

Kommunkompassen

Analys

av Gotlands kommun

2010-05-17--19

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Skillnad mellan den nya reviderade Kommunkompassen och den tidigare versionen
3. Gotlands kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
4. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden
5. Poängsammanställning

Leif Erichson, Sveriges Kommuner och Landsting

Gunnar Gidenstam, Sveriges Kommuner och Landsting

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

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

De åtta huvudområdena är:

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

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Rapporten innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens sätt att arbeta och en poängsättning som knyts till en stor mängd delfrågor. Detta skapar goda förutsättningar för att lära genom jämförelser med andra kommuner som också utvärderats. 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 Skillnad mellan den nya reviderade Kommunkompassen och den tidigare versionen

Kommunkompassen har sitt ursprung i en modell som byggts upp i slutet av 1990-talet. Smärre justeringar har gjorts därefter när det gäller viss av frågeställningar. Under 2009 inleddes en större översyn av verktyget. I detta översynsarbete om hölls i ihop av SKL, ingick ett antal svenska kommuner, SKL, Oslo Universitet, Agder Universitet samt de danska och norska kommunförbunden.

Våren 2010 lanserades en ny och reviderad skandinavisk Kommunkompass. I denna version har många frågeområden förnyats. Detta beror på att den kommunala verkligheten har ändrats genom att system och sätt att lösa olika utmaningar har förbättrats under de senaste 10 åren. Några nya frågeområden har också tillförts eftersom de ökat i betydelse under de senaste åren. Några exempel på dessa är moral och etik, värderingar i organisationen, effektivitet och resultatstyrning, medarbetarskap samt hållbart samhällsbyggande.

Alla frågor i Kommunkompassen bedömer hur systemet är konstruerat för att lösa det efterfrågade problemet/utmaningen och hur stor del av organisationen som tillämpar lösningen. Det betyder inte att alla verksamheter ska göra på samma sätt. Däremot ska olika systemlösningar vara byggda på samma grund och de ska kunna kommunicera med varandra utifrån ett kommunalt helhetsperspektiv. Denna bedömningsgrund fanns även i den äldre versionen av Kommunkompassen.

En nyhet i den reviderade Kommunkompassen är att i ungefär hälften av frågorna bedöms om det efterfrågade systemet påvisar tydliga resultat och om dessa används för att utveckla verksamheten. I dessa frågor bedöms även om systemet utvärderas, analyseras och utvecklas. Här har följaktligen kraven skärpts jämfört med den ursprungliga Kommunkompassen.

För att underlätta jämförelser med tidigare gjorda utvärderingar kommer kommuner som utvärderas med Kommunkompassen att få både den gamla och nya poängskalan. Båda poängbedömningarna noteras i rapporter som sammanställs under 2010 och eventuellt en bit in på 2011.

3 Gotlands kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Gotlands kommun

Landskapet Gotland utgör sedan 1971 en enda kommun. Huvudön är Östersjöns största ö. Förbindelsen med fastlandet utgörs av flyg och färjor.

Invånarantalet sjönk kraftigt under 1950-talet. Efter en återhämtning under senare delen av 1900-talet är befolkningstalen nu relativt stabila. Det bor cirka 57 200 personer på ön. 23 000 av gotlänningarna bor i Visby, den dominerande tätorten. Hemse, Slite, Klintehamn, Vibble och Roma är andra större tätorter. Mer än 40 % bor i landsbygd.

Turism och jordbruk/livsmedelsindustri är viktiga näringar liksom tillverkning av cement, kalk och trävaror. Tjänstenäringsområden av olika slag får dock en allt större betydelse. Kommunen är genom sitt omfattande ansvarsområde (se nedan) arbetsgivare för en ovanligt stor del (35 %) av dem som förvärvsarbetar. Payex Finance AB, Cementa AB och Gotlands Konsumentförening ekonomisk förening är de största privata arbetsgivarna.

Kommunorganisationen

Det finns inget landsting på Gotland, utan sjukvård, kollektivtrafik och andra traditionella landstingsuppgifter sköts av kommunen. Kommunen ansvarar också för de regionala utvecklingsfrågorna som på många andra håll i landet hanteras av länsstyrelsen.

Organisationen på Gotland har en i stort sett klassisk nämnd-förvaltningsstruktur med kommunstyrelsen och åtta facknämnder under kommunfullmäktige. Kommunstyrelsen är nämnd för Ledningskontoret och Serviceförvaltningen. Samhällsbyggnadsförvaltningen är verkställande organ för tre nämnder. Gotlands kommun äger fyra bolag och stiftelser. Kommunen är delägare i ytterligare tre företag eller organisationer.

Regiondirektören har ett överordnat förvaltningsansvar och är chef för förvaltningscheferna.

Efter valet 2006 utgör Allians för Gotland politisk majoritet.

Utvärderingen

Denna utvärdering genomfördes i maj 2010 och är den första i Gotlands kommun. Utvärderarna har studerat dokument, granskat kommunens hemsida och intranät, samt genomfört intervjuer med cirka 40 personer i organisationen som underlag för sina värderingar av kommunens sätt att arbeta. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

En viktig utgångspunkt i utvärderingen är att Kommunkompassen inte bedömer verksamheten i sig utan kommunens sätt att leda, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar för den kommunala servicen. Bedömningen har gjorts mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering samt medborgar- respektive brukarorientering.

Rapporten

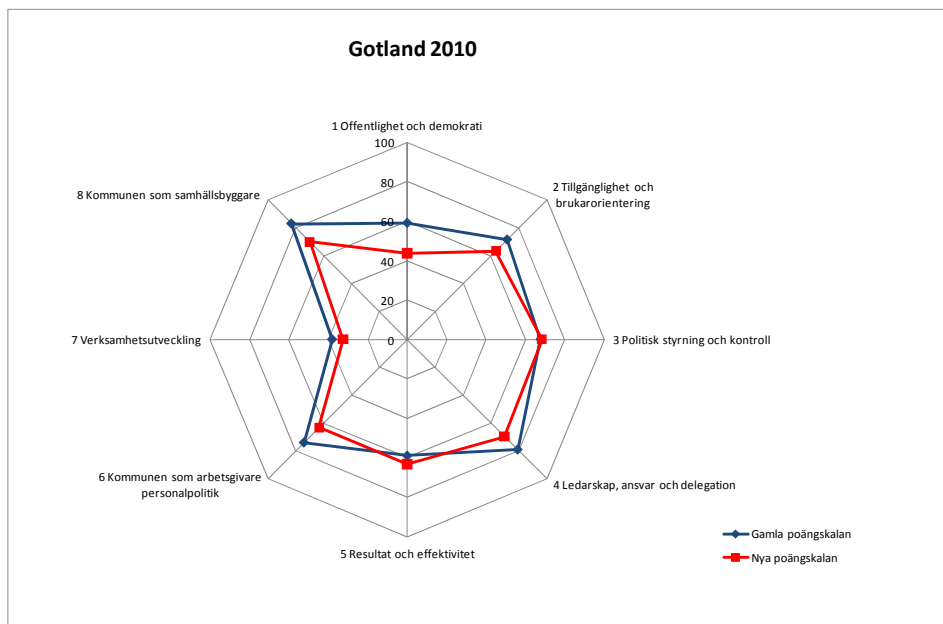
De områden där kommunen beskrivit arbetssätt som är vanliga i svenska kommuner belyses inte i rapporten. Den fokuserar på starka sidor, intressanta lösningar och möjliga förbättringsområden.

Sammanfattning av resultat

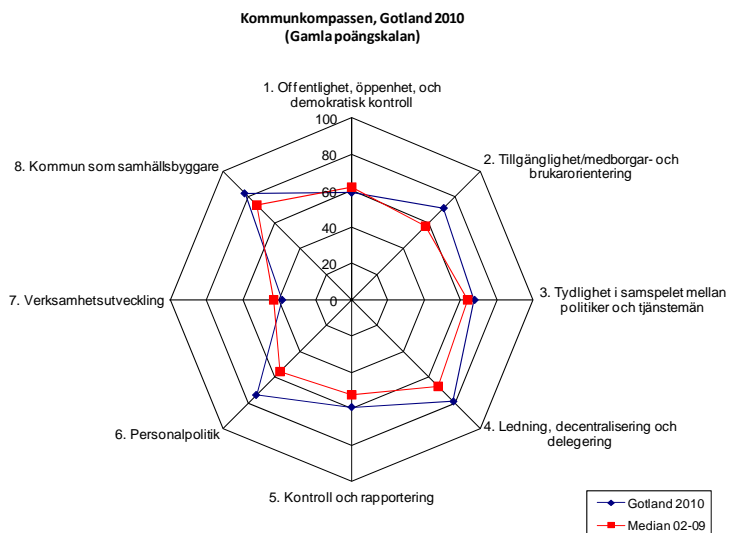
Tabell 1 Gotlands kommun 2010 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden. Här redovisas både den nya reviderade poängskalan och den tidigare äldre. Det finns skillnader i innehåll på respektive frågeområden mellan den reviderade Kommunkompassen och den äldre versionen. Poängbedömningen görs i den ”nya” kompassen utifrån en mer strukturerad mall.

	Nuvarande poängskala	Äldre poängskala
1. Offentlighet och demokrati	44	59
2. Tillgänglighet och brukarorientering	63	71,5
3. Politisk styrning och kontroll	68	67,5
4. Ledarskap, ansvar och delegation	70	79
5. Resultat och effektivitet	63	59
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	63	74
7. Verksamhetsutveckling	33	38
8. Kommun som samhällsbyggare	70	83
TOTALT	474	531

De två poängskalorna visas i diagrammet nedan för att ytterligare förenkla och stödja jämförelser mellan dessa.



Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I nedanstående diagram illustreras Gotlands profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas medianvärdet för alla kommuner som utvärderats med den ursprungliga Kommunkompassen. I jämförelsen används den gamla poängskalan eftersom utvärderingar med den nya poängskalan ännu inte gett tillräckligt stort underlag så att jämförelse med ett medelvärde kan göras.



Nedan presenteras en tabell som visar Gotlands resultat i jämförelse med fem andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen. Återigen är det den gamla poängskalan som visas då för få kommuner har utvärderats enligt den nya för att kunna göra jämförelser.

Tabell 2 Gotlands resultat jämfört med fem andra.

Kriterium	Gotland 2010 ^{*)}	Nynäs-hamn 2009 ^{*)}	Varberg 2009 ^{*)}	Uddevalla 2009	Stock-holm stad 2009 ^{*)}	Botkyrka 2005
1	59	65	55	90	74	91
2	71,5	65,5	70	84,5	78,5	88
3	67,5	60,5	59,5	89,5	74,5	95
4	79	71,5	72	79	82	82
5	59	61	50	84	80	86
6	74	53	58,5	70,5	62	82
7	38	50	43	83	59	78
8	83	64	85	85	92	94
Totalt	531	490,5	493	665,5	602	696

^{*)} Kommunens första utvärdering

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Utvärderingsinstrumentet används även i Norge och Danmark, vilket möjliggör jämförelser med kommuner i dessa länder. I Sverige har drygt 100 utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet

Sammanfattning av utvärderingen

Gotlands kommun uppnådde vid utvärderingen 531 poäng. För jämförelsernas skull har det uppskattade värdet enligt den gamla poängskalan valts, eftersom det ännu finns få resultat att jämföra med enligt den nya skalan. Detta är ett högt värde och ett gott resultat, speciellt med tanke på att detta var kommunens första utvärdering. Medianvärdet för de utvärderingar som hittills gjorts i Sverige är 465,5 poäng. Flera kommuner som utvärderats mer än en gång bidrar till att lyfta medianvärdet.

Jämfört med medianvärdet för alla genomförda utvärderingar enligt "gamla Kommunkompassen" är kommunens bästa område 6 – Personalpolitik, tätt följt av område 2 – Tillgänglighet och brukarorientering. Kommunens högsta poängtal samlas inom område 8 – Kommunen som samhällsbyggare. De största förbättringsmöjligheterna ligger i förhållande till medianvärdet inom område 7 - Verksamhetsutveckling samt område 1 – Offentlighet och demokrati. Prioriteringen av specifika förbättringsåtgärder bestämmer kommunen själv.

En sammanfattning över kommunens resultat görs i en sammanfattningsruta efter varje område i nedanstående detaljerade genomgång.

4 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

1.1 Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig medborgarnas 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 Kommunkompassen. Partiarbetet som av många politiker lyfts fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas med denna metod, då det ligger utanför kommunorganisationen.

Gotlands kommun har ambitionen att formulera sina intentioner för strategiskt viktiga områden i ett begränsat antal "policydokument". Kärnan i dessa dokument kopplas

till styrkorten. Utvärderarna har sett ett flertal exempel på att metoden tillämpas, ett gott exempel på hur styrdokument ges styrkraft och hålls levande.

Demokrati och inflytande finns som ett avsnitt i "Vision Gotland 2025" och där anges "målbild och strategi" för området. Denna målbild och strategi fångas inte tydligt upp i kommunens övergripande styrkort. Här finns angivet bl.a. nöjdhet och inflytande hos brukare, samt nöjdhet hos medborgare. Orden dialog och påverkan fångas inte upp på ett tydligt sätt i styrkortet. Kopplingen vision och styrkort borde kunna tydliggöras avseende demokratiperspektivet. Detta kan vara ett förbättringsområde för kommunen.

Kommunen har en kommunikationspolicy, där kopplingen till styrkortet inte är väl synlig. Även här finns en förbättringsmöjlighet. Kommunkompassen premierar att övergripande strategier tydligt kopplats till den strategiska planen eller är en del av denna. En dokumenterad strategi bör följas upp avseende effekter, samt kontinuerligt utvärderas och förnyas.

1.2 Hur informeras medborgarna?

Kommunens information ger invånarna möjlighet att bedöma dess verksamhet och att bli aktiva i medborgardialogen. På webbplatsen kan gotlänningarna finna information om det politiska arbetet. De kan den vägen bl.a. ta del av kallelser och handlingar inför sammanträden i kommunfullmäktige samt barn- och ungdomsnämnden, två goda exempel. Det finns möjligheter till förbättring för de nämnder som inte gör sina handlingar lättillgängliga. För några nämnder kunde granskarna inte heller finna kallelser på nätet. En annan möjlighet till utveckling gäller webbplatsens teknik. Genom att erbjuda möjlighet att prenumerera på nyheter inom valda intresseområden kan nyhetsanmälan sändas via SMS, e-post eller RSS-flöden. Stockholms stad är ett exempel på en kommun som informerar intresserade medborgare om förändringar på webbplatsen med hjälp av modern teknik.

Kommunen ger ut tidningen "Gotlandsmagasinet" med bred information om vad som händer på Gotland och i kommunorganisationen. Den ges ut två gånger per år, tryckt och via webbplatsen. Stadsarkitektkontoret producerar en egen tidning som i likhet med information från tekniska förvaltningen sänds till hushållen. När det gäller de löpande nyheterna kompletteras webbplatsens flöde genom pressmeddelanden och presskonferenser för lokaltidningar och radion. Det kan vara ett förbättringsområde att ge ut en egen tidning till hushållen med aktuella nyheter från kommunen eller köpa fast annonsplats i lokaltidningarna som många kommuner gör, t.ex. Fagersta, Gällivare och Kinda.

En metod att göra viktig information tillgänglig för medborgarna är att förenkla och tydliggöra ett urval av kommunens dokument. Gotlands kommun har distribuerat medborgarversioner av visionen och årsredovisningen till hushållen, ett gott initiativ som successivt kan vidareutvecklas genom fler dokument. Ett annat intressant grepp är sändningar av ljudet från möten i KF på Gotland på webbplatsen (även i efterhand).

1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?

Information om resultat till medborgarna är en viktig fråga för att ge möjlighet till engagemang men också för ansvarsutkrävande. Invånarna på Gotland kan få viss

information om verksamheternas resultat på webbplatsen, men den är ibland svårfunnen. För att underlätta medborgarnas sökande på hemsidan väljer en del kommuner att presentera alla resultat samlat, t.ex. Piteå kommun med sidan ”Resultat och kvalitet” och Trollhättans stad med webbsidan ”Kvalitet/resultat”. En portal gör resultaten lättillgängliga för de som inte känner till den korrekta terminologin för användning i hemsidans sökfunktion. Resultat som ligger på förvaltningarnas egna sidor länkas till portalen.

Det finns goda exempel på öppenhet genom redovisning av resultat på Internet, t.ex. publicering av resultatet från medborgarundersökningen, revisorernas rapporter samt barn- och utbildningsförvaltningens serie ”Måttbandet”. Kortversionen av årsredovisningen och kommunens statistikbroschyr är exempel på resultatredovisning i trycksaker. Det kan vara ett förbättringsområde att göra fler resultat från brukarundersökningar och andra typer av verksamhetsutvärdering tillgängliga för medborgarna och att i högre grad redovisa jämförelser av kommunens resultat med andra kommuner. Jämförelser mellan kommunens egna enheter kan också vara intressanta för medborgarna. På sikt kan stöd för jämförelser på webbplatsen liknande Stockholms ”Jämför service” vara ett förbättringsområde.

1.4 Hur främjas medborgardialog och deltagande?

Medborgarna ska vara nöjda enligt målsättningen i kommunens styrkort. Medborgarnas åsikter om kommunen mäts genom att kommunen regelbundet låter SCB genomföra sin medborgarundersökning. Invånarna visar stort engagemang genom att fortlöpande lämna medborgarförslag. Alla medborgarförslag som kommunen fattat beslut om redovisas på webbplatsen, ett gott exempel för andra kommuner.

För att ge möjlighet till inflytande och insyn i utvecklingsfrågor genomför Gotlands politiker årligen dialoger med allmänheten. Det finns ingen långsiktig plan för dialogerna, de genomförs med geografisk spridning när lämpliga frågor identifierats och samlar då stort deltagande. Dialogerna är en styrka i kommunens demokratiarbete, som kunde utvecklas vidare. Dialogerna kan t.ex. omfatta kommunens återkommande centrala beslutsprocesser, t.ex. budgetprocessen och aktiviteter med fler målgrupper liknande ”Miljörådet”. SKL genomför projektet ”Medborgardialog” i samverkan med många kommuner. Redovisningarna från de olika nätverken kan ge inspiration till ett sådant arbete.

Det finns också möjlighet att komplettera nuvarande direktkontakt med medborgarna vid årligt ”öppet hus” och frågestunden vid kommunfullmäktiges budgetbehandling. De kan t.ex. ges möjlighet att komma till ”politikercaféer” före nämndssammanträden som i Hässelby-Vällingby stadsdel, eller bjuda in till öppna nämndssammanträden som några nämnder gör i Ale och Kungsbacka. Med hjälp av teknik skapar Borlänge kontaktytor genom bloggar och grupper på Facebook, och Mora dessutom genom att ge invånarna möjlighet att kommentera artiklar på kommunens webbplats.

Politikerna i några nämnder ökar sin tillgänglighet genom att lämna ut sina kontaktuppgifter på webbplatsen. Nämnderna har olika utseende på sin presentation av uppgifterna, alla är inte lika lätta att finna. Det är ett möjligt förbättringsområde att bredda uppgiftspubliceringen till alla nämnder, och att göra den mera enhetlig.

1.5 Etik - hur hantera korruption?

Dokumentet ”Mutor, bestickning och jäv – riktlinjer för Gotlands kommun” ska främja ett etiskt förhållningssätt. Nämnderna har fått ansvaret att upprätta internkontrollplaner och att följa upp dessa, men detta är ett förbättringsområde då bara en del av nämnderna tagit fram planer för närvarande.

Kommunen kan också överväga att etablera väl synliga kanaler där den som misstänker oegentligheter kan lämna uppgifter, och förbereda rutiner för att hantera dessa. Sådana kanaler som tydligt erbjuder meddelarskydd är inte vanliga i svenska kommuner. Under våren 2010 har införande av sådana kontaktvägar diskuterats i Göteborgs stad.

Sammanfattning område 1

Styrkor

- Metod att ge ”policydokument” styrkraft via styrkortet
- Publicerade agendor med handlingar för KF och BUN
- Medborgarversioner av några dokument, ljudsändningar från KF
- Regelbundna medborgarundersökningar
- God hantering av medborgarförslag
- Flera välbesökta dialoger med allmänheten varje år
- Kommunövergripande plan för etiskt förhållningssätt

Förbättringsområden

- Koppla strategiska dokument för kommunikation och demokrati till styrkortet
- Lättillgängliga kallelser med handlingar för alla nämnder
- Använd teknik för medborgardialog och prenumeration på webbnyheter
- Hushållsinformation genom egen tidning eller fasta annonser
- Öka publiceringen av resultat, gör dem lätta att finna
- Vidareutveckla medborgardialogen, bl.a. tillgång till politikernas kontaktuppgifter
- Fördjupa arbetet att motverka korruption

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

2.1 Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?

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.

I område 2 beskrivs Gotlands arbete med metoder som visar på brukarfokusering. Dokumentet ”Servicepolicy för Gotlands kommun” uttrycker bl.a. att ”vi som arbetar i Gotlands kommun finns till för medborgarna”. Tjänstekvalitet, tillgänglighet och bemötande lyfts fram som centrala framgångsfaktorer i styrkortet.

2.2 Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?

Medborgarnas bedömning av kvaliteten i de kommunala tjänsterna påverkas till stor del av det bemötande man får av kommunens företrädare. Respektfullt bemötande är ett fokusområde i servicepolicyn och ett mål i Gotlands styrkort. Förvaltningarna har haft utbildningar kring temat gott bemötande i varierande omfattning. Det kan vara

ett förbättringsområde att säkra att alla medarbetare får del av bemötandebildning som grundas på en överenskommen kommungemensam värdegrund som ram till verksamhetspecifika bemötandefrågor. Avdelningen för regional utveckling som utbildat utifrån servicepolicyn är ett gott internt exempel. Exempel på andra kommuner som arbetat på detta sätt är Marks kommun som utbildat alla anställda genom scenariospel och Södertälje kommun som utbildat alla med hjälp av ett kommunspele.

Gott bemötande är viktigt för löneutvecklingen, begreppet finns i förtydligandet av de generella lönekriterierna. Enligt uppgift mäts brukarnas uppfattning om verksamheternas tillgänglighet och bemötande på olika sätt i brukarenkäterna. Mallen för delårsrapport 2 kräver redovisning av mål och resultat för tillgänglighet, socialnämnden redogör i årsredovisningen för brukarnas nöjdhet med bemötande.

För att ytterligare understryka vikten av ett gott bemötande kan detta göras mer synligt i kvalifikationskraven vid rekrytering i alla verksamheter och att pröva möjligheten att inrätta en utmärkelse för gott bemötande. Karlshamns kommun har ett exempel på bemötandeutmärkelse, där telefonväxeln delar ut "Guldluren" för att belöna god serviceanda.

2.3 Hur informerar kommunen om service och tjänster?

Kommunens arbete inom området bjuder på några goda exempel:

- Webbplatsen utvärderas regelbundet ur ett brukarperspektiv för att ge underlag till vidareutveckling
- Jämfört med många andra kommuner ett gott utbud av e-tjänster
- Exempel på informationsmetoder som anpassats till individers behov t.ex. genom webbplatsens talsyntes och avdelning "lättläst". En "flyktingguide" som beskriver det svenska samhällets service till medborgarna presenterades i manuskriptform.

Gotland har i samband med projektet "Raka spåret" beslutat att införa service enligt modellen "en dörr in". Det är ett förbättringsområde att verkställa beslutet, och att via öppettiderna ge möjlighet för medborgarna att kontakta kommunen utan att ta ledigt från arbetet.

2.4 Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?

Gotlands har flera exempel på valfrihet inom serviceutbudet med möjlighet att välja alternativa utövare, bland annat inom hemtjänst och skola/gymnasium.

Brukarna har goda möjligheter att påverka innehållet i den service som ges. Det finns ett litet utrymme att förbättra föräldrars möjligheter att påverka sina kostnader för barnomsorg om taxan också styrs av omsorgsbehovet.

2.5 Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?

Systematiken i arbetet med brukarundersökningar gör Gotland till ett gott exempel även inom detta område. Alla förvaltningar undersöker regelbundet brukarnas åsikter. Gotlands brukarundersökningar har kompletterats med de tre frågor som kan sammanställas till ett NöjdBrukarIndex enligt den modell som SKL och SCB utvecklat.

Resultaten kan därefter jämföras med andra kommuner eller inom den egna kommunen.

Förvaltningarnas arbete med brukarundersökningar följs upp i delårsrapport 2, som innehåller en redovisning av resultat från brukarundersökningar under året samt NöjdBrukarIndex för respektive kundgrupp. En fortsatt utveckling kan vara att offentligt göra jämförelser av brukarundersökningarnas resultat i högre omfattning.

2.6 Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?

Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är 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.

Arbete pågår att utveckla gemensamma mallar för "tjänstegarantier" på Gotland. För närvarande har garantier lämnats under rubrikerna Bygga och bo, Miljö- och hälsoskydd, Parkering och trafik samt Socialtjänst och omsorg. Det finns ett uppdrag att synkronisera begreppen så att medborgarna får lätt att ta till sig kommunens garantier. Ett förbättringsområde att fullfölja påbörjade insatser kring tjänstegarantier och att sprida metoderna till alla verksamheter.

Hälso- och sjukvårdsförvaltningen och socialförvaltningen har system för hantering av klagomål och avvikelser. System för synpunktshantering är positiva, både för medborgarna och för kommunen. Sådana system ger möjlighet till snabb rättelse när något gått fel, och minskar risken att brukare sprider negativa erfarenheter av kommunkontakter. Det förbättringsarbete som kan komma ur analyser av inlämnade synpunkter kan ge väsentliga framsteg ur ett brukarperspektiv. Alla verksamheter i kommunen bör ha ett likartat förhållningssätt till sina brukare. Därför kan det vara ett förbättringsområde att utveckla ett kommungemensamt system för synpunktshantering där invånarna bara behöver känna till en rutin. Botkyrka, Kungsbacka och Uddevalla är några kommuner som har erfarenheter av kommunövergripande synpunkts- och klagomålshanteringssystem.

När det gäller både system för tjänstegarantier och synpunktshantering, gäller det att framgent hela tiden utvärdera systemet utifrån hur de används och utifrån vilket mervärde de tillför kommunens arbete med förbättringar av brukarservice.

Sammanfattning område 2**Styrkor**

- Dokumentet "Servicepolicy för Gotlands kommun" med fäste i styrkortet
- Bemötande påverkar lönen, uppföljning av mål och resultat för tillgänglighet
- God information om service och tjänster
- Gotland är ett gott exempel på valfrihet inom serviceutbudet
- Gotlands arbete med brukarundersökningar är ett gott exempel
- Påbörjat gemensamt arbete med "garantier"

Förbättringsområden

- Kommungemensam bemötandebildning för alla medarbetare
- Förstärk betydelsen av bemötande vid rekrytering och med utmärkelse
- Fortsätt arbetet med "en dörr in"
- Låt omsorgsvolym påverka barnomsorgens taxa
- Offentliggör jämförelser av brukarundersökningarnas resultat i högre omfattning
- Kommungemensamma system för tjänstegarantier och synpunktshantering

Område 3 Politisk styrning och kontroll**3.1 Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?**

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrning. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning.

Styrningen av Gotland bygger på en ide om koncernstyrningens fyra grundpelare: Funktionellt styrsystem, effektiv organisation, organisationskultur med gemensamma värderingar samt tydliga ledaruppdrag. Kommunen har tydligt dokumenterat sin modell för styrning och uppföljning i dokumentet "regler för styrning och uppföljning i Gotlands kommun". Styrmodellen ingår i den strategiska planen. Vision Gotland 2025 (Regionalt utvecklingsprogram för Gotland) är det övergripande programmet på Gotland som ska utgöra basen för andra planer och program. Vision 2025 har ersatt Vision 2010, som utvärderades i samband med utvecklingen av den nya. Implementeringen av visionen och den kopplade varumärkesplattformen pågår bland medarbetarna, bl.a. med hjälp av en lärkarta. Delårsrapport 2 ska redovisa läget för implementeringen samt hur många som har tagit del av lärkartan. Systematiken i detta arbete är ett gott exempel. Det kommer att bli intressant att följa utvecklingen hur Vision Gotland i fortsättningen påverkar styrkort, strategisk plan och andra styrande dokument.

Servicepolicyn innehåller kommunens gemensamma värderingar, som kortfattat uttrycks "delaktighet, förtroende och omtanke". Utvärderarna fick intrycket att alla medarbetare ännu inte mobiliserats i arbetet med de gemensamma värderingarna.

3.2 Styr kommunen av tydliga politiska mål?

Att sätta mål innebär att man måste formulera vad man vill uppnå och när. För att kunna verifiera när ett mål har uppnåtts måste ett eller flera resultatmått knytas till ett mål. Det innebär att den som formulerar målet även måste ange vilken nivå man vill uppnå för resultatmåten. Det behöver i alla fall inte vara en specifik nivå, utan det kan även vara en angivelse att ett resultatmått ska ”öka” eller ”minska”. Då det inte anges vad kommunen vill uppnå avseende ett resultatmått lämnas det över till den som läser måttet att tolka vad som är en bra nivå. I en kommun med många uttolkare av resultat kan detta skapa oklarheter om vad som är positivt eller negativt och om en angiven målnivå har uppnåtts.

Kommunen använder balanserad styrning sedan 2002. Gotlands styrkort använder perspektiven brukare/kunder, ekonomi, medarbetare/ledare, processer och samhälle. Koncernens styrkort gäller alla verksamheter. För varje perspektiv finns ett övergripande mål. Till varje mål kopplas ett antal framgångsfaktorer, vad verksamheten måste vara bra på/lyckas med för att nå respektive mål. Varje framgångsfaktor har kopplade styrtal som anger vad som ska mätas och vad som ska uppnås (styrtalets målnivå). Koncernens styrtal uttrycks till viss del med mätbara resultatmått (vad som uppnås). Det finns även exempel på styrtal som kan kategoriseras som mått som mäter aktiviteter (hur arbetet ska göras). Det finns förbättringsmöjligheter för kommunen att göra indikatorerna mätbara utifrån resultat.

Nämndernas styrkort ingår i den strategiska planen. De har målen i koncernens styrkort som utgångspunkt för det egna arbetet med framgångsfaktorer och egna styrtal. Det finns goda exempel på indikatorer, men många av de angivna styrtalen för nämnderna är aktiviteter.

De intervjuade beskrev inte den politiska målformuleringen och resursfördelningen som tydligt sammankopplade processer i budgetarbetet, vilket innebär möjligheter till förbättring.

3.3 Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?

Den vanligaste styrmodellen i kommuner är att utgå från ett antal kommunövergripande mål som i sin tur på något sätt länkar till mål för olika verksamheter. Dessa mål följs upp i årsredovisningen och andra bokslutshandlingar. Tydlighet i de politiskt antagna målen ökar de reella möjligheterna att utvärdera och följa upp verksamheten t.ex. genom uppföljningsbara mått eller indikatorer.

Vid intervjuerna beskrevs att rapportssystemet fungerar väl och att ledningskontorets ekonomiska rapporter till kommunstyrelsen utgörs av aggregerade rapporter från enheterna. Rapporteringen av verksamhetens resultat sammanställs manuellt. En systematisk rapportering sker enligt styrkortens struktur. Redovisningen av måluppfyllelsen kan bli ännu tydligare om resultatet konsekvent rapporteras i jämförelse med uppsatta styrtal. I nämndernas redovisningar uttrycks måluppföljningen med en text som en extern granskare inte alltid kan koppla till målens formuleringar. Uttalanden om målen uppfyllts eller inte är inte vanliga på nämndsnivån.

Jämförelser kan vara till hjälp när man ska bedöma resultatnivåer, för att hitta förbättringsområden och förebilder. De studerade rapporterna visade inte många jämförelser

mellan enheter eller med andra kommuner. Det kan vara ett förbättringsområde att öka inslaget av jämförelser i rapporteringen.

3.4 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?

För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

Relationerna mellan politiker och tjänstemän uppgavs vara goda. I några nämnder har ledande politiker och tjänstemän gjort tydliga överenskommelser om vem som gör vad, i andra beskrevs inte rollfördelningen vara lika klar. Kommunen har inte utvecklat en gemensam modell för rollfördelningen. Det är utvärderarnas uppfattning att tydligheten i samarbetet beror på de enskilda personerna och samspelet dem emellan. Eftersom rollfördelningen är en färskvara som behöver underhållas kan det vara ett förbättringsområde att genomföra seminarier kring rollfördelningen efter valet, och att regelbundet stämma av erfarenheter vid informella träffar mellan respektive ordförande/presidium och förvaltningschef.

3.5 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

Kommunen har en intressant modell för utbildning av nya politiker efter val. Rutinerade politiker håller i utbildningen av de nya. De förtroendevalda kan också få viktiga kunskaper om den verksamhet de ansvarar för vid besök på serviceenheterna. Systematiken i verksamhetsbesöken varierar mellan Gotlands nämnder. Här finns en förbättringsmöjlighet genom att öka systematiken. Vid utvärdering i Majornas stadsdel i Göteborg beskrevs en modell där politikerna gjorde organiserade besök i verksamheterna under fastställda veckor på våren och hösten. Det upprättades ett schema i förväg som syftade till att alla verksamheter fick besök, att alla politiker var aktiva och varierade sina besök över tid.

Det kan vara ett förbättringsområde för kommunen att utveckla ”brukarundersökningar” riktade till politikerna för att säkerställa att stödet till de förtroendevalda utvecklas och motsvarar förväntningarna. Det finns exempel på detta i Uddevalla kommun.

Sammanfattning område 3**Styrkor**

- Dokumenterad styrmodell, vision och gemensamma värderingar
- Etablerad styrkortsmodell knyter samman organisationens nivåer
- Funktionellt rapportsystem
- Goda relationer mellan politiker och tjänstemän
- Intressant modell för politikerutbildning

Förbättringsområden

- Fortsätt utvecklingen mot utvärderingsbara mål
- Stärk kopplingen mellan processerna för målformulering och resursfördelning
- Rapportera resultat i förhållande till mål i högre omfattning
- Höj inslaget av jämförelser i rapporterna
- Gör rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän ännu tydligare
- Ökad systematik vid politikernas verksamhetsbesök
- Inför ”nöjdhetsundersökningar” bland politikerna

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation**4.1 Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?**

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna.

Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheter. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

”Ledare och medarbetare – en personalpolicy för Gotlands kommun” har 2010 ersatt en tidigare policy för ledar- och medarbetarskap. Styrkortets perspektiv ”medarbetare och ledare” lyfter fram vikten av coachande ledarskap. Nämnderna uppdaterar sina delegationsordningar varje år.

4.2 Vilket ansvar har resultatenheter för budget, personal och organisation?

Enheterna har relativt stor frihet att omdisponera budgetmedlen inom ram, att anställa sin personal och att avgöra vilka befattningar och organisatoriska lösningar som behövs för att uppfylla mål och kvalitetskrav.

Gotlands resultatenheter ansvarar för ekonomiska över- och underskott i sin verksamhet vid årsskiftet. Det finns utrymme att öka serviceenheternas möjligheter till frihet och ansvarstagande på denna punkt. Endast enheter i barn- och utbildningsförvaltningen har möjlighet att föra över- eller underskott mellan åren. Att ge denna frihet är en möjlighet till förbättring som kan leda till en mer effektiv användning av

resurser. Stockholms stad, Kungsbacka och Lomma är tre exempel på kommuner som inrättat regelverk för hantering av över- och underskott mellan åren.

4.3 Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?

Vid externt samarbete och finansiering dokumenteras planer för olika projekt. Förvaltningarna dokumenterar i övrigt sina projekt i varierande omfattning. Projektplanerna hade skiftande utseende och innehåll. Utvärderarna har inte sett många exempel på redovisning av kommunens interna projekt. Det kan vara ett förbättringsområde att marknadsföra ”Gotlands kommuns projektmodell – riktlinjer” för stimulera tillkomst av projektdirektiv och projektrapporter. Om projektstarten i alla projekt föregås av en projektplanering som också dokumenteras underlättas naturligtvis utvärdering av resultaten. Risken för överraskningar i form av oväntade krav på arbetsinsatser minskar om projektets tidsanvändning och andra kostnader beräknas i förväg.

Gotland samlar inte dokumentation kring sina projekt idag. Det kan vara ett förbättringsområde att göra en sammanställning över pågående projekt för att ge en överblick, och kring avslutade för att säkra att vunna erfarenheter inte faller i glömska.

4.4 Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?

Gotlands tydliga uppdrag till de enskilda cheferna är ett gott exempel. ”Ledare och medarbetare – en personalpolicy för Gotlands kommun” konkretiseras för cheferna med hjälp av en ledarstrategi som beslutats av koncernledningsgruppen, och med individuella befattningskontrakt. Kontrakten som signeras av båda parter innehåller generella delar, men också individuella uppdrag samt kopplingar till styrkortet. Den generella texten beskriver konsekvenserna om inte överenskomna resultat uppnås. Arbete pågår att förnya inaktuella kontrakt.

4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?

Vid intervjuerna framkom en bild av att det nära ledarskapet, på enhetsnivå, prioriteras. När det gäller den centrala ledningens synlighet och personliga påverkan, så tycks denna vara mer tillbakadragen. För att stärka koncernperspektivet i organisationen kan det finnas fördelar med att synliggöra det övergripande ledarskapet i organisationen. Detta kan vara ett möjligt förbättringsområde för kommunen.

Det finns avtal med fyra leverantörer för kris- och konflikthantering för grupp och individ. Det råder en förhållandevis god trygghet i kommunen om vart man ska vända sig om det skulle uppstå svårigheter. Medarbetarenkäten ger svar på frågan ”då det uppstår problem ... finns någon som jag kan rådgöra med ...”. I medeltal blev svaren 4,38 på en 5-gradig skala.

4.6 Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?

Cheferna på Gotland har goda möjligheter till fortsatt utveckling. Modellen för ledarutveckling beskrivs i dokumentet Chefsakademien. ”Vägen till ledarskap” är en chefsförberedande kurs för intresserade som identifierats vid medarbetarsamtal. Grunden för chefer ges i obligatoriska kurser, som leder fram till ett intyg. För erfarna chefer finns utbildningen ”Att leda i förändring” som utvecklats i samarbete med högskolan. Föreläsningar kring aktuella ämnen och chefsdagar ingår också i ledarutvecklingen, som är ett gott exempel med en utvecklingsmöjlighet.

Kommunen kan undersöka möjligheter till externt samarbete för att berika sina ledares utveckling. Älmhults arbete med ledarutveckling, delvis i samarbete med IKEA, kan vara intressant att ta del av liksom Kindas samarbete med grannkommuner kring ledarnas kompetens. I Varberg samarbetar kommunen med 100 företag i organisationen ”Kompetensutveckling Varberg” för att utnyttja varandras utbildningar och erbjuda professionella nätverk för olika yrkesgrupper i medlemsföretagen.

Sammanfattning område 4

Styrkor

- Tydliga ledaruppdrag genom personalpolicy, ledarstrategi samt ledarkontrakt med koppling till styrkortet
- Delegering ger enheterna tydligt mandat
- Gotlands kommuns projektmodell
- Planering för kris- och konflikthantering
- Chefsakademien, gott exempel på ledarutveckling

Förbättringsområden

- Utveckla hantering av över- och underskott mellan åren för enheterna
- Sprid användningen av kommunens projektmodell
- Gör sammanställningar över kommunens projekt
- Utveckla externt samarbete kring ledarutveckling

Område 5 Resultat och effektivitet

5.1 Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?

Området resultat och effektivitet avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning 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?

Processperspektivet i koncernens styrkort lyfter fram framgångsfaktorn ”effektiva processer”. Gotland har en kraftfull modell för resultatstyrning. Ett ökande intresse för jämförelser ger underlag för att arbeta med utveckling, styrkortens konstruktion med styrtal ger politikerna möjlighet att beställa önskade förändringar. Ledarkontrakt och medarbetarkontrakt med koppling till styrkort och kommunens lönomodell engagerar individerna i arbetet.

5.2 Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?

Gotland strävar mot en resursfördelning baserad på demografisk utveckling och åpriser. Prisnivåerna för dessa och för intern service jämförs med andra kommuner. Kommunen försöker också styra resurserna genom mätningar av kvalitets- och produktivitetstal. Verksamheterna sätter effektivitetsmål, t.ex. för handläggningstider

och ärendeflöden. Delårsrapport 2 ska redovisa mått som visar effektivitet/produktivitet/kvalitet (utifrån bl.a. nationella databaser och öppna jämförelser).

5.3 Hur arbetar kommunen med utveckling av arbetsprocesser, uppföljning och kontroll?

Uppföljningen och hanteringen av ekonomiska avvikelser är kraftfull enligt ”Regler för styrning och uppföljning i Gotlands kommun”. Reglerna har en förbättringsmöjlighet, de saknar anvisningar för hantering av verksamhetsavvikelser. När styrkortet efter hand blir tydligare genom ökat bruk av styrtal med resultatmått blir det möjligt att ned på enhetsnivå hantera avvikelser för måluppfyllelse lika systematiskt som för ekonomin.

Kommunen har kommit långt i arbetet att effektivisera arbetet genom processanalys. Enligt uppgift har förvaltningarna kommit olika långt i detta arbete. Huvudprocesserna är identifierade och kartlagda i stor utsträckning. Kartläggning av alla gränsöverskridande processer är en målsättning i koncernens styrkort.

5.4 Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?

Volymuppgifter och ekonomiskt läge kan löpande följas upp på Gotland. Verksamhetens resultat följs upp i delårsrapport 2 och i årsredovisningen. Här finns en förbättringsmöjlighet, som dock kräver ett IT-baserat systemstöd. Stockholm och Uddevalla är två kommuner som kan följa verksamhetens utveckling med indikatorer/resultatmått under löpande budgetår.

Kommunen har etablerat en mötesstruktur som möjliggör kommunikation och diskussion av resursförbrukning och resultat under året:

- direktionsmöten på Ledningskontoret (LK)
- koncernledningsmöten (alla förvaltningschefer + direktionen från LK)
- varje förvaltningschef har ledningsgruppsmöten med sina avdelningschefer
- varje avdelningschef har ledningsgruppsmöten med sina enhetschefer
- arbetsplatsträffar på enheterna

Enligt uppgift utnyttjar förvaltningarna möjligheterna till uppföljande samtal i varierande omfattning.

5.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?

Jämförelser kan vara till hjälp när man ska bedöma resultatnivåer och för att hitta förbättringsområden och förebilder.

Som nämnts har övergripande jämförelser med andra kommuner blivit allt viktigare för Gotland de senaste åren. Det är inte lika vanligt att jämföra kommunens enheter med varandra, med enheter i andra kommuner eller med externa utövare. Barn- och utbildningsförvaltningens rapportserie ”Måttbandet” är ett gott internt exempel. Hässelby-Vällingby stadsdel kan vara intressant att studera, där socialtjänst och äldreomsorg lär av regelbunden tillsyn av entreprenörerna.

5.6 Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?

Hälso- och sjukvårdsförvaltningen har samarbetsavtal med Karolinska Universitets-sjukhuset inom en rad områden, räddningstjänsten samarbetar med Storstockholms räddningscentral. I övrigt är det inte vanligt att Gotland samverkar med andra kommuner kring servicen, sannolikt en konsekvens av att vattnet utgör gräns.

Kommunen har ett visst externt samarbete på Gotland, t.ex. med polis kring ökad trygghet. Utvärderarna bedömer dock att Gotland har en lägre grad av extern samverkan än många utvärderade kommuner, även om hänsyn tas till att en viss del av dessa kommuners externa arbete vanligen riktas mot landstinget.

Vid intervjuerna gavs ett exempel på att frivilliga kan göra en insats för kommunen eller att komplettera det biståndsbedömda stödet till individer, sagoläsning i förskolan. Det kan vara ett förbättringsområde att stärka serviceutbudet genom ökad extern samverkan.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- Kraftfull modell för resultatstyrning
- Effektivitetsmål i verksamheterna som också följs upp
- Strävan mot budgetering med välgrundade styckepriser
- Aktiv uppföljning och avvikelsehantering för ekonomi
- Effektivisering genom metodisk processkartläggning/analys

Förbättringsområden

- Utveckla avvikelsehanteringen för verksamhetsresultat
- Skapa möjlighet att löpande följa verksamhetsresultatens utveckling
- Stimulera kommunikation och diskussion av resurser och resultat
- Jämför kommunens enheter med varandra och externt i högre omfattning
- Öka extern samverkan med kommuner, organisationer och frivilliga.

Område 6 Kommunen som arbetsgivare, personalpolitik

6.1 Finns en kommunövergripande personalstrategi?

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.

Den övergripande personalpolitiken har dokumenterats i ”Ledare och medarbetare – en personalpolicy för Gotlands kommun”, som innehåller hänvisningar till detaljerna i andra personaldokument. Det finns strategier för att behålla och utveckla medarbetarna. Personalpolicyn slår fast att ”Utveckling och lärande är viktiga för att uppdraget ska kunna utföras med kvalitet och effektivitet.” En framgångsfaktor är i Gotlands styrkort ”Kompetensförsörjningen ska vara hållbar”. Kompetensförsörjning innefattar

också rekrytering, där kommunens inriktning utvecklas i ”Riktlinjer för rekrytering av medarbetare till Gotlands kommun”.

6.2 Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.

Målsättningen ”Gotlands kommun är en attraktiv arbetsgivare och för en god personalpolitik” är införd i styrkortet. Bland medarbetarnas förmåner med att arbeta i kommunen kan flexibel arbetstid i vissa verksamheter, friskvårdssatsning och möjligheter till löneväxling nämnas. Kommunen har en intressant modell med obligatorisk sjuk-, VAB- och friskanmälan via legitimerade sjuksköterskor som ger råd om bästa åtgärder för att bli frisk igen. Medarbetarnas uppfattning om hur det är att arbeta i kommunen följs upp i medarbetarenkäten, bl.a. svarar de på en fråga om vad som är viktigast för att uppleva Gotlands kommun som en attraktiv arbetsgivare. Kommunen marknadsför sig som attraktiv arbetsgivare på många sätt. För att visa upp kommunens yrken finns ett antal ambassadörer för yrket och för Gotlands kommun utsedda bland medarbetarna. Medverkan på yrkesmässor inför val till gymnasium och eftergymnasial utbildning, och närvaro/affischering där man kan nå många personer som under Almedalsveckan och på Gotlandsfärjorna är några andra exempel.

Det finns exempel på att hälso- och sjukvårdsförvaltningen beskriver den attraktiva bomiljön på Gotland i sina platsannonser. Det finns en möjlighet att komplettera riktlinjerna för rekrytering, för att säkra att alla annonser om lediga jobb i kommunen innehåller arbetsgivarens egenbeskrivning som attraktiv arbetsgivare.

6.3 Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?

Inventering av behov och genomförandet av verksamhetsanknuten kompetensutveckling har delegerats till verksamheterna. Den gemensamma basen för inventeringen är medarbetarsamtalen, som enligt medarbetarenkäten genomförs i mycket hög omfattning. Kommunens gemensamma modell för samtalen ger stöd, den innehåller också mallar för individuella kompetensutvecklingsplaner och medarbetarkontrakt. Medarbetarenkäten undersöker förekomsten av individuella utvecklingsplaner. Ledningskontoret analyserar behoven av gemensamma utbildningsinsatser och arrangerar sådana vid behov. Utbildning kring klarspråk, arbetsmiljö och ledarutveckling nämndes som exempel på centralt ordnad kompetensutveckling.

Kunskapen om kompetensutvecklingens omfattning, inriktning och kostnader finns hos cheferna lokalt. Det är inte vanligt att detta sammanställs och kommuniceras, vilket är ett möjligt förbättringsområde.

Kommunen har en stark modell för att informera medarbetarna om sitt uppdrag, med start i introduktionsutbildning för alla nyrekryterade. Inledningen till personalpolicyen beskriver vad som allmänt förväntas av en medarbetare. Detta förtydligas genom medarbetarkontrakt, som kopplar till styrkortet och löneöversynen. Ett gott exempel som är på väg att införas för alla medarbetare.

6.4 Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?

Individuella lönerna sätts med en modell som beskrivs i kommunens lönepolicy, som bl.a. innehåller allmänna mål, lönekriterier, arbetssätt och ansvarsfördelning. Lönekriterierna belönar bl.a. arbetsresultat och måluppfyllelse. Utbildningsinsatser genomförs kontinuerligt inom lönebildningsprocessen. Här deltar chefer, fack och alla med-

arbetare inom personalenheten. Lönesamtal genomförs enligt medarbetarenkäten i hög omfattning. Enligt facken finns det lokala variationer i svaren om genomförda samtal. Medarbetarkontrakten följs upp med hjälp av ”Bedömning av utfört medarbetaruppdrag och underlag för lönesättning”, blanketter som medarbetare och chef fyller i som förberedelse för medarbetarsamtal

6.5 Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?

Medarbetarenkäterna på Gotland är ett gott exempel. De genomförs regelbundet i alla förvaltningar. Resultaten redovisas för varje enhet, där handlingsplaner tas fram. Chefer får stöd genom dokumentet ”Hur upprättar man en handlingsplan”. Systematiken fullföljs genom uppföljning. Delårsrapport 2 ska redovisa genomförda åtgärder utifrån föregående års medarbetarenkät

Som framtida utmaning kan förvaltningen överväga flera metoder för att bedöma och vidareutveckla arbetsmiljön som komplement till skyddsronderna. Kommunerna i SKL´s nätverk Utvecklingsverkstaden kan t.ex. berätta om verktyget CTT som kan komplettera medarbetarundersökningar genom att mäta kultur och energiläckage i organisationen. Uddevalla är en av de kommuner som arbetat systematiskt med dialogmaterial från FAS (Förnyelse - Arbetsmiljö – Samverkan).

6.6 Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?

Kommunens likabehandlingspolicy syftar bl.a. till att erbjuda lika villkor och möjligheter i arbetslivet och motverka diskriminering. Medarbetarnas uppfattning om förekomst av kränkande särbehandling undersöks i medarbetarenkäten. Det kan finnas möjligheter att stärka insatser som görs genom fler konkreta aktiviteter i verksamheterna, t.ex. genom att pedagogiska enheter publicerar sina likabehandlingsplaner som bl.a. Terra Novaskolan och fritidshemmet Bläcku gör.

Gotlands kommun beaktar genusaspekten vid lönesättning. Arbetsvärdering används för att motverka osakliga löneskillnader. Lönekartläggningar genomförs regelbundet, nämndernas handlingsplaner för jämställda löner ska revideras varje år. Likabehandlingspolicyn ger anvisningar om hur man skriver en jämställdhetsplan. Det finns utrymme att öka mångfalden i organisationen ur flera perspektiv och att finna vägar att använda mångfald som en resurs i serviceorganisationen.

Sammanfattning område 6**Styrkor**

- Personalpolicyn sammanfattar elegant många personaldokument
- Aktiv marknadsföring av arbetsgivaren Gotlands kommun
- Medarbetarsamtal med koppling till individuella kompetensutvecklingsplaner
- Stark modell för att förmedla medarbetarens uppdrag
- Koppling medarbetarsamtal-lönesamtal med bedömning av utfört uppdrag
- Medarbetarenkäterna, ett gott exempel

Förbättringsområden

- Låt kommunens fördelar framgå i alla rekryteringsannonser
- Försök finna fler kollektiva förmåner som ökar attraktiviteten
- Sammanställ och kommunicera kompetensutvecklingens omfattning, inriktning och kostnader
- Kompletterande metoder i arbetsmiljöarbetet
- Förankra likabehandlingspolicyn genom aktiviteter
- Bredda mångfaldsarbetets jämställdhetsinsatser

Område 7 Verksamhetsutveckling**7.1 Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?**

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett flertal 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.

Kommunens övergripande utveckling styrs i första hand av styrkortets processperspektiv. För kvalitetsarbete och serviceutveckling finns inte något aktuellt underliggande strategiskt dokument. Det överordnade IT-dokumentet från 2000 riskerar att bli inaktuellt utan möjlighet att styra framåtskridandet inom ett område med snabb teknisk utveckling. Det kan vara ett förbättringsområde att upprätta aktuella styrdokument för förbättrings-/kvalitetsarbetet och arbetet med IT-system.

7.2 Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?

Alla verksamheter i kommunen arbetar med balanserad styrning, brukarundersökningar och processanalyser. Flera förvaltningar tillämpar gemensamma kvalitetsmetoder, t.ex. hälso- och sjukvårdsnämndens patientsäkerhetsinsats, kvalitets- och rutinhandbok inom äldreomsorgen, pedagogernas kvalitetsredovisningar och kvalitetsutvecklare på förvaltningar.

En framtida utmaning för Gotland kan vara att stärka helheten i genom att etablera ett gemensamt "kvalitetssystem" för att säkra att kommunens förvaltningar möter invånarna på likartat sätt i utvalda viktiga frågor. Med det menar vi inte att kommunen behöver införa något externt "certifieringssystem", men väl sammanfatta vad som ska gälla i kommunen för att säkra en gemensam utveckling där ingen kommer efter. Kvalitetstrappan i Ale kan vara ett intressant exempel att ta del av.

En annan utvecklingsmöjlighet ligger i regelbundna externa kvalitetsbedömningar för att påvisa förbättringsmöjligheter. Kollegiegranskningar mellan enheter eller förvaltningar inom Gotland kan vara en metod.

7.3 Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?

Den allt snabbare samhällsomdaningen ställer krav på att kommuner kan se och tolka omvärldens förändringssignaler för att kunna anpassa och förändra i tid.

Gotland har en lång historia av omvärldsanalyser. Inför de två visionsprocesserna har externa konsulter anlåtats. I det årliga arbetet med den strategiska planens avsnitt om omvärlden lämnar förvaltningarna underlag till den gemensamma analysen vid "omvärldsdagen". Utvärderarna bedömer detta som ett medvetet arbete att fånga upp viktiga trender. Vid intervjuerna framfördes dock tvivel om systematiken i det grundläggande arbetet under året. Vi kan inte bedöma om detta beror på att "Anvisningar för omvärldsanalys (1995)" inte längre är kända, betraktas som inaktuella, metoder saknas för att öka fångsten eller att säkra att signalerna dokumenteras - eller har annan orsak. Norrköpings arbete med att ta fram en årlig omvärldsanalys inför budgetarbetet kan vara en inspirationskälla för utveckling i detta område.

7.4 Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?

Personalen är i mångt och mycket den största resursen för att hitta idéer till förbättringar och utvecklingsarbete. Medarbetare ser och reagerar på problem i vardagen, och funderar över lösningar.

Kommunen har inte fångat stor andel av tillgängliga poäng inom detta avsnitt av utvärderingen. Utvärderarna har noterat att kommunen utser en positiv kraft på arbetsplatsen till "Årets medarbetare", äldreomsorgen utser "Årets Äldsjäl" för kreativa insatser, samt att goda idéer kan fångas upp vardagen för att genomföras men att de vanligtvis inte sprids.

I personalpolicyn beskrivs ett coachande ledarskap "...tas medarbetarnas egen förmåga till problemlösning, ansvarstagande och utveckling tillvara", och lönekriteriet "initiativförmåga" ger möjlighet att belöna. Det gavs dock få exempel på att medarbetarnas kreativitet aktivt mobiliseras, t.ex. genom att arbetsgivaren uttryckligen frågar efter medarbetarnas förslag till förbättringar. Det är ett förbättringsområde att i högre omfattning stimulera, upptäcka och belöna medarbetarnas kreativitet. Sveriges Kommuner och Landsting har arbetat tillsammans med fem kommuner i nätverket "Kommunal kreativitet" vars resultat kan vara intressant att studera för att finna inspiration till fortsatt utveckling. Kommuner som är värda att studera i detta projekt är Hammarö och Uddevalla.

För att skapa extra drivkraft i utvecklingen och utmana kreativiteten kan kommuner söka externa utmärkelser och priser. Vara och Umeå är två kommuner som upphävt

Jantelagen genom att återkommande söka och ofta erhålla utmärkelser eller på annat sätt nå uppmärksamhet långt utanför kommunernas gränser.

7.5 Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?

Varje anställd har ett konto för att logga in på intranätet, det styrs via personalsystemet. Situationen kompliceras av att det finns två nät, ett administrativt och ett för skolorna. De som använder skolornas nät måste göra en extra inloggning för att nå det administrativa intranätet där den gemensamma informationen finns. Alla känner inte till den möjligheten idag. Ett gemensamt intranät är en förbättringsmöjlighet.

Kommunen har fokuserat på att alla medarbetare ska ha tillgång till datorer, och lyckats väl. För grupper som inte har tillgång till ”kontor” har kreativa lösningar arbetats fram, t.ex. informationskiosker för personliga assistenter. Intranätet utvecklas successivt. Nyligen har en möjlighet införts att logga in även om man befinner sig utanför brandväggen. Förvaltningarna uppgav att de uppmanat medarbetarna att hämta information från intranätet med varierande framgång. Fortfarande krävs chefsinsatser för att sprida vardagsinformation. Viss kritik riktades mot delar av intranätets innehåll, som uppgavs innehålla inaktuella versioner av dokument blandade med de dagsaktuella. Ekonomi- och personalavdelningarna framhölls som goda exempel när det gäller uppdateringar och bortstädning av gammalt.

Granskarna bedömer att IT-stödet på Gotland håller ”svensk standard”. I projektet MerIT görs förberedelser för en mer rationell drift och användning av IT-systemen. Integrerad programvara, minskat behov av inloggningar till olika system och distansunderhåll av datorerna är delar av en bättre framtid.

Cheferna har idag ett uttalat ansvar för många områden – arbetsmiljö, ekonomi och personal för att nämna några. Det kan finnas en möjlighet till kvalitetssäkring av teknikutvecklingen om de på liknande sätt får ett ledarsvar för IT på enheten.

Sammanfattning område 7

Styrkor

- Exempel på kommungemensamma kvalitetsmetoder
- Regelbundna omvärldsanalyser
- Successiv utveckling av intranätet
- Alla medarbetare har tillgång till nätansluten dator

Förbättringsområden

- Aktuella strategier för kvalitetsarbete och IT
- Förvaltningsgemensamt ”kvalitetssystem” med ökat antal externa granskningar
- Stimulera, upptäcka och belöna medarbetarnas kreativitet i högre omfattning
- Sök externa utmärkelser och priser
- Ett gemensamt intranät som används av alla medarbetare
- Gallra bland intranätets dokument
- Ge ledarna ett formellt ansvar för enhetens IT-utveckling

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

8.1 Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?

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.

Gotland har strategiska dokument för de områden inom samhällsbyggande som utvärderas med Kommunkompassen:

- Fritidspolitiskt program för Gotlands kommun
- Gotlands kulturpolitiska program 2009
- Regionalt tillväxtprogram för Gotland
- Interregional strategi
- Miljöprogram för Ekokommun Gotland

Som komplettering till det fritidspolitiska programmet kan Gotland överväga att också beskriva samverkan med fler grupper som utvecklar lokalsamhället, t.ex. ideella sektorn, social ekonomi och andra delar av "det civila samhället".

8.2 Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?

Samarbetet med civilsamhället är till stor del inriktat mot de talrika föreningarna och studieförbunden. "En påse pengar" till ungdomar och en satsning på fältfritidsledare som knyter kontakter och lotsar ungdomar som inte besöker fritidsgårdarna till aktiviteter är exempel på stöd till oorganiserade grupper.

Stödet till föreningarna är omfattande som det ofta är i Sverige. Gotland visar inte upp så många exempel på aktiva partnerskap med näringsliv eller organisationer, förutom att man har skapat den ideella föreningen Tillväxt Gotland. Där finns ett forum för näringslivet, ideella organisationer och kommunen för att undanröja hinder och stärka utvecklingskraften. Inför framtiden planeras en arenahall för inomhussporter som bygger på en PPP-lösning. Den kommande utvecklingen av ishallen kommer också att förutsätta extern samverkan.

Många krafter har däremot samlats för att utveckla Gotlands varumärke. Företag, ideella organisationer och offentliga aktörer har arbetat gemensamt. Kommunens interna implementering av varumärket och Vision 2025 sker sammanvävt med lärkartan "Spelet om Gotland", ett gott exempel.

8.3 Hur samverkar kommunen med kulturlivet?

Kommunen har också ett välutvecklat stöd till kultursektorn. Här ingår t.ex. kontaktforum, stöd till kulturaktiviteter (bl.a. lokaler) samt kulturutbud för barn. Tre goda exempel är

- Årliga kulturstipendier och -pris
- Extern samverkan kring etablering av filmfestival/Centrum för film, konst, musik och översättare/Världsmusikdagarna/internationellt kulturutbyte/Skapande skola
- Många "festivaler", t.ex. Medeltidsveckan, Gotland Grand National, Teaterfestival för unga, Barnkörveckan .

Kommunen uttryckte behov av en referensgrupp, ett "kulturråd" där tjänstemän regelbundet möter aktiva kulturarbetare, kulturföreningar, institutioner m.fl. Detta är också en förbättringsmöjlighet enligt Kommunkompassens kriterier.

8.4 Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?

Gotlands kommun är regionalt samverkansorgan med ansvar att styra, leda och samordna det gotländska tillväxtarbetet. Detta skall ske i samverkan med övriga aktörer i det gotländska samhället. Kommunen förfogar över statliga medel för regional tillväxt i form av företagsstöd eller projektstöd. Det regionala och kommunala tillväxtarbetet på Gotland hålls samman av Tillväxtenheten. Enheten fördelar nämnda företags- och projektstöd. Kommunkompassen utvärderar det kommunala uppdraget. Kommunen har uppdragit åt föreningen Tillväxt Gotland att samordna det praktiska näringslivsarbetet på ön med stöd av referensgrupper.

Gotlands företagsservice innehåller bl.a. mötesplatser som frukostmöten och Företagardagen, enskild handledning med lotsfunktion, kompetensutveckling med hjälp av gymnasieskolan och andra utbildningsleverantörer samt nyföretagarstöd. Kommunens roll som uppdragsgivare och finansiär kopplad till näringslivet skulle kunna framgå tydligare på webbplatsen Tillväxt Gotland. Ett förbättringsområde när det gäller information till näringslivet.

Näringslivsarbetet innehåller några starka delar: Projektet "Raka Spåret" för att förbättra kommunens service till företagare, starta-eget-erbjudande till kommunens medarbetare samt medverkan i många lokala och regionala samverkansorgan för att hjälpa fram det lokala näringslivet. Som möjligheter till förbättring vill vi nämna

- Tolkning av resultatet från Svenskt Näringslivs ranking genom systematisk analys i Tillväxt Gotland, ev. kompletterad med egen enkät. Resultatet i denna ranking är för närvarande mindre bra.
- Mer offensiv inventering av näringslivets behov av kompetensutveckling.
- Fler samverkansformer mellan kommunala verksamheter och näringslivet.

8.5 Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?

Gotlands internationella arbete är ett gott exempel. Intentionerna i den internationella strategin konkretiseras i årliga handlingsplaner, som följs upp med årsrapporter över genomförda aktiviteter. Kommunens presentation av det internationella arbetet på webbplatsen är tydlig.

Kommunen odlar många internationella kontakter i partnerskap, medlemskap i internationella organisationer och ett stort antal externt finansierade projekt. Barn- och utbildningsnämnden har antagit en lokal policy för internationellt arbete. Det kommuninterna internationella nätverket engagerar förvaltningarna i internationaliseringen. De flesta förvaltningarna har genom åren medverkat i internationella kontakter.

8.6 Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)

Ekokommunen Gotland arbetar kraftfullt med systematik och med kreativitet. Styrkortets målsättning "Gotland ska vara ett ekologiskt hållbart samhälle" fördjupas i Gotlands miljöprogram och energiplan. Resultaten följs varje år upp i årsredovisningen.

Ett uppfordrande miljömål gäller energin, Gotland ska vara självförsörjande år 2025. För att närma sig målet har kommunen bl.a. investerat i energibesparande teknik i sina fastigheter och styrt fordonsinköp mot biogasdrift. "Gotlandsmodellen" är en beprövad billig metod att rena avloppsvatten. För att stimulera utvecklingen delas Ekokommunpriset varje år ut till en kommunal arbetsplats med ett aktivt miljöarbete som innebär minskad miljöpåverkan.

Hushållen får information om hur de kan bidra till minskad miljöbelastning genom hushållsutskick samt information och länkar med "miljövänliga tips" på webbplatsen. Utvärderarna har inte sett motsvarande aktiviteter riktade till föreningar och näringsliv, vilket kan tyda på en förbättringsmöjlighet.

Vid intervjuerna framfördes att social och etnisk segregation i lokalsamhället inte är ett stort problem på Gotland. Enligt kommunkompassens kriterier är arbete att motverka segregation ett förbättringsområde.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- Strategiska dokument inom samhällsbyggande
- Stöd till oorganiserade grupper; varumärkesarbetet
- Kulturstöd med pris/stipendium, extern samverkan och många festivaler
- Projektet "Raka spåret" och stöd till avknoppning
- Gotlands internationella arbete är ett gott exempel
- Medvetet arbete för ett hållbart samhälle; Ekokommunpriset

Förbättringsområden

- Strategi för samverkan med civilsamhället
- Fullfölj planer på "kulturråd"
- Analysera rankingresultat systematiskt i "Tillväxt Gotland"
- Mer offensiv inventering av näringslivets behov av kompetensutveckling
- Fler samverkansformer mellan kommunal verksamhet och näringslivet
- Mobilisera föreningar och företag i arbetet för hållbart samhälle
- Arbeta mot social och etnisk segregation i lokalsamhället

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delfråga samt andel i förhållande till maximal poängnivå.

1	Offentlighet och demokrati	Uppnådd nivå	Max	%
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	6,0	15	40%
1.2	Hur informeras medborgarna?	9,0	20	45%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	7,9	25	32%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	15,8	30	53%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	5,0	10	50%
		43,7	100	44%

2	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnådd nivå	Max	%
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	9,0	15	60%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	13,3	25	53%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	9,9	15	66%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	12,4	15	83%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	13,6	15	91%
2.6	Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	5,3	15	35%
		63,5	100	63%

3	Politisk styrning och kontroll	Uppnådd nivå	Max	%
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhets-tänkande avseende styrning/uppföljning?	13,9	15	93%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	16,8	25	67%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	14,8	25	59%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	15,3	20	77%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	7,6	15	51%
		68,3	100	68%

4	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnådd nivå	Max	%
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	15,0	15	100%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5,0	10	50%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorie-llt samarbete?	6,4	20	32%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	12,9	15	86%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	14,1	20	71%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	16,2	20	81%
		69,6	100	70%

5	Resultat och effektivitet	Uppnådd nivå	Max	%
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	13,5	15	90%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	15,0	20	75%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll?	13,0	20	65%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	6,5	15	43%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	11,9	20	60%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	3,3	10	33%
		63,2	100	63%

6	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnådd nivå	Max	%
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	9,8	15	65%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	14,9	20	75%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	15,4	25	62%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	10,2	15	68%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	10,8	15	72%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	2,2	10	22%
		63,2	100	63%

7	Verksamhetsutveckling	Uppnådd nivå	Max	%
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	3,3	15	22%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	8,4	30	28%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldspaning och samverkan?	6,8	15	45%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	3	20	15%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	11,1	20	56%
		32,6	100	33%

8	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnådd nivå	Max	%-
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	11,4	15	76%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	11,9	15	79%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	17,2	20	86%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12,5	20	63%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	7,7	10	77%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	9,3	20	47%
		69,9	100	70%