat för medborgare

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarorientering • Tillgänglighet och bemötande • Information om service och tjänster • Valfrihet • Brukarundersökningar • Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	41

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

Det går inte att finna någon kommunövergripande strategi för brukarorientering i Avesta. Det närmaste som finns, är den värdegrund som är framtagna inom vård och omsorg. Att ta fram en övergripande strategi kring hur brukarfokus kring, t.ex. tillgänglighet och bemötande, ska kunna genomsyra hela organisationen, är ett förbättringsområde.

Här kan Hammarö, Örebro och Nacka tjäna som goda exempel.

Tillgänglighet och bemötande

Tillgänglighet och bemötande mäts av genom de nationella jämförelserna Insikten och KKiK. Resultatet för att stämma av förbättringsarbetet. Kommunen har arbetat med att försöka förbättra bemötande hos personer som arbetar med myndighetsutövning, t.ex. bygglovshantering. Det finns en utmärkelse som delas ut, månadens medarbetare, som bland an-

nat belönas för bemötande och värdskap. Detta är exempel på aktiviteter som kan stärka tillgänglighet och bemötande.

Det finns förbättringsmöjligheter inom området. En bemötandeutbildning skulle kunna vidgas till att göras obligatorisk för all personal. Det är oklart vilken omfattning bemötande och tillgänglighet har idag i kommunens utbildning för ny personal. En hög tillgänglighet och ett gott bemötande syns inte som nödvändiga krav vid annonsering av ny arbetskraft. Det går inte heller att hitta dessa två begrepp som lönegrundande i kommunens anvisningar kring lönekriterier. Detta är förslag på förbättringsområden inom området.

Information om service och tjänster

Kommunen använder sig av nationella undersökningar, t.ex. Information för alla och Öppna jämförelser, för att stämma av innehållet på kommunens hemsida. Intrycket är att kommunen använder sig av resultaten för att förbättra informationsinnehållet.

Ett förbättringsområde är att möjliggöra jämförelser mellan olika enheter inom t.ex. skola och omsorg på webben, så att brukarna lättare ska kunna se vad den egna eller andra enheter erbjuder och presterar avseende resultat. Här finns flera kommuner att titta på. Nacka, Upplands Väsby och Karlstad.

Ett annat förbättringsområde är att införa ett s.k. Servicecenter där brukare kan få snabb information kring allt som rör kommunen via direktkontakt, telefon, e-post, etc. Kommunen har startat en utredning kring hur ett sådant servicecenter skulle kunna se ut. Skellefteå och Järfälla är två kommuner som infört kontaktcenter.

Kommunen erbjuder via hemsidan ett stort antal olika blanketter som rör olika kommunala tjänster. Det finns några få exempel på direktaccess där brukare kan sköta sitt ärende på webben. Det gäller t.ex. möjlighet att söka förskoleplats via systemet Dexter. Möjlighet att direkt kunna sköta ärenden via webben kan, liksom hos många andra kommuner, förbättras. Karlstad är en av de kommuner som ligger längst fram när det gäller e-tjänster.

Valfrihet och påverkan

Antalet alternativa utförare i kommunen är begränsat. Det finns t.ex. endast ett externt alternativ i vardera förskola och grundskola. Det finns däremot stora möjligheter att byta mellan de kommunala grundskolorna. Transporterna är gratis, vilket beror på en avgiftsfri kollektivtransport. Kostnader för att åka längre bort än skolan i närområdet kan annars vara en begränsande faktor. Cirka 20 % av grundskoleeleverna går i annan skola än sin närskola.

Det finns möjligheter att höja valfriheten i Avesta mellan olika enheter i t.ex. äldreomsorg, skola och förskola.

Brukarundersökningar

Brukarundersökningar görs inom i princip alla verksamheter. De flesta tycks arbeta med resultaten från dessa som en del i förbättringsarbetet av verksamheten. Detta görs inte på något enhetligt sätt, utan varje verksamhet gör det utifrån sitt eget angreppssätt. Det finns ingen möjlighet att göra jämförelser mellan olika verksamheter avseende nöjdhet. Hammarö är en kommun som har någon gemensam fråga kring nöjdhet i sina verksamhetsenkäter.

Verksamheter med många enheter som skola och äldreomsorg, gör internt jämförelser mellan olika enheter. Som tidigare nämns, är inte dessa jämförelser enkelt tillgängliga för brukarna t.ex. via webben.

De flesta verksamheter arbetar inte systematiskt med att jämföra resultaten i de egna brukarundersökningar med andra kommuners resultat. Ett undantag verkar vara omsorgsstyrelsen som dels använder den nationella äldreguidens resultat, dels arbetar med att jämföra resultatet i regionen. På webben finns länkar till äldreguiden och öppna jämförelser, men tillgängligheten till de egna jämförelserna för brukarna går att göra bättre.

Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering

Kommunen har inte infört servicedeklarationer i annan verksamhet än i miljö och bygg. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att införa servicedeklarationer i flera verksamheter. Syftet med dessa deklarerationer är att ge brukarna en enkel och tydlig varudeklaration av vad de kan förvänta sig av en tjänst. Vetlanda är en kommun med många servicedeklarationer.

Det finns en synpunkts- och klagomålshanteringen i Avesta. Det går att lämna synpunkter via mejl, telefon eller via ett webbformulär. Inkomna synpunkter registreras och skickas till någon handläggare. Det är oklart vad som händer därefter, eftersom det inte sker någon uppföljning kring arbetet med synpunkterna. Det finns ett undantag inom vård och omsorg där en återrapportering sker två gånger per år till nämnden. Det finns förbättringsmöjligheter när det gäller att öka systematik och förbättringsarbete utifrån inkomna synpunkter. Kungsbacka är en kommun som arbetat länge med synpunktshantering.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Undersöker bemötande och tillgänglighet via Insikt och KKiK • Månadens medarbetare • Använder sig av nationella jämförelser för att förbättra innehållet på webben 	<ul style="list-style-type: none"> • Fler åtgärder för att förbättra bemötande och tillgänglighet, t.ex. kommunövergripande utbildning för alla anställda • Utveckling av e-tjänster • Öka möjlighet till valfrihet • Förbättra systematiken inom synpunktshanteringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Det finns ingen kommunövergripande strategi för brukarfokus • Inga möjligheter att jämföra enheter avseende kvalitet och resultat • Servicecenter eller liknande saknas • Endast en servicedeklaration

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • System för styrning och uppföljning • Politiska mål • Uppföljning och rapportering • Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän • Samspel och dialog 	56

Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den

politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

System för styrning/uppföljning

Kommunen har en övergripande vision med namnet ”Avesta 2020”. Huvudinriktningen i visionen är tillväxt och samhällsbyggande. Utöver denna vision finns det visioner som inleder vart och ett av de sju kommunövergripande perspektiven med övergripande mål. Ett av dessa perspektiv är Avesta 2020, vilket betyder att det finns ytterligare en vision med denna rubrik. Det bör finnas möjligheter att förenkla och tydliggöra vad som är den kommunövergripande visionen som alla mål och aktiviteter ska vara länkade till.

Det finns ingen tydlig kommunövergripande värdegrund som talar om hur alla i kommunorganisationen ska förhålla sig tillvarandra och till medborgare/brukare. I det personalpolitiska programmet från år 2002 finns ett antal värdeord. Det är tveksamt om de har någon reell betydelse.

Flera redogjorde vid intervjuerna för hur projektarbetet kring Avesta 2020 skapat en positivare och mer offensiv kultur i organisationen. Denna kultur borde gå att formulera till en värdegrund som sedan återfinns i alla kommunens styrande och uppföljande dokument. Omsorgsverksamheten har tagit fram egna värdeord; visa respekt, ge trygghet, visa ett gott bemötande, värna om den enskildes privatliv och integritet samt ge möjlighet till självbestämmande och delaktighet utifrån en helhetssyn. Ängelholm och Karlstad är två kommuner som har starka värdegrunder.

Tydliga politiska mål

Kommunens styrmodell finns beskriven i mål och budgetdokumentet. Strukturen är riktig utifrån ett resultatstyrningsperspektiv. Mål är mätbara via indikatorer på övergripande nivå och tanken är att verksamheterna ska möta upp med egna indikatorer och aktiviteter som ska leda till att målen uppnås.

Intrycket är att det är i kopplingen mellan övergripande mål/indikatorer och de indikatorer och aktiviteter som finns på styrelsenivå, som det finns en hel del utvecklingsmöjligheter. Det finns en bristande överensstämmelse mellan indikatorer på de olika nivåerna. En fråga som bör ställas är om de indikatorer och aktiviteter som genomförs på styrelsenivå verkligen leder till att de mål och indikatorer som valts på övergripande nivå uppnås.

Indikatorerna som finns på övergripande nivå är målsatta med en förväntad nivå som ska uppnås. Detta gäller inte de indikatorer som finns på styrelsenivå. I omsorgsstyrelsens budget för 2014 finns inga indikatorer som är målsatta. Det bör de kanske vara. I bildningsstyrelsens budget är indikatorerna däremot målsatta.

Avesta har ett antal kommunala bolag. Målen i kommunfullmäktige påverkar inte i någon större grad de ägardirektiv som styr bolagens verksamhet. Kopplingen till de övergripande målen borde kunna bli tydligare.

Intrycket från budget och årsbokslut samt intervjuer, är att resursfördelning och målformulering är två parallella processer som borde fås att löpa samman bättre. Detta för att kunna diskutera kostnader i förhållande till resultat.

Ytterligare ett förbättringsområde finns för Avesta. Det finns som stöd för styrningen i kommunen ett stort antal olika policys, program, manualer, reglementen, etc. Deras roll i förhållande till budgeten är i vissa fall lite oklar. I vissa policys finns mål angivna. Det är oklart hur och när dessa följs upp. En tydligare struktur och roll för dessa dokument skulle underlätta styrningen. Kramfors är en kommun som sett över sina dokument på detta sätt.

Uppföljning och rapportering

Grundstrukturen i uppföljning av mål och resultat i bokslut och årsberättelse är tydlig. Måloppfyllse redovisas med färger röd, gul och grön, samt med kommentarer. Det finns dock ett antal olika förbättringsmöjligheter.

När resultat redovisas, skrivs nästan inget om varför kommunen tror att resultaten uppnått/inte uppnått. Det beskrivs inte heller några tankar om vad som behöver göras för att förbättra resultat. Med andra ord skulle mer av analys behöva föras in i bokslutsprocessen.

Det finns få resultatjämförelser med andra kommuner eller rikssnitt i årsberättelsen när det gäller redovisning av resultat på indikatorerna. Undantaget är redovisningen av åtta indikatorer ur projekt KKiK (kommunens kvalitet i korthet). Dessa indikatorer redovisas med bästa och sämsta värden bland kommunerna, samt ett rikssnitt. Det är lite svårt att förstå dessa indikatorers roll i Avestas styrning, eftersom de inte är kopplade till några mål och att det är få eller inga åtgärder som beskrivs utifrån resultaten.

Det är svårt att se den röda tråden i uppföljningen. Analysen av genomförda aktiviteter på verksamhetsnivå är bristfällig, vilket gör det svårt att förstå hur dessa aktiviteter påverkar mål och indikatorer.

Ett gott exempel är den revision som sker och som anges ge stöd till utveckling av verksamhetsutveckling. Alla genomförda revisioner finns i rapportform publicerade på nätet.

Goda exempel på styrmodeller finns bland de nominerade kommunerna till Sveriges Kvalitetskommun.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Det finns två bilder när det gäller rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. På kommunövergripande ledningsnivå uttrycks det vid intervjuerna att samspelet mellan politiker och tjänstemän har blivit bättre och att rollfördelningen kring ”HUR-frågor” och ”VAD-frågor” har blivit tydligare de senare åren.

På nämndnivå verkar rollerna inte lika tydliga och intrycket är att den gråzon som innebär ett överlappande mellan politikerns och tjänstemäns uppdrag är relativt stor. Kommunen bör kanske här arbeta med att förtydliga de olika rollernas uppdrag och ansvar.

Samspel och dialog

Intrycket är att det finns en god kännedom bland styrelseledamöter kring den verksamhet de ansvarar för. Alla styrelser arbetar med kontaktpolitiker, verksamhetsbesök, etc. för att få insyn och förstå verksamheterna.

Det fanns en önskan hos många vid intervjuerna, att kommunen skapade forum där politiker och tjänstemän kan föra en mer strukturerad planering, uppföljning och analys kring kommunövergripande mål, resurser och aktiviteter i budgeten. Detta skulle kunna vara ett sätt att stärka kommunens stysystem och även skapa tydligare gränser mellan politiker och tjänstemän.

Återkommande politikerundersökningar samtidigt som kommunen genomför medarbetarundersökningar, skulle kunna vara ett sätt att hitta förbättringsområden för att stärka politikerrollen i kommunen. En politikerundersökning kan göras i enkätform och innehålla frågor kring tjänstemännens stöd, möjlighet att förstå och sätta sig in i ärenden, arbetsklimat, stress, m.m. Örebro är en kommun som genomför politikerenkäter.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • En strukturerad grundmodell för styrning och uppföljning • En strukturerad kommunvision 	<ul style="list-style-type: none"> • Förenkla och förtydliga kommunövergripande vision • Tydliggör syfte och innehåll i policys program, etc. • Sammanlänka planeringsprocesserna avseende resurser och mål/resultat • Mer av resultatjämförelser med andra kommuner i årsberättelse • Förtydliga rollfördelning på styrelsenivå • Skapa forum för planering, uppföljning och analys i budgetprocessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen kommunövergripande värdegrund • Svårt att se koppling mellan aktiviteter, indikatorer och mål i budget och bokslut • Ingen länk mellan KF-mål och bolagens ägardirektiv • Otydlig analys i årsbokslut • Inga återkommande politikerundersökningar

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	44

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

Det finns ingen kommunövergripande ledarstrategi för Avesta kommun. Detta är ett förbättringsområde.

Resultatenheternas ansvar

Vid intervjuerna angavs att enhetschefer har ett stort ansvar för sin budget. Det finns frihet att inom ram fördela och omfördela sina resurser på olika poster. Detta är positivt utifrån ett effektivitetsperspektiv. Däremot finns inte möjligheter att på enhetsnivå föra över under- eller överskott i budget mellan olika budgetår. Att inte ha ett långsiktigt budgetansvar avseende över- och underskott kan vara kostnadsdrivande, men i en anslagsfinansierad verksamhet krävs någon form av reglering för hur över- och underskott ska hanteras. Västerås är en kommun som har exempel på enheter där över- och underskott får föras över mellan olika budgetår.

Intrycket är att ansvaret för anställningar inom befintlig struktur ligger på enhetschefens ansvar. Däremot är organisatoriska förändringar ett förvaltningsansvar.

Tvärsektoriellt samarbete

Inom ramen för arbetet med ”Avesta 2020” finns en tydlig projektstyrning. Det finns färdiga mallar för beskrivning och redovisning. Regelbundna avstämningar görs för att se om de olika projekten löper enligt plan. Detta har givit ett mycket strukturerat sätt att bedriva utvecklingsarbete. I flera av projekten för Avesta 2020 finns även externa aktörer med.

Inom den egna kommunorganisationen finns även en projektstyrningsmodell. Denna används i huvudsak för större investerings- och lokalanskaffningsprojekt. För mindre projekt där förbättringsåtgärder, samverkansinsatser, etc. används sällan projektstyrningsmodellen. En fun-

dering är om det strukturerade projektarbete som sker inom ramen för Avesta 2020 skulle kunna tillämpas på kommunens egna inre arbete?

Mycket av kommunens eget arbete går att beskriva i processer. Arbetet med att kartlägga processer och förbättra dessa, görs på olika sätt inom olika verksamheter. Vissa arbetar strukturerat med detta, andra arbetar knappt alls med processkartläggning. Här skulle kommunen kunna arbeta mer strukturerat och enhetligt för att dels utnyttja kompetens på ett bättre sätt, dels för att identifiera och förbättra tvärssektoriella processer som sker genom flera olika verksamhetsområden. Eskilstuna och Sundsvall är två kommuner som arbetat med processtyrning på övergripande nivå.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Avesta arbetar med en tydlig förväntansbild för de enskilda cheferna. Denna återfinns i mallen för medarbetarsamtal och utgör grunden för den dokumenterade utvecklingsplan som ska upprättas i samband med arbetarsamtalet. Detta är en bra modell när det gäller att förtydliga chefernas personliga ansvar för kommunens utveckling. Ett problem är att endast 50 % av de tillfrågade i medarbetarenkäten anser att de har en dokumenterad utvecklingsplan utifrån medarbetarsamtalet. Det är alltså lite osäkert i vilken omfattning dessa planer upprättas.

Chefernas prestationer utvärderas i samband med medarbetarenkät, medarbetarsamtal, lönesamtal och vid förlängning av de tidsbegränsade förordnanden som används. Här finns alltså flera tillfällen att stämna av chefernas insatser.

Kommunledningens kommunikation

Alla förvaltnings- och resultatenhetschefer i kommunen träffas vid två tillfällen per år. Då lyfts viktiga frågor som berör alla i organisationen. Utöver dessa tillfällen är det tänkt att informationen från koncernledningsgruppen som träffas var 14:e dag, ska föras ner i organisationen via respektive förvaltning. Vid intervjuernas angavs att det ofta blev brott på informationskedjan när den ska nå ut till medarbetarna längst ute i linjen. Informationen ansågs ibland stanna upp på ”mellannivån”. Synpunkter framkom om att informationsflödet från övergripande nivå ut i organisationen kunde förbättras.

Ledarutveckling

Kommunen har inget eget kommunövergripande ledarutvecklingsprogram för sina chefer. Kommunen håller på att testa en utbildning för nya chefer. Utbildningen ska nu utvärderas. Avesta deltar i ett aspirantprogram för ledare tillsammans med Västerås. 4-6 personer från kommunen går varje år.

Det finns ett förbättringsområde i att kommunen själv utvecklar ett ledarskapsprogram för dels nya chefer, dels de befintliga cheferna. En ledarskapsutbildning med Avestaprofil där kommunens egna viktiga frågor som styrning, uppföljning, värdegrund, förhållningssätt, kvalitetsarbete, arbetsgivarfrågor, etc. lyfts fram, är ett viktigt steg för att utveckla och stärka de dimensioner som lyfts fram i Kommunkompassen. Eskilstunas ”modigt ledarskap” kan vara ett gott exempel.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Hög grad av delegerat ansvar till lenhetschefer • Tydlig projektstyrning inom Avesta 2020 • Tydlig förväntansbild för de enskilda cheferna i samband med medarbetarsamtalet 	<ul style="list-style-type: none"> • Förbättra projektstyrning inom kommunorganisationen • Förbättra arbetet med processkartläggning, processstyrning • Förbättra flödet av intern information i organisationen • Ta fram ett eget ledarutvecklingsprogram 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen kommunövergripande ledarstrategi • Ingen möjlighet att föra över underskott/överskott mellan budgetår på enhetsnivå

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan 	46

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

Även om kommunen inte har formulerat någon strategi för resultatstyrning, så finns det en klar bild av hur kommunen arbetar med frågan genom sitt styrsystem. I enlighet med det resonemang kring förbättringar som fördes under område 3, kan denna strategi förtydligas.

Det är svårare att identifiera hur kommunen arbetar strategiskt med effektiviseringar. Enligt uppgift, pågår arbete med att effektivisera verksamheten inom olika förvaltningar. Hur detta går till har varit svårt för utvärderarna att syna. Att ta fram en övergripande strategi kring effektivisering, kan vara ett förbättringsområde.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Enligt resonemanget ovan kring effektivitet, så finns det behov i Avesta att bättre länka samman resurser med verksamhetsresultat. Det kan göras genom att använda sig av olika effektivitetsmått som kostnad per vårdtagare, per elev, per betygspoäng etc. Ett annat sätt är

att hantera de två storheterna resursinsats och resultat samtidigt i både planerings- och uppföljningsprocessen. I www.kolada.se finns idag ett verktyg, ”Jämföraren”, som kan ge en ingång kring hur detta kan göras. Det finns exempel på arbete som kan leda till effektiviseringar, tex. i omsorgsförvaltningen. Nacka är en kommun som redovisar både kostnader och resultat på ett åskådligt sätt i sin rapportering under budgetåret.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Att ha en tydlig avvikelshantering löpande under budgetåret kring både ekonomi och verksamhetsresultat är viktigt. Intrycket är att avvikelshandlingen i Avesta kring ekonomin är relativt tydlig, medan den avseende verksamhetsresultat är otydligare. En orsak till detta är oklarheterna när det gäller den röda tråden i styrmodellen enligt det resonemang som fördes under område 3. En annan orsak är att de flesta indikatorer mäts av med glesa intervall, många gånger endast en gång per år, varför det kan vara svårt att göra löpande avstämningar under ett budgetår. Den löpande uppföljningen avseende verksamhetsresultat skulle behöva förbättras. Eskilstuna är en kommun som arbetar med ”resultatdrivande mått” som mäts flera gånger under budgetåret.

Kommunikation kring resurser och resultat

Både chefer och politiker har tillgång till kommunens ekonomisystem. Däremot finns inget IT-stöd för verksamhetsuppföljning. Det finns inte heller något annat system förutom kvartalsrapportering, som gör det möjligt att få en samlad bild för nuläget då det gäller verksamhetsresultat. Ett förbättringsområde kan vara att på ta fram ett IT-baserat system även för verksamhetsresultat i Avesta.

Tidigare har nämnts att det uttryckts synpunkter på att information på övergripande nivå inte når ända ut i linjen. Det gäller då även information kring hur kommunen på övergripande nivå förhåller sig till resultat och budgetbalans. Intrycket är att förhållandena på förvaltningsnivå kommuniceras ut bättre till enhetsnivå.

Jämförelser

Kommunen har som tidigare nämnts, inte i någon större omfattning på kommunövergripande nivå arbetat med jämförelser med andra kommuner. I budget för 2015 finns ett antal KKiK-mått inlyfta som indikatorer. Ett förbättringsförslag är att jämföra Avestas resultatet på dessa indikatorer med andra kommuners resultat.

Intrycket är att det internt görs jämförelser, framförallt med brukarundersökningar, mellan enheter inom både förskola, skola och omsorg. Det är svårt för utvärderarna att bedöma hur systematiskt dessa jämförelser används i förbättringsarbetet, genom faktiskt lärande mellan enheterna.

Det samlade intrycket är att Avesta kan arbetas mer systematiskt med jämförelser och även att kommunen kan synliggöra dessa jämförelser bättre både internt och externt.

Extern samverkan

Liksom för många andra kommuner kan Avesta redovisa många exempel på samverkan med andra organisationer, t.ex. med andra kommuner, med landstinget, etc. sådana samverkansformer stärker serviceutbudet och gör kostnaderna för de olika parterna lägre.

Det finns även ett flertal exempel på samverkansformer med civilsamhället, där frivilligorganisationers insatser stärker kommunens egna tjänster gentemot brukarna.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Många samverkansformer med andra kommuner och landstinget • Mycket samverkan med civilsamhället 	<ul style="list-style-type: none"> • Förtydliga Avestas strategi kring resultatstyrning • Ökad koppling av resurser med resultat i planering/uppföljning • Bättre löpande avvikelshantering under budgetåret avseende resultat i förhållande till mål • Mer systematiskt arbete med jämförelser 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen gemensam strategi kring effektivitetsutveckling • Inget IT-stöd för verksamhetsuppföljning

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	52

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

Kommunens personalstrategi finns formulerad i ett personalpolitiskt program från 2002. Ett så gammalt program tjänar på att uppgraderas och aktualiseras. Detta kommer enligt uppgift att göras under den närmaste framtiden.

Det finns inte någon formulerad övergripande strategi kring hur kommunen ska rekrytera framtida medarbetare. Det pågår däremot ett arbete med att bland annat införa så kallad kompetensbaserad rekrytering. Den övergripande beskrivningen av hur Avesta hanterar rekrytering, bör kunna vara en del i den nya personalstrategin.

Rekrytering

Avesta har stärkt sitt arbete med att rekrytera framtida medarbetare. Den kompetensbaserade rekryteringen som nämns ovan är en sådan åtgärd.

Det finns ett antal olika förmåner för de anställda som i och för sig kan stärkas ytterligare. Kommunen har möjlighet till att använda en timmes friskvård på arbetstid. Det finns subventionerat nyttjande av badhus och gym. Från och med 2015 kommer kommunen att betala ett friskvårdbidrag till de anställda. Möjlighet till visst distansarbete finns. Flera vittnar om att arbetsgivarens inställningen till möjligheter till kompetensutveckling bland medarbetarna är positiv. En viktig aspekt för att skapa en attraktiv arbetsplats är kommunens arbete kring att erbjuda heltidstjänster för alla.

En av de bästa åtgärderna för att skapa attraktivitet som arbetsgivare, anger flera av de intervjuade vara arbetet som sker kring Avesta 2020. Effekten av de olika projekten i detta utvecklingsarbete har dels skapat en starkare självbild i kommunorganisationen, dels en bild ute i samhället som andas framåtanda och utvecklingskraft. Detta anser flera vara ett starkt stöd till att kunna rekrytera framtidens arbetskraft.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Det finns inte någon övergripande kartläggning av befintlig kompetens och kommande kompetensbehov i organisationen. Ansvar och budgeteringen för kompetensutveckling är delegerat till förvaltningsnivå. Detta kan i och för sig vara bra, men det kan i vissa lägen även behöva prioriteras kompetensutveckling utifrån ett övergripande perspektiv som i sin tur kan påverka de olika verksamhetsperspektiven.

Den senaste medarbetarenkäten år 2012 visar att en klar majoritet anser att kommunens årliga medarbetarsamtal fungerar väl. Det finns ett beslut i kommunfullmäktige från 2010, som säger att "... samtliga medarbetare ska ha en årlig utvecklingsplan". Det finns en gemensam mall för hur denna plan ska se ut. Vid medarbetarundersökningen angav endast 50 % av medarbetarna att de hade skriftliga utvecklingsplaner. Här finns en förbättringspotential när det gäller att få alla att upprätta utvecklingsplaner.

Avesta har ingen kommunövergripande medarbetarutbildning som riktar sig till alla anställda. En sådan utbildning skulle kunna beröra mål, värdegrund, brukarfokus, bemötande, etc. och ha som syfte att skapa en gemensam bild och inriktning för alla anställda i Avesta. Det finns exempel på denna typ av utbildningar på förvaltnings- eller verksamhetsnivå. Eskilstuna har bedrivit en medarbetarutbildning de kallar "modigt medarbetarskap".

Individuell lönesättning

Medarbetarsamtalet ska vara grunden för det uppföljande lönesamtalet. I guiden för medarbetarsamtalet anges att medarbetar- och lönesamtal ska utgå från perspektiven arbetsinnehåll, prestation och arbetsmarknad. Hur dessa perspektiv ska bedömas anges översiktligt med stort tolkningsutrymme. För både chefer och medarbetare finns mallar för medarbetarsamtal, vilka anger tydliga kriterier som ska diskuteras och även bedömas vid lönesamtalet. Detta är en bra modell.

Förbättringsområde när det gäller lönesättning kan vara att tydligare separera medarbetarsamtal och det uppföljande samtalet som ska utgöra grund för lönesättning. Flera vittnar vid intervjuerna om att dessa samtal flyter ihop till ett – medarbetarsamtalet.

Arbetsmiljöarbete

Det görs en kommunövergripande medarbetarenkät vart annat år. Till denna finns en systematik uppbyggd, där handlingsplaner för åtgärder ska upprättas. Resultat och handlingsplaner hanteras på enhetsnivå, men stäms även av på förvaltningsövergripande nivå. Det fanns vid intervjuerna vissa som signalerade att det kan vara lite svårt att faktiskt få genomfört aktiviteterna som är upptagna i handlingsplanerna. Att åtagandena i handlingsplanerna genomförs följs inte upp på övergripande nivå.

Mångfald

Det finns inga mål eller indikatorer som berör mångfald i Avestas mål och budget. Däremot finns en jämställdhets- och mångfaldspolicy från 2009. Den är allmänt formulerad med ett antal mål som gäller alla verksamheter. I policyn står det att handlingsplaner ska vara en integrerad del i mål och budget. Utvärderarna har inte kunnat finna dessa handlingsplaner och det tycks inte finnas någon samlad uppföljning av jämställdhets- och mångfaldspolicyn. Det finns även en handlingsplan mot kränkande särbehandling från 2009. Det tycks inte heller finnas någon uppföljning av denna.

De intervjuade kunde endast ge ett fåtal exempel på att kommunen använder mångfald som en positiv resurs för att utveckla servicen.

Det finns mer att göra när det gäller att praktiskt arbeta med och följa upp mångfald.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Avesta 2020 skapar attraktiv arbetsplats • Erbjuder heltid • Mall med kriterier för medarbetarsamtalet • Återkommande medarbetarenkät 	<ul style="list-style-type: none"> • Förnya och utveckla personalstrategin • Tydligare rekryteringsstrategi • Övergripande kartläggning av kompetens och kompetensbehov • Säkerställ att alla medarbetare har årliga utvecklingsplaner • Separera medarbetar/lönesamtal • Stärk mångfaldsarbetet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen kommunövergripande medarbetarutbildning

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategiskt kvalitetsarbete• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan• Kreativitet och innovationer• IT-stöd	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 identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

Strategiskt kvalitetsarbete

Det finns ingen kommunövergripande kvalitetsstrategi för Avesta kommun. Respektive förvaltning strukturerar och bygger upp sitt eget kvalitetsarbete. Ett systematiskt kvalitetsarbete bör vara en viktig del av kommunens övergripande styr- och uppföljningsarbete. Kvalitetsarbetet ska vara det som gör att mål i budget uppnås och att verksamhetsresultat blir bättre. Ett förbättringsområde är att ta fram en övergripande strategi kring kvalitetsarbetet i kommunen.

Kommuner som arbetar strategiskt med övergripande kvalitets- och utvecklingsarbete är bl.a. Karlskrona, Kungsbacka och Örebro.

IT är rätt använd ett viktigt redskap för att effektivisera det interna arbetet och stärka service till brukare/medborgare. Idag finns ingen aktuell IT-strategi formulerad för Avesta. Den som tidigare funnits löpte ut år 2011.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Eftersom kvalitetsarbetet är strukturerat på olika sätt inom kommunens olika verksamheter är även de kvalitetsverktyg som används olika. Bildningsförvaltningen arbetar med kvalitetsredovisningar och omsorgsförvaltningen arbetar enligt Socialstyrelsens föreskrifter kring kvalitetsledning. Det kan finnas fördelar med att arbeta med gemensamma kvalitetsverktyg i hela organisationen, eftersom många processer skär tvärs över verksamhetsgränser och den övergripande styrningen riktar sig till alla verksamheter.

Ett förbättringsarbete skulle kunna vara att ta fram några sådana kvalitetsverktyg som kan användas i hela organisationen. Ett sådant verktyg skulle kunna vara den projektstyrning som

används i arbetet kring Avesta 2020. Internt förbättringsarbete skulle kunna struktureras på samma sätt.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

I Avesta sker den mesta omvärldsspaningen inom respektive verksamhet. Det finns ett omfattande kontaktnät mellan verksamhetsföreträdare i Avesta och andra kommuner. De flesta verksamheter gör sin omvärldsspaning på detta sätt. Det är svårt för utvärderarna att bedöma hur effektiv denna omvärldsspaning är och vad den ger för effekter när det gäller att utveckla och förbättra verksamheternas tjänster.

Förbättringsförslag inom detta område är att göra mer samlade omvärldsspaningar utifrån det kommunövergripande perspektiv som belyses i mål- och budgetdokumentet. Detta görs i viss omfattning i början av budgetprocessen under året. Mer av lärande jämförelser kan vara ett sådant sätt att spana på andra.

Kreativitet och innovationer

Inom näringslivet lyfts ofta kreativitet och innovationer som ett sätt att stärka och utveckla företagen. Inom kommunernas egna organisationer arbetas det inte i någon större omfattning med att stärka kreativitet och innovationer. I Arvika finns vissa anslag som ligger inom området. Inom omsorg finns ett uppmärksammat projekt som handlar om nytänkande kring demensvård. Kommunen utser månadens medarbetare för att uppmärksamma gott bemötande och värdskap. Mycket mer skulle kunna göras för att få goda idéer att blomstra och utvecklas i organisationen. Detta är ett utvecklingsområde. Inspiration kan hämtas från Borås, Malung-Sälen och Motala.

IT-stöd

I jämförelse med andra kommuner tycks Avestas olika stödsystem inom IT fungera relativt väl. Vid intervjuerna uttrycktes bl.a. att kommunens Intranät är en viktig bärare av information och att denna ingång används av de flesta för att hitta gemensam information. Undantag finns och vissa system fungerar mindre bra, men som helhet är betyget klart godkänt.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Projektorientering av Avesta 2020 • Mycket av lärande nätverk på verksamhetsnivå • IT-stöd 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunövergripande omvärldsspaning • Utveckla systematiskt arbete med innovation och kreativitet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen kommunövergripande kvalitetsstrategi • Inga kommunövergripande kvalitetsverktyg

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för samhällsbyggande• Samarbete med civilsamhället• Samarbete med kulturlivet• Stöd till näringslivet• Internationella kontakter• Hållbar utveckling	68

Allmänt

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

Strategier för samhällsbyggande

I Avestas mål och budget 2015, finns det vision, mål och indikatorer, kring områdena samverkan med *kulturliv*, samverkan med *näringsliv* och arbetet med *hållbarhet*. När det gäller hållbarhet så är det miljöfrågor som avses. Här finns dessutom en ”Energi och klimatstrategi för Avesta kommun 2013 – 2016”. Dessa beskrivningar anger på olika sätt Avestas strategier för dessa frågor.

När det gäller två andra områden, samverkan med civilsamhället och arbetet med internationella frågor, så är inte strategierna lika tydliga. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att tydliggöra dessa.

Samarbete med civilsamhället/kulturlivet

Kommunen ger finansiellt stöd till föreningar genom olika former av bidrag på samma sätt som de flesta andra kommuner gör. Möten med föreningarna sker bland annat genom idrottsfrukostar med olika idrottsföreningar. På kultursidan arrangeras en kulturkväll för kulturarbetare och kulturföreningar en gång per år. Kommunen genomförde nyligen en föreningsmessa som en del i arbetet med Avesta 2020. Syftet var att engagera föreningarna att ta aktiv del i utvecklingen av Avesta.

Kommunen säger sig vilja samverka mer med föreningar, så att dessa engagerar sig i samhällsbygget och att de själva tar mer del av evenemang eller genomför egna aktiviteter som gynnar Avesta. Detta är ett viktigt utvecklingsområde utifrån byggandet av ett starkt Avesta 2020. Samarbetet med näringslivet i olika projekt under Avesta 2020 arbetet kan visa vägen. Marknadsföringen av Avesta som en utvecklingskommun görs redan, men här kan säkert ändå mer externa krafter bidra framgent.

Avestas samarbete med grannkommunerna kring musik och kulturskola är ett gott exempel på hur samverkan kan åka utbudet av tjänster. Det borde gå att hitta fler samverkansformer inom kulturområdet i regionen.

Stöd till näringslivet

Arena Avesta är ett forum som träffas en gång i månaden. Här träffas företrädare både från kommun och näringsliv. Det är en viktig träffpunkt mellan kommun och näringsliv. Dessutom arrangerar kommunen frukostmöten med olika teman riktade till företagare. Kommunledning och näringslivssekreterare genomför också många besök ute i företagen.

Det som idag är tydligast när det gäller samverkan med näringslivet, är projektarbetet Avesta 2020. Detta är en spännande satsning av kommunen som har till mål att stärka hela kommunen och även regionen. 26 olika projekt genomförs där riktningen till stor del är att stärka näringslivets förutsättningar och därmed hela samhällets utveckling. I de olika projekten finns representanter från både kommun och näringsliv. Detta är ett gott exempel för andra kommuner.

Internationella kontakter

När det gäller internationellt samarbete, så är det framförallt skolan som är engagerad. Det finns många exempel på externt finansierade projekt, företrädesvis av EU, som skapar utbyte och lärande för elever och lärare. Utöver skolornas arbete, finns få exempel. Ett viss sporadiskt utbyte sker med kommunens två nordiska vänorter. Personal från V-Dala miljö och bygg deltar regelbundet i nordiska konferenser inom livsmedelskontrollen.

Att utveckla de internationella kontakterna är ett förbättringsområde. Att skapa erfarenhetsutbyte med andra länder kan vara viktigt, dels för att utveckla de egna verksamheterna, dels att stärka arbetet med Avesta 2020.

Hållbar utveckling

Kommunen har en tydlig satsning på att genomföra miljöförbättrande arbete. Mål och ambitioner beskrivs i budgetdokumentet och i energi- och klimatstrategin. Här kan ställas frågor kring de faktiska åtgärder som genomförs och effekterna av dessa. I årsredovisningen för 2013 anges att målen för miljöarbetet endast delvis har uppnåtts. Energibesparingar i fastigheter och minskad användning av fossilbränslen enligt målen har inte uppnåtts. De mål som uppnåtts skulle även tydligare kunna beskrivas i form av faktiska miljövinster. Ett sådant exempel är den minskade energiåtgång i vägbelysningen, där detta räknas om till reducering av koldioxidutsläpp.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Mål för kulturliv, näringsliv och miljö i budget • Avesta 2020 – stöd och samverkan med näringslivet • Skolan har många internationella samarbetsprojekt 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydliggör strategi för samverkan med civilsamhället • Tydliggör strategi för internationellt samarbete • Koppla mer av civilsamhället, t.ex. föreningar, till arbetet med Avesta 2020 • Utveckla de internationella kontakterna 	<ul style="list-style-type: none"> •

4. Översikt av poängfördelning

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

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	10	15	65%
1.2	Hur informeras medborgarna?	8	20	42%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	8	25	30%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	23	30	78%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	3	10	34%
		52	100	52%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	5	15	30%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	12	25	49%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	6	15	43%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	6	15	38%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	7	15	45%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomåls-hantering för medborgare/brukare?	5	15	35%
		41	100	41%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	8	15	50%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	12	25	48%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	16	25	63%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	12	20	62%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän	8	15	55%
		56	100	56%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	5	15	30%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	4	10	40%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	11	20	54%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	10	15	66%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	8	20	42%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	6	20	31%
		44	100	44%

5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	6	15	40%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	8	20	40%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	6	20	30%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	9	15	57%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	8	20	42%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	9	10	92%
		46	100	46%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	5	15	30%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	16	20	79%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	10	25	39%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	6	15	41%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	11	15	74%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	3	10	32%
		52	100	52%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	5	15	32%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	11	25	43%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	11	20	53%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	4	20	19%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	14	20	68%
		45	100	45%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	10	15	64%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	15	20	76%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	16	20	79%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	13	15	83%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	2	10	20%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	12	20	58%
		68	100	68%