

# KommunKompassen

ANALYS AV

ASKERSUNDS KOMMUN

2011



## Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen? .....	3
2	Askersunds kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång .....	4
	Utvärderingen.....	4
	Sammanfattning av resultat.....	4
	Askersund 2011 – 357 p.....	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	5
	Område 1 Offentlighet och demokrati .....	6
	Allmänt.....	6
	Sammanfattning .....	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering .....	8
	Allmänt.....	8
	Sammanfattning .....	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll.....	10
	Allmänt.....	10
	Sammanfattning .....	10
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	12
	Allmänt.....	12
	Sammanfattning .....	12
	Område 5 Resultat och effektivitet .....	14
	Allmänt.....	14
	Sammanfattning .....	14
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	15
	Allmänt.....	16
	Sammanfattning .....	16
	Område 7 Verksamhetsutveckling .....	17
	Allmänt.....	17
	Sammanfattning .....	17
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	19
	Allmänt.....	19
	Sammanfattning .....	19
4.	Översikt av poängfördelning.....	21
5	Kortfakta om Askersunds kommun .....	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 Askersunds kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

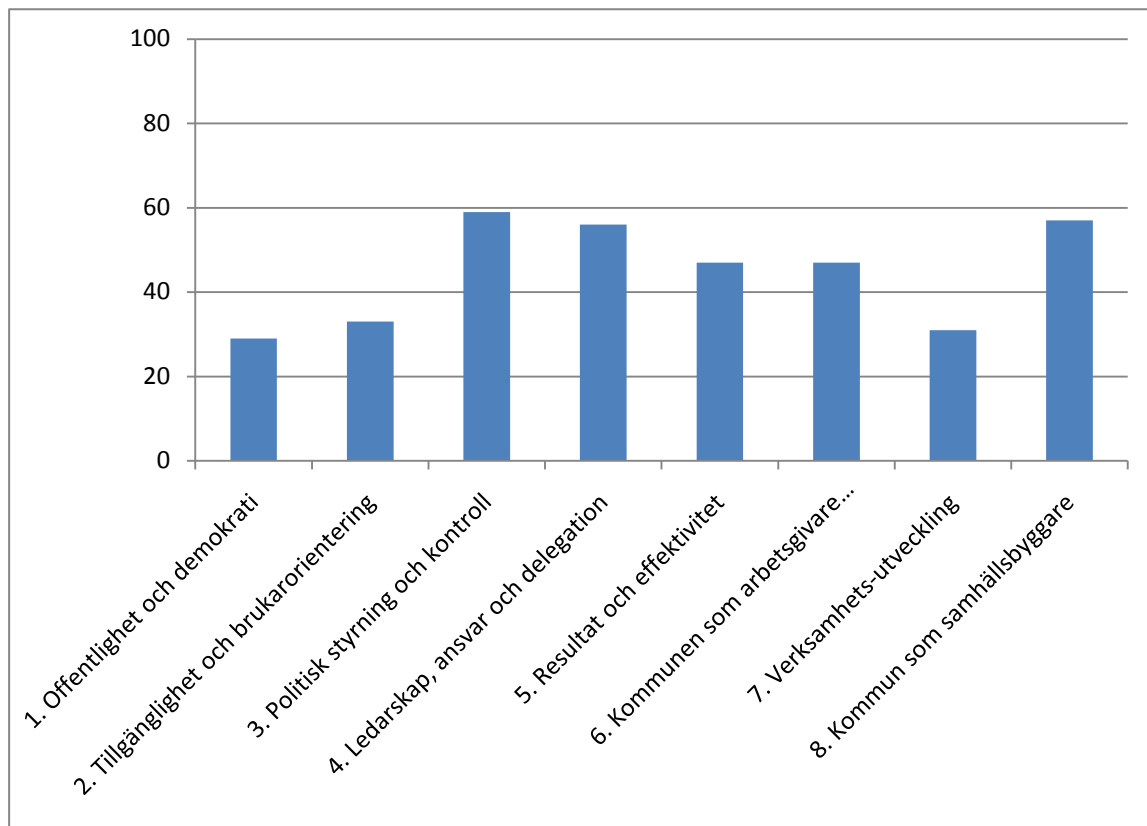
### Utvärderingen

Utvärderingen av Askersunds kommun genomfördes i mars år 2011 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

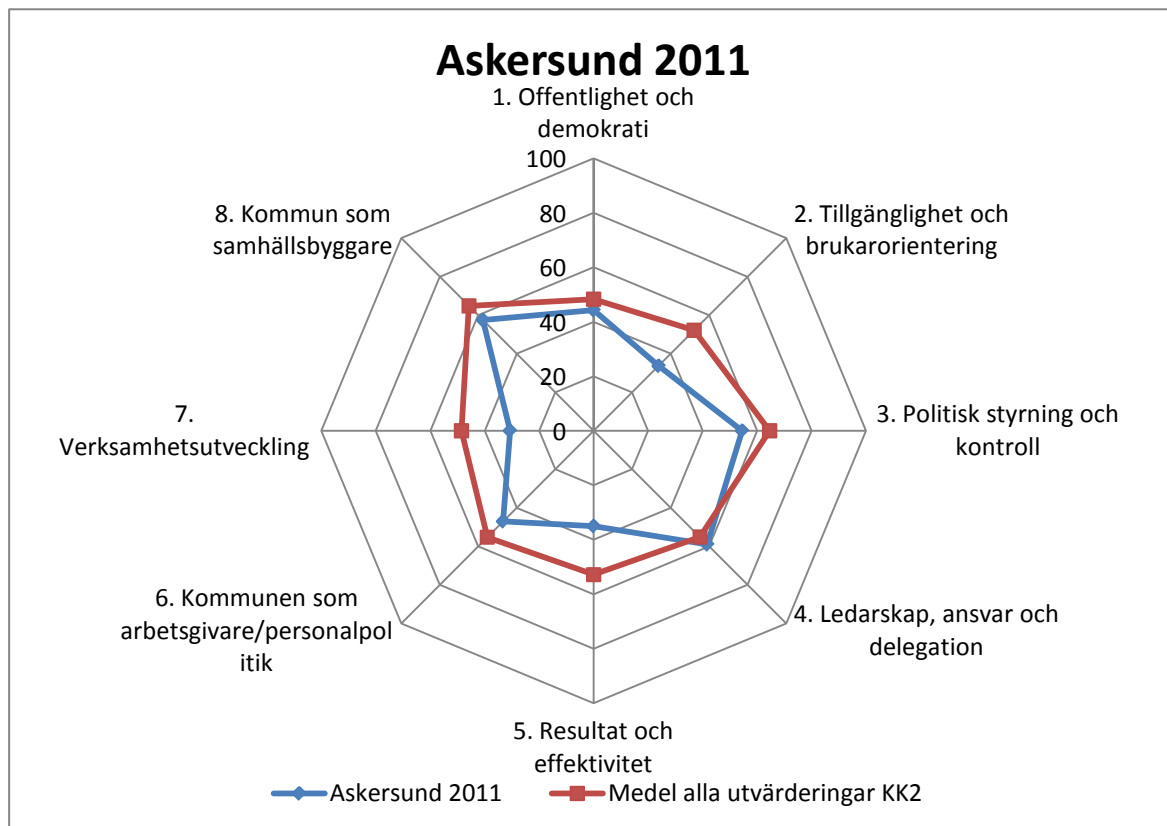
### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Askersunds totaltpoäng samt poängfördelningen per område.

### Askersund 2011 – 357 p



I nedanstående diagram illustreras Askersunds profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av sex kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse så visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits. I diagrammet nedan görs jämförelsen med kommuner som utvärderats fr.o.m. 2010.



### Jämförelser

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

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

## 3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

## Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<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>	28

### Allmänt

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

### Sammanfattning

Kommunen har ingen plan eller strategi för demokratiutveckling, däremot finns en informationspolicy, antagen 2006, som gäller för hela kommunen. Informationspolicyn preciserar ansvaret för den interna och externa informationen och syftar till att stärka demokratin. Informationspolicyn nämns inte i det övergripande styrdokumentet och har därmed en svag koppling till den övergripande styrningen. Det kan finnas anledning att fundera över att ta fram en sammanhållen strategi för demokratiutveckling. Östersunds kommuns nya strategi för medborgardialog kan vara ett gott exempel.

Kallelser, dagordningar och protokoll finns tillgängliga på hemsidan för KF, KS och samtliga nämnder. Den som önskar ta del av underlagen måste vända sig till kommunkansliet. En förbättringsmöjlighet är att göra även dessa tillgängliga på hemsidan. Annonsering i lokaltidningen Nerikes Allehanda, NA, sker endast till KF:s sammanträde. En utvecklingsmöjlighet vore dels att göra underlag tillgängliga på hemsidan och att som Piteå kommun göra korta snabba sammanfattningar av KF:s sammanträden för att medborgarna omgående ska få information om vad som beslutats. Kommunen ger ut tidningen "Bo i Askersund" fyra gånger per år. En utvecklingsmöjlighet skulle kunna vara att införa ett sammanträdeskalendarium i tidningen "Bo i Askersund".

Man har än så länge inte praktiserat att sända möten via webb, TV eller radio. Man använder sig inte heller av nya informationskanaler som SMS och Twitter. För den som söker kontakt med kommunens förtroendevalda kan man via hemsidan få veta namn och partibeteckning

men däremot får man ingen information om e-post-adress eller telefonnummer. Ett förbättringsområde som är lätt att åtgärda.

Samlad information om resultat från medborgar- och brukarundersökningar finns men tillgängligheten kan bli bättre. Rapporter från jämförelsenätverket Måttligan (i nätverket har man jämfört sig med sex andra kommuner) finns på hemsidan under rubriken Kvalitetsredovisningar men för den oinvidde är det svårt att hitta dokumenten och att få överblick. Befintliga jämförelser är från olika år, flera inte helt aktuella. En utveckling vore att göra pedagogiska sammanfattningar av de undersökningar som gjorts med relevanta jämförelser.

I kommunens arbete med översiktsplanen har många engagerats. Medborgare har organiserat sig i studiecirkelform. Det finns sedan flera år också aktiva byaråd som träffas två gånger per år. Både politiker och tjänstemän deltar vid dessa träffar och råden respektive kommunen turas om att ansvara för agendan.

Som ett sätt att engagera och väcka intresse för demokratiutveckling prövar kommunen att låta ett par av de yngre medarbetarna träffa högstadiel elever för att informera och diskutera den demokratiska processen. Eleverna får samtidigt möjlighet att träna på att skriva medborgarförslag. Planerna på att starta ett ungdomsråd är ytterligare ett gott exempel på ambitionerna att utveckla demokratin.

KF:s och Barn-och utbildningsnämndens möten är öppna för allmänheten. Medborgarna har sedan flera år haft möjlighet att lämna medborgarförslag via ett formulär på hemsidan. Den som vill får komma till KF och presentera sitt förslag. Medborgarförslagen presenteras inte utåt, däremot får förslagsställaren återkoppling. Det fanns tyvärr ingen samlad bild och redovisning av vad medborgarförslagen inneburit. En sådan analys skulle kunna ge information om huruvida medborgarförslag är bra metod för att engagera medborgare och utveckla demokratin. Ett intressant utvecklingsområde.

Kommunen deltog i SCB:s medborgarundersökning första gången 2010. Resultatet är ännu inte presenterat för politiken eller för medborgarna.

Askersund har ingen policy för hur man ska motverka korruption. Det finns ett policyförslag framtaget mot mutor och bestickning och beslut förväntas i början av april 2011. Man menar att den lilla kommunen, där alla känner alla, är en garant för att korruption och missbruk av offentliga medel inte ska ske. Askersund har en återhållsam tradition där endast en enkel lunch är godtagbart. Internkontrollplan finns men den tar inte specifikt upp frågor om jäv och korruption. När det gäller så kallade whistleblowers möjligheter att påkalla oegentligheter fanns ingen strategi för det. Man menar att kommunjurist eller revisionen kan ha den rollen. Utvärderarna menar att erfarenhet visar att det finns risker att lita till den goda traditionen. Ett aktivt arbete för att ta fram riktlinjer synliggör problem och risker och visar samtidigt att kommunen tar frågan på allvar. Ett exempel att titta närmare på kan vara Örebro kommuns ”policy mot muta och bestickning”.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kallelser, dagordningar och protokoll tillgängliga</li> <li>• ”Bo i Askersund</li> <li>• Medborgarförslag via webben</li> <li>• Unga medarbetare träffar årskurs 9 i grundskolan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla sammanhållen strategi för demokratiutveckling och information</li> <li>• Gör underlag till sammanträden tillgängliga på webben</li> <li>• Utveckla strategier för hur medborgarförslag tas omhand och kommuniceras</li> <li>• Gör verksamhetsresultat lättlästa och jämförbara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avsaknad av strategier för att motverka korruption</li> <li>• Bristfälliga kontaktuppgifter till förtroendevalda</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>• Deklarationerna och synpunkts-/klagomålshantering</li> </ul>	33

### 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.

### Sammanfattning

Kommunen har inget samlat strategidokument för brukarorientering däremot har servicegarantier införts i budgeten för att koppla ihop budgetprocessen med brukarorientering. Serviceåtagandena, som är svåra att mäta, har följts upp en gång av tjänstemän och nämnder. Man har även redovisat en del resultat i bokslutet. Detta är inte på annat sätt kommunicerat med brukarna. Brukarundersökningar görs regelbundet inom de flesta verksamhetsområden. En strategi för brukarorientering som inkluderar kommunikationen med brukarna skulle kunna



vara ett förbättringsområde. Goda exempel att titta närmare på är Uddevalla och Tyresö kommuners arbete med servicedeklarationer.

Från och med förra året finns bemötande med som ett lönekriterium, en viktig signal. En förvaltning har också utbildat medarbetarna i tillgänglighet och bemötande. Det serviceåtagande som handlar om tillgänglighet är avgränsat till när man som medborgare söker kontakt personligen eller via post. För medborgarna och brukarna kan tillgänglighet handla om så mycket mer. En tillgänglig kommun kan handla om att fysiska eller psykiska funktionshinder hos medborgare inte begränsar kontakten med kommunen. Det kan också handla om att utveckla servicefunktioner så att det bättre passar medborgarnas livsvanor. Örebro och Nacka kommuner visar många goda exempel på hur man kan arbeta med brukarorientering.

Den första versionen av servicedeklarationer som tagits fram rör tillgänglighet, information och deklarerationer för respektive verksamhetsområde. Man är medveten om att dessa behöver utvecklas för att kunna kommuniceras utåt.

Trots avgränsningarna i servicedeklarationen arbetar verksamheterna för att utveckla tillgängligheten. Kommunen delar till exempel ut ett tillgänglighetspris varje år. På senaste bokslutsdagen rapporterades om vilka tillgänglighetsförbättringar som genomförts. Exempel på förbättringar är en handikappanpassad turistbåt och en gruva. Askersund tilldelades "tillgänglighetsflaggan" 2008 och 2009, en internationell utmärkelse som tilldelas kommuner som kommit igång med tillgänglighetsarbetet. En fråga som utvärderarna ställer sig är varför servicedeklarationerna i styrdokumentet har så låg ambitionsnivå när det uppenbarligen sker ett arbete i förvaltningarna?

Kommunen är medveten om att brukar och medborgarperspektivet inte präglar informationen på hemsidan. Man deltog i SKL:s mätning av hemsidornas tillgänglighet. Andra mätningar och utvärderingar av informationsinnehållet har inte genomförts. En förbättring som skulle kunna ha stor betydelse med tanke på vilken roll hemsidor spelar i dagens samhälle. Talande webb finns för synskadade och viss turistinformation går att ta del av på engelska. Goda exempel att titta närmare på är Umeå, Huddinge och Örebro kommuner som hade bäst helhetsresultat när det gäller tillgänglighet på hemsidan i SKL:s ranking som gjordes senast våren 2010.

Kommunen tillämpar inte systemet med "en dörr in". Medborgare och brukare vänder sig till respektive verksamhet och då under kontorstid. Man kan dock skicka synpunkter och klagomål via hemsidan. Klagomål som framförs till verksamheterna redovisas till nämnd. En utvecklingsmöjlighet är att redovisa synpunkter och klagomål öppet samt vad som gjorts för att åtgärda dessa.

Askersund har en fristående förskola. För övrigt tillämpas inte valfrihet annat än inom ramar för det egna serviceutbudet, till exempel mellan förskolor, skolor och äldreboende. Inom förskolan får man välja i mån av plats. Elever kan av geografiska skäl välja skola i grannkommuner. Inom teknisk förvaltning kan man välja kärlstorlek och frekvens när det gäller sophämtning. En fundering utvärderarna hade var om valfrihet inte betraktas som en viktig fråga av medborgarna eller brukarna i Askersund.

Kommunen arbetar med brukarundersökningar inom de flesta områden. Det som saknas är redovisningar av undersökningarnas resultat. En förklaring är att hemsidan inte håller tillräckligt hög kvalitet för att kunna presentera undersökningar på ett bra sätt. Det finns en nöjd kundindexfråga som är gemensam för alla nämnders brukarundersökningar. Fokusgrupper

för att fånga barns och föräldrars synpunkter genomförs inom förskolan. Jämförelser mellan enheter görs inom barnomsorg, skola och äldreomsorg.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bemötande i lönekriterierna</li> <li>• Arbetet med servicedeklarationer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidareutveckla arbetet med bemötande och tillgänglighet</li> <li>• Kommungemensamma prioriterade frågor vid brukarundersökningar</li> <li>• Visa resultat av brukarundersökningar på hemsidan</li> <li>• Utveckla hemsidan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svagt medborgar- och brukarfokus - ingen strategi</li> <li>• Frågan om valfrihet kommuniceras inte</li> <li>• Servicedeklarationer inte kommunicerade till brukarna</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>	<p style="font-size: 2em; margin: 0;">57</p>

#### 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.

#### Sammanfattning

Utvecklingsplanen som fastställdes 2008 slår fast att lust – mod - engagemang ska känneteckna Askersunds kommun. Planen, som involverade många när den togs fram, innehåller fem övergripande mål. Politikerna är osäkra på om planen fått genomslag. Värdeorden är kända men det finns osäkerhet om målen uppfattats och vilken egentlig betydelse de har längre ut i organisationen. En generell observation utvärderarna gjorde var att policydokument och riktlinjer ofta saknade information om när man fattade beslut, hur länge det gällde och när det skulle följas upp och av vem. En inventering och uppdatering av dessa är ett förbättringsområde.

Man har nyligen genomfört en kartläggning av den politiska processen för att skapa en logisk mötes – och beredningsordning vilket är positivt.

De mål som KF antagit är inte konsekvent nedbrutna i hela organisationen, därför är det svårt att finna den röda tråden. De övergripande målen i *utvecklingsplanen* finns till exempel redovisade i årsredovisning men inte i budgetdokumentet. Nämndernas arbete med att bryta ner de övergripande målen kunde vi bara se resultat av hos tekniska nämnden/förvaltningen. Ett exempel som mycket väl skulle kunna användas även av övriga nämnder/förvaltningar. Övergripande mål för verksamheten finns i såväl budgetdokument som i årsredovisningen, dock inte i nämndernas egna budgetdokument.

Exempel på kommuner som är strukturerade och tydliga avseende styrningens alla delar är Stockholms Stad, Uddevalla och Eskilstuna

Fattade beslut som verkställs bockas av efter en särskild metod. På hemsidan och i kommun-tidningen ”Bo i Askersund” redovisas verkställda beslut genom en bock på en avbockningslista. Det är ett bra pedagogiskt exempel på hur man kan visa för medborgare och andra vad som åstadkommit.

När det gäller de kommunala bolagen som är två stycken pågår arbetet med nya ägardirektiv som ett sätt att få tydligare styrning.

Förvaltningar lämnar månadsvisa ekonomiska rapporter om avvikelser och förklaring till dessa. I delårsrapporterna och i tertialrapporten finns även uppföljning av verksamheternas mål. Varje nämnd redovisar sina resultat och åtaganden. Jämförelser görs inom kommunens verksamheter och med andra kommuner men inte på ett systematiskt sätt. Man gör också jämförelser av förändringar över tid.

En årlig förvaltningsrevision genomförs, rapporterna finns tillgängliga på hemsidan vilket är positivt. Det finns synpunkter på att arbetet med revisionsrapporten kan utvecklas för att kunna användas i förbättringsarbetet.

Delegationsordningen som finns upplevs av cheferna som tydlig. När problem uppstår kring gränsdragningar runt roller och ansvar löser man det genom kommunikation. Vare sig politiker eller tjänstemän upplever att större rollkonflikter förekommer. En förklaring kan vara tillgången till många gemensamma arenor. Cheferna kan göra omdisponeringar inom budgetram, anställa personal och sätta löner. Inrättande och konvertering av tjänster måste dock prövas av den politiska nivån.

För att underlätta förståelsen mellan verksamheter och mellan politiker och tjänstemän finns exempelvis arenor som ”trippelprecidier” där man har fokus på barn och unga. Alla nämnder och förvaltningar har regelbundna träffar för politiker och tjänstemän och man genomför även gemensamma studieresor. Nämnderna erbjuder också utbildningar av förvaltningarna samt inom ramen för Sydnärkesamarbetet.

Man har hittills inte genomfört nöjdhetsundersökningar om vad politikerna tycker om utbildning och annan typ av stöd från förvaltningarna. En sådan undersökning skulle kunna vara ett utvecklingsområde.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturerat system för uppföljning av ekonomi</li> <li>• Avbocningsplanen</li> <li>• Tydliga roller, politiker och tjänstemän</li> <li>• Revisionsrapport på webben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrkedjan/årshjulet behöver konkretiseras</li> <li>• Följ upp verksamhetsresultat lika strukturerat som ekonomin</li> <li>• Aktualisera och standardisera samtliga styrdokument</li> <li>• Undersök politikernas kompetensbehov och behov av stöd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otydliga styrdokument som gör överblicken svår</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>	57

#### 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 förvaltnings specifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

#### Sammanfattning

Det finns en chefpolicy från 2010 som anger en grundläggande syn på vad chefsarbete i Askersund innebär. Chefpolicyn kompletteras av lednings- och medarbetardeklarationer, befattningsbeskrivningar, uppdragshandlingar, chefskontrakt och kompletterande policydokument. Hur chefskapet och ledarskapet formaliseras skiljer sig åt. Vissa chefer har bekräftat sitt uppdrag genom att underteckna policydokument. Fastställande av gemensamma rutiner för detta är ett förbättringsområde.

Vid sidan av chefspolicyen finns dokumenten, ”utveckla karriärmöjligheter” samt ”lednings- och medarbetardeklaration”. Dessa två är inte daterade så det är svårt att veta om de gäller. Likaså presenteras en värdegrund som är en annan än *mod – lust – engagemang i utvecklingsplanen*. Det är säkert ett förbiseende men det bidrar till att ge en splittrad bild av vad kommunledningen vill att Askersund ska kännetecknas av. Det framgår ingenstans vad som gäller om inte chefer klarar av sitt uppdrag.

Delegationen anger tydligt vad som är chefernas ansvar. Både delegationer och personalhandbok finns tillgängligt på intranätet. Cheferna är ansvariga för budget, personal och organisation. Inskränkningar finns när det gäller inrättande av nya eller konvertering av tjänster. Över – eller underskott i driftbudgeten kan inte disponeras mellan budgetår.

Det finns en handbok för kommunövergripande projekt. Däremot går det inte att hitta ett kommunövergripande dokument som beskriver alla tvärsektoriella arbeten med mål, uppföljning, ansvar etc. Det skulle säkert underlätta överblicken om de formella kommunövergripande processerna beskrevs i en matris eller liknande. Det synliggör dessa viktiga processer och möjliggör utvärdering. Inom barn och utbildning och inom teknisk verksamhet finns flera pågående projekt med såväl mål som plan för uppföljning. Deras projektbeskrivningar kan kanske utgöra exempel på mallar som även övriga delar av kommunen kan använda. Ett viktigt förbättringsarbete är att sträva åt att alla använder sig av gemensamma arbetssätt.

Under fyra obligatoriska halvdagar per år träffas alla arbetsledare för gemensam kompetensutveckling och utveckling av ledarrollen. På dessa träffar diskuterar man inriktningen och det finns inslag av coachning och mentorskap. Övriga månader hålls arbetsgivarforum som framförallt tar upp arbetsrätt och rehabilitering. Arbetsgivarforum är frivilligt och närvaron är hög. På socialförvaltning och teknisk förvaltning görs ledarskapsutvärderingar. Teknisk förvaltning har utvecklat ett så kallat ”glädjeindex” som mäts regelbundet.

Kommunledningen lägger stor vikt vid att kommunens kännetecken *mod – lust - engagemang* ska gestaltas i ledarskapet. Det avspeglar sig i ett tillåtande klimat där det ska gå att göra fel och där man kan ha roligt tillsammans.

”Maddes månadsbrev”, ett brev från kommunchefen till alla medarbetare är ett sätt att kommunicera kommunledningens ambitioner. ”Månadens fråga” är ett spännande grepp som innebär att en fråga av ”dilemmakarakter” skickas ut i organisationen för diskussion på samtliga nivåer. Det utvärderarna saknade var en ordnad återkoppling med analys av diskussionerna som genomfördes. Det borde vara ett utvecklingsområde om intresset för att diskutera frågorna ska bestå.

I dokumentet ”utveckla karriärmöjligheter” står vad som gäller för förvaltningschefsförordnanden och hur kommunen ser på interna karriärmöjligheter. När det gäller utveckling av ledarämnen finns inget systematiskt arbete. Man erbjuder till exempel ingen trainee utbildning eller mentorskap. Antalet internt rekryterade ledare är få. Teknisk förvaltning och Barn- och utbildningsförvaltning har erfarenhet. När det gäller ledarutveckling finns ett samarbete med kommuner inom Sydnärkegruppen. Vill man få goda exempel på utbildningar för att utveckla egna ledare kan man titta närmare på Göteborgs stad, Eskilstuna och Östersunds kommuner.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maddes månadsbrev</li> <li>• Arbetsledarträffar och arbetsgivarforum</li> <li>• Olika symbolhandlingar som gestaltar kommunens kännetecken</li> <li>• Månadens fråga</li> <li>• Dokumentet ”utöka karriärmöjligheterna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventera och dokumentera tvärssektoriella projekt</li> <li>• Analysera och redovisa resultat av månadens fråga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Att det inte framgår vad som sker om en chef inte uppnår resultat</li> <li>• Avsaknad av strategi för att ta tillvara och utveckla egna ledarämnen</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>•</li> </ul>	47

### 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?

### Sammanfattning

Det går inte att hitta någon strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling. Kommunledningen saknade återkoppling på fattade beslut. Det finns ingen samlad presentation av kostnader i förhållande till resultat i vare sig budgetdokument eller årsredovisning. Detta är en svaghet i kommunens styrmodell. I Eskilstuna kommuns styrmodell finns strategier för resultat och effektivitetsutveckling under perspektivet ”effektiv organisation”. Det kan vara ett intressant exempel på.

Alla gör månadsvisa ekonomiuppföljningar enligt samma mall. Varje förvaltning får stöd av en ekonom i uppföljningsarbetet. När det gäller verksamhetsuppföljningar görs tertial - och

halvårsredovisningar men i dessa fall gör förvaltningar och nämnder lite olika. Ett utvecklingsområde är att alla följer upp verksamheten på likartat sätt så att man får en standard.

Tekniska förvaltningen testade Lean som ett kvalitetssystem för några år sedan men det arbetet rann ut i sanden. Inom socialförvaltningen tar man fram kostnader per brukare och där pågår också ett arbete med att införa ett processystem som ska följa beslut till verkställighet. En möjlig utvecklingsväg att fundera över är att ta fram ett kvalitetssystem som alla förvaltningar använder.

Diskussioner om resultatmål och resultatmått har förts inom ramen för nätverket Måttligan. Likaså används APT möten för att diskuteras sjukfrånvaro, budgetavvikelser och verksamhetsresultat.

När det gäller arbetet med jämförelser syns avsaknad av övergripande strategi. Det finns inga signaler på att jämförelser är viktigt. Jämförelser görs på flera håll, i Måttligan, i Sydnärkesamarbetet, i Svenskt vatten och i Regionförbundets nätverk, men som utomstående är det omöjligt att se vilken roll de har i utveckling av verksamheterna.

Askersund har samverkan på många håll. Kommunalförbund och gemensamma nämnder finns inom Sydnärkesamarbetet. Det finns även samarbete med civilsamhällets olika aktörer som hembygdsrörelsen, idrottsrörelsen, kyrkan, väntjänst med flera.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematiken när det gäller uppföljning av ekonomiska mål</li> <li>• Samverkan med andra aktörer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En övergripande manual för vad som ska följas upp och när</li> <li>• Beskriv vilka jämförelser som ska göras i budgetdokument och verksamhetsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avsaknad av strategi för resultat och effektivitetsutveckling</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>	<p style="font-size: 2em; margin: 0;">47</p>

## 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.

## Sammanfattning

Det finns ett odaterat personalförsörjningsprogram och man gör personalekonomiska uppföljningar varje år. Programmet innehåller inga konkreta mål vilket gör det svårt att följa upp. I en lednings- och medarbetardeklaration kan man se vilka värderingar kommunen vill ska präglade ledarskap och medarbetarskap. Medarbetarsamtalet är grunden för medarbetarskapet. För att betona medarbetarskapets betydelse genomförs en introduktion för alla nyanställda. Introduktionen följs upp efter ett halvår.

Guldkanten som anställd i kommunen är att man får välja sysselsättningsgrad. För vissa tjänstemän finns möjlighet till årsarbetstid och arbete hemifrån. Det finns också möjlighet att växla semesterersättning mot fler lediga dagar för yngre åldersgrupper. Man har en generös pensionspolicy. Trivselpeng, gratis kaffe, kommunfest och julgåva är andra exempel på åtgärder som ska öka attraktiviteten.

Personalen får träna fritt på kommunens gym och få stöd av hälsoinspiratörer.

Det finns en gemensam pott för kommunövergripande kompetenssatsningar. Dessa satsningar diskuteras på chefsmöten. Verksamhetscheferna beskriver att mellan 700 – 1000 kronor per medarbetare avsätts per år för kompetensutveckling. För övrigt gäller prioritering inom budgetramen.

I samverkansgruppen har man tagit fram fyra kriterier för lönesättning som ska gälla för 2011, yrkesskicklighet, måluppfyllelse, bemötande och medarbetarskap. Eftersom de införts nyligen har ingen tillämpning hunnit ske.

Det finns en tydlig arbetsmiljödelegation. Arbetet sker utifrån ett hjul som illustrerar arbetsmiljöåret. I det arbetet ingår bland att gå igenom resultatet av arbetsmiljöenkäterna.

Låg svarsfrekvens på medarbetarenkäten gjorde att man ersatte enkäten med ”*månadens fråga*”. Ett exempel på månadens fråga är; ”*Vad är värst? Sjuknärvaro eller friskfrånvaro?*” Det är den kommunövergripande samverkansgruppen som tar fram frågeställningar. Personalkontoret sammanställer och återrapporterar till kommunledningen. Det moment som saknas är analysen. Månadens fråga är ett spännande grepp men en fundering är hur medarbetarna ska ha möjlighet att anonymt lämna synpunkter på chefer och på verksamhetens organisering om inga medarbetarenkäter genomförs.

Även om det finns en mångfaldspolicy upplevs inte mångfaldsfrågorna ha någon större dignitet. Frågan är om det beror på att man ser kommunen som ett homogent samhälle framöver eller om mångfald inte prioriterats. Jämställdhetsarbetet däremot har stöd i en arbetsgrupp och kommunledningen ska gå en jämställdhetsutbildning.



Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Många förmåner för anställda</li> <li>• Lönekriterierna</li> <li>• Plan för arbetsmiljöarbetet</li> <li>• Månadens fråga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för att rekrytera och utveckla medarbetare</li> <li>• Analysera månadens fråga och återkoppla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brist på konkreta satsningar inom mångfaldsområdet</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>	31

### 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.

### Sammanfattning

Det finns ingen sammanhållen beskrivning av kvalitetsarbetet. De kvalitetsredovisningar som finns ligger visserligen under gemensam rubrik men är av varierande årgångar, är inte sammanfattade och därför svåra att tillgodogöra sig. Utvärderarna betonar betydelsen av ett

sammanhållet arbete med kvalitet. Goda exempel kan vara Kungsbacka, Uddevalla, Trollhättans och Östersunds kommuner.

Kvalitetsarbete pågår på flera håll men avsaknaden av gemensam strategi märks. Det får till konsekvens att man inte ser eller kan förstå hur kvalitetsarbetet leder till förbättringar. Kommunen har deltagit i SKL:s jämförelseprojekt. Utöver det pågår varierande metoder för kvalitets och verksamhetsutveckling. Utbildningar och APT möten är forum för utveckling. Inom den kommunala sjukvården genomförs kollegiegranskningar där MAS:arna i länet träffas och jämför sig med varandra. Skolinspektionen, socialstyrelsen och länsstyrelsen genomför granskningar.

Omvärldsanalysen i verksamhetsplanen är begränsad när det gäller områden och tidsperspektiv. Det finns alltid risk att man tappar viktiga perspektiv och bara spanar på områden där man känner sig hemmastadd. Spaningen sker på en mängd olika sätt i kommunen. Verktöget ”Öppna jämförelser” är en viktig källa för det arbetet. I olika nätverk och genom studiebesök sker såväl omvärldsspaning som samverkan. Inom socialtjänst och teknisk verksamhet har man samarbete med forskare.

Det känns lite osäkert hur kommunen som helhet stödjer kreativitet och innovationer. Man hittar ingen strategi för detta. Det innebär inte att idéer saknas. Aktiviteter pågår på flera håll. Innovationer inom skolan belönas exempelvis med ett ”guldkorn” i form av en fruktkorg. Inom parkverksamheten har man börjat göra allt mer i egen regi vilket lett till större engagemang. Inom VA verksamheten tänker man vara med att tävla om Sveriges bästa källa. När det gäller innovationer och kreativitet samarbetar Askersund med Örebro kommun och med Örebro Universitet. Kommunen deltog nyligen på en idémässa.

Intranätet utgör den huvudsakliga informationskällan för medarbetarna även om mycket också finns att tillgå i pappersformat. Kommuntidningen ”Bo i Askersund”, Maddes månadsbrev, förvaltningschefernas veckobrev finns exempelvis tillgängliga både i pappersform och på intranätet.

Alla anställda har i princip tillgång till dator och intranätet. När det gäller övrigt systemstöd finns en mängd verksamhetssystem. Alla är inte kompatibla och kan kommunicera med varandra, ett möjligt utvecklingsområde.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagogiskt och omfångsrikt intranät</li> <li>• Intranätet ger goda möjligheter till information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla arbetet med kreativitet och innovationer</li> <li>• Ta fram en strategi för omvärldsbevakning och analys för att inte glömma viktiga områden</li> <li>• Gör systemstöden mer kompatibla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Övergripande strategi för kvalitetsarbetet saknas</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>	57

### 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.

### Sammanfattning

Man kan knappast säga att det finns en övergripande strategi för samhällsbyggande. Eftersom det pågår ett arbete med nya översiktsplanen upplever man inte att det finns en pågående giltig plan. I kommunens mer kortfattade utvecklingsplan finns övergripande mål för attraktiva boende - och livsmiljöer samt mål för att skapa ett starkt näringsliv.

Den nya översiktsplanen ska omfatta fler områden än den tidigare vilket utvärderarna tror är rätt tänkt. I arbetet med nya översiktsplanen pågår ett omfattande arbete som involverar civilsamhället genom byaråd och olika arbetsgrupper.

Idrottsliv och kulturliv är viktiga pusselbitar i Askersunds kommun och det slås fast i de kulturpolitiska och idrottspolitiska programmen. Som ett sätt att utveckla dessa områden ytterligare pågår diskussioner om att inrätta ett kulturråd. Samarbetet mellan kommunen och kulturlivet är aktivt. Ofta står kommunen för lokaler och ideella krafter för verksamheten. Kommunen delar ut både kulturpris och kulturstipendium.

Kommunens roll är att vara möjliggörare genom att tillhandahålla lokaler för att kommuninvånarna ska kunna bedriva verksamheter. Kommunen tar initiativ till och medverkar till ett flertal arrangemang varje år. Marknader, hundutställning, jazzfestival, cruising är några exempel.

Det finns ett mycket aktivt och strukturerat samarbete med näringslivet. Utgångspunkten är ett näringslivsprogram och en organisation i förvaltningsform, utvecklingscentrum, där det finns representation av kommunen och näringslivet. Regelbundna kaféträffar och företagsträffar samlar många. Frukostmöten samlar runt 50 personer varje månad. Gemensamma företagsmässor sker varje år.

Kommunen ingår även i nationella och regionala samarbeten som "Heart of Sweden" och man funderar över att ansluta sig till BRO (Business Region Örebro). Man ansluter sig till olika näringslivsrankningar och deltar i SKL:s projekt Insikt.

I Askersund är näringslivschefen även chef för turistkontoret eftersom man ser att näringsliv och turism hänger intimt samman.

Kommunen har nästan inget internationellt arbete. Av två tidigare vänortskontakter funderar man över att avveckla den ena eftersom inget konstruktivt utbyte sker. Umeå kommuns satsning på internationellt utbyte kan vara en inspirationskälla.

*"I Askersund ska det vara lätt för alla att leva rätt"*, är en miljömålsdevis i kommunen. Det finns en tydlig struktur med mål och ansvar för miljöarbetet. Det finns en miljöbilspolicy och policy för miljökrav och social hänsyn vid upphandling av varor och tjänster och entreprenader.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strukturerat samarbete med näringslivet</li><li>• Intensivt samarbete med kulturlivet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nya former för internationella utbytet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Det internationella utbytet</li></ul>

## 4. Översikt av poängfördelning

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

<b>1.</b>	<b>Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
1.1	Finns en plan/strategi for demokratiutveckling och information?	3,0	15	20 %
1.2	Hur informeras medborgarna?	7,0	20	35 %
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	4,6	25	18 %
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	12,8	30	43 %
1.5	Etik - hur hantera korruption?	0,5	10	5 %
		28	100	28 %

<b>2.</b>	<b>Tillgänglighet och brukarorientering</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	3,0	15	20 %
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	8,3	25	33 %
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	2,4	15	16 %
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	3,2	15	22 %
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	7,1	15	47 %
2.6	Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomåls- hantering för medborgare/brukare?	9,0	15	60 %
		33	100	33 %

<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?	7,5	15	50 %
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	9,8	25	39 %
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	13,7	25	55 %
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	18,0	20	90 %
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän	8,3	15	55 %
		57	100	57 %

<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?	10,5	15	70 %
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	4,5	10	45 %
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	8,0	20	40 %
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	4,7	15	31 %
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	16,8	20	84 %
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	12,7	20	64 %
		57	100	57 %

<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	3,0	15	20 %
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	10,0	20	50 %
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	9,2	20	46 %
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	11,5	15	77 %
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	4,6	20	23 %
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	8,3	10	83 %
		47	100	47 %

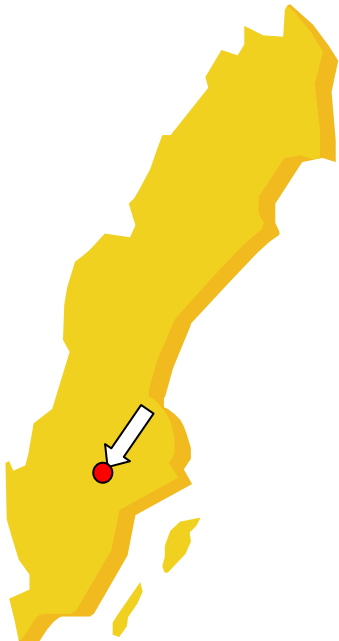
<b>6.</b>	<b>Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	3,0	15	20 %
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	13,6	20	68 %
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	12,9	25	52 %
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	10,5	15	70 %
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	4,4	15	29 %
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	2,7	10	27 %
		47	100	47 %

<b>7.</b>	<b>Verksamhetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	1,8	15	12 %
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	5,5	25	22 %
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	5,8	20	29 %
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	4,3	20	22 %
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	13,3	20	67 %
		31	100	31 %

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	7,8	15	52 %
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	11,5	20	58 %
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	16,2	20	81 %
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	10,6	15	71 %
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	2,2	10	22 %
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	9,2	20	46 %
		57	100	57 %



## 5 Kortfakta om Askersunds kommun

<b>Kommungrupp enligt SKL:s definitioner</b>	7. Varuproducerande kommuner	
<b>Folkmängd</b>	11 307	
<b>Folkökning/minskning 2009-2009</b>	- 79	
<b>Antal anställda</b>	886	
<b>Partier som ingår i styret efter valen 2010</b>	S, V,MP	