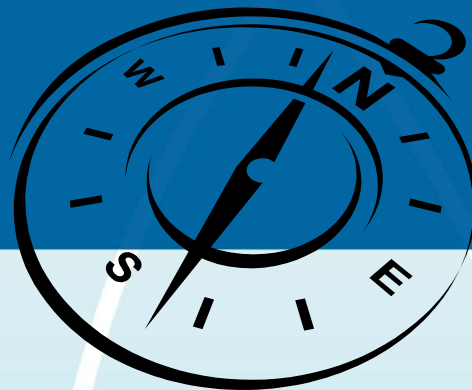


KommunKompassen

ANALYS AV

HAMMARÖ KOMMUN

2013



Lena Tegenfeldt, Uddevalla kommun

Lars Strid, SKL

2013-03-14



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Hammarö kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
	Område 1 Offentlighet och demokrati	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	9
	Område 3 Politisk styrning och kontroll	12
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	15
	Område 5 Resultat och effektivitet	17
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	20
	Område 7 Verksamhetsutveckling	23
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	25
4.	Översikt av poängfördelning.....	27
5	Kortfakta om Hammarö kommun	30

1 Vad är Kommunkompassen?

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

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

De åtta huvudområdena är:

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

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

utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

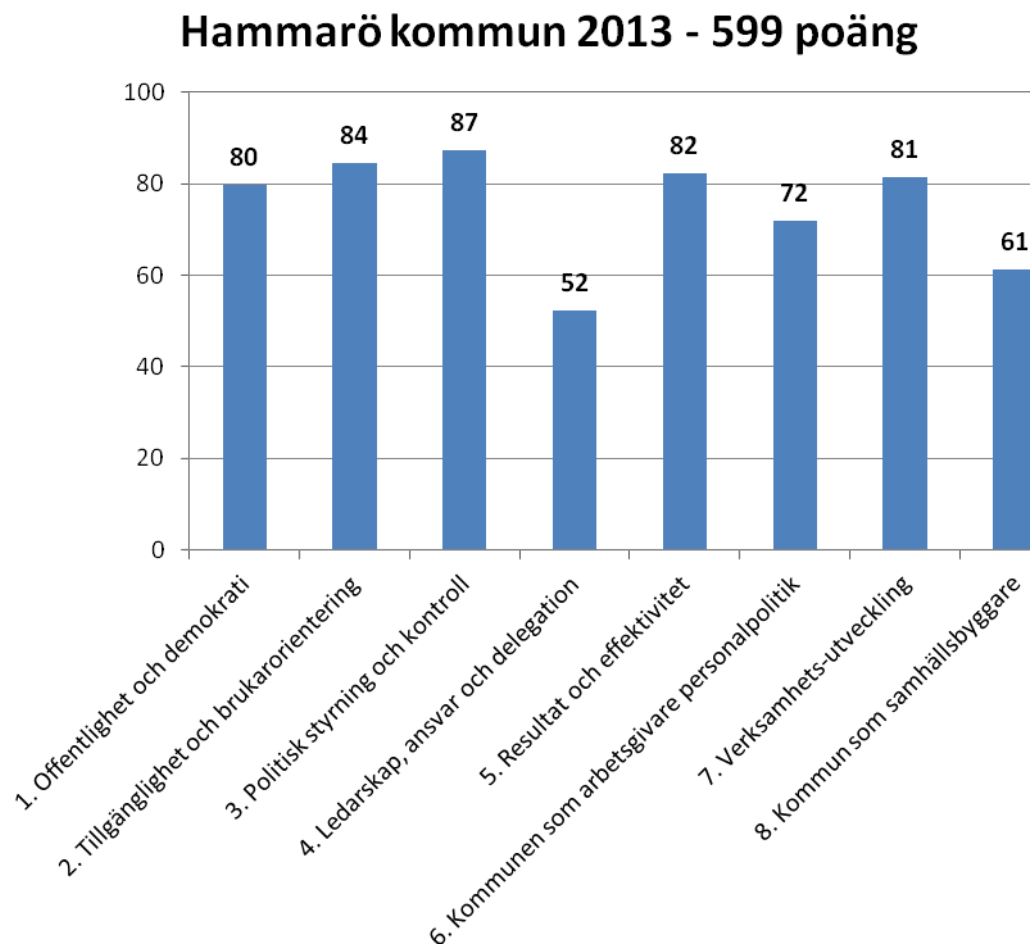
2 Hammarö kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

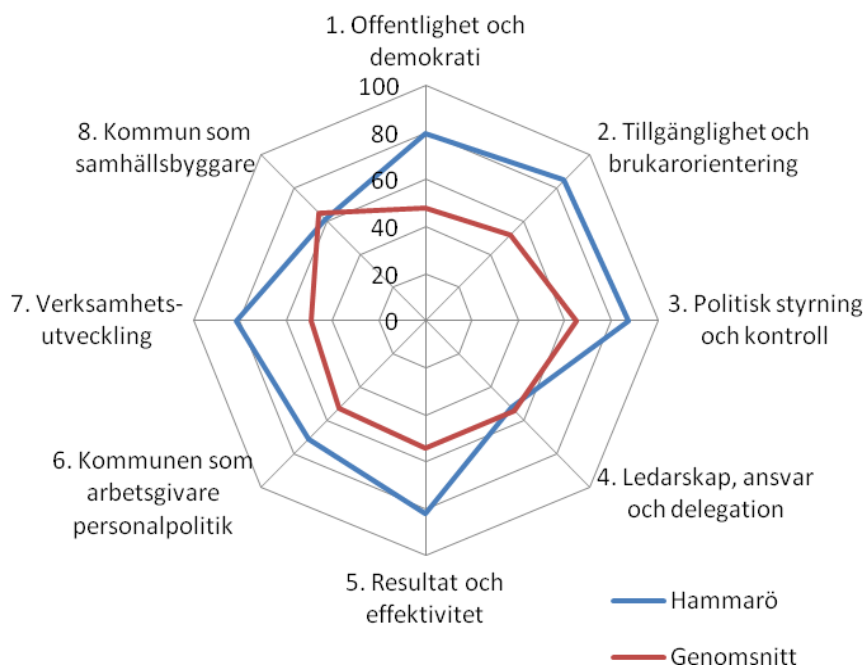
Utvärderingen av Hammarö kommun genomfördes i januari år 2013 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Hammarö totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Hammarös profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av de kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen de senaste två åren.



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. Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling och information • Information till medborgare • Dialog och medborgarmedverkan • Etik – motverkan av korruption 	80

Allmänt

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

Området Offentlighet och demokrati är ett av Hammarö kommuns starkaste områden. I flera avseenden kan Hammarö vara en inspirationskälla för andra kommuner inom detta område.

Strategi för demokratiutveckling och information

I kommunens Strategiska program är ett av de fyra strategiområdena Demokrati och dialog. Kommunfullmäktige har satt mål för 2013 utifrån medborgarnas nöjdhet med inflytande, delaktighet och information. Målen bryts ned på nämndnivå och verksamheterna kopplar aktiviteter till respektive mål. Till alla mål finns en målnivå angiven och till samtliga mål är mått kopplade i budgetdokumentet. Uppföljning sker i delårsrapport och i årsredovisningen.

Riktlinjer för medborgardialog finns där bland annat syfte, roller och val av frågor finns redogjorda.

Information till medborgarna

En kommunikationspolicy finns för kommunen där bland annat syfte, mål, kommunikationskanaler, ansvar medierelationer finns angivna.

Kommunen presenterar kallelser, protokoll, handlingar till de politiska mötena. KF sänds även via radio och finns sedan utlagda som ljudfiler på nätet. Kommunen informerar medborgarna regelbundet om händelser, teman osv. i sin egen tidning Hammaren som skickas ut till medborgarna 4 gånger per år. Tidningen är ett gott exempel för många andra kommuner.

Hammarö har riktlinjer för användningen av sociala medier. Olika typer av sociala medier används såsom Twitter, Facebook tvärs över kommunens verksamheter. Kommunen har även en egen "app" för info om cykelvägar, friluftsliv, öppettider med mera.

Information om resultat

Hammarö har kommit långt i sitt arbete med att presentera resultat för sina medborgare. Brukarundersökningar och medborgarundersökningar görs regelbundet och resultaten presenteras bland annat på kommuns webbsidor. Kommunen har en lång tradition av att jämföra resultat med andra kommuner. Ett deltagande i Jämförelseprojektet och i Kommuns Kvalitet i Korthet sedan dess start förser kommunen regelbundet med jämförande resultat.

Förutom detta deltar kommunen i flera nätverk som syftar till att hitta goda exempel och inspiration till att förbättra sina resultat. Resultaten presenteras genom flera kanaler såsom kommundidningen, webbsidor, årsredovisning, populärversion av årsredovisning.

Med all denna information på plats är det en utmaning att hitta och kunna ta del av den för medborgarna. En framtida uppgift kan därför vara att samla resultaten inom respektive verksamhetsområde och ge medborgarna ett enkelt webbverktyg för att kunna hitta resultaten på enhetsnivå. Här kan exempelvis Stockholms Stad och Upplands Väsby vara intressanta att studera.

Medborgardialog och deltagande

Förutom Riktlinjer för Medborgardialog har Hammarö satsat och utvecklat sin dialog med medborgarna. Kommunen är ett gott exempel för många kommuner att inspireras av. Kommunen deltar sedan längre tid tillbaka i SKL:s nätverk inom Medborgardialogprojekt.

Hammaröpanelen har idag ca 100 medlemmar. Via den kan invånarna säga sin mening i olika frågor, vara med och påverka och lämna förslag. Panelen har haft en viktig roll i framtagandet av Vision 2030, i planering av Skoghalls centrum, åsikter om kommundidningen mm. Många förslag fås via denna kanal.

En SMS panel för ungdomar finns där de kan tycka till om skolmaten och används regelbundet av kostenheten. Svar kommer snabbt från ungdomarna.

Workshops används vid stora byggprojekt som ny idrottshall, ny skola, gestaltningsprogram för centrala Skoghall, planfrågor. Denna metod har använts mest det senaste året och uppskattas av invånare.

Kommunen har en enklare variant av Medborgarförslag under rubriken "Hjälp oss bli bättre". Beröm, förslag eller klagomål kan lämnas via webben, på förtryckt blankett, via mail eller muntligen till all personal i kommunen. Synpunkterna registreras, sammanställs och redovisas varje halvår till respektive nämnd. Antalet inkomna synpunkter till kommunen är ett mått under strategiområdet Demokrati och dialog.

Motverka korruption

Kommunens Personalplanen innefattar reglering av gåvor till anställda. Det tar sin utgångspunkt i att man ska vara mycket försiktig för att ej riskera att hamna i beroendeställning.

Hammarö kommun är Fairtrade City sedan 2010 där man omdiplomerar sig varje år. Flera förskolor och skolor är diplomerade enligt Grön flagg och Skola för hållbar utveckling.

Utvärderarna ser detta som ett förbättringsområde för kommunen där en mer detaljerad policy och förhållningssätt kan vara en förebyggande kraft. Flera vägar och kanaler för att underlätta upptäckt kan vara viktiga inslag i ett sådant arbete.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Populärversion av årsredovisning med fokus på resultat• Riktlinjer för medborgardialog”• Resultat och jämförelser på webbsidorna• Återkommande medborgarundersökningar• Styrprinciper och inriktningsmål kring medborgardialog• Kommunikationsplattform• Protokoll och handlingar tillgängliga via nätet• Light-versioner av dokument, exempelvis budget och budgetprocess m m	<ul style="list-style-type: none">• Stödjande IT-teknik för att föra ut resultat och jämförelser på enhetsnivå• Utveckla marknadsföringen av politiska möten• Kanaler för att upptäcka oegentligheter exempelvis Whistleblower – funktion för korruption (intern och externt)

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarorientering • Tillgänglighet och bemötande • Information om service och tjänster • Valfrihet • Brukarundersökningar • Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	84

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.

Området Tillgänglighet och brukarorientering är även ett av Hammarö kommuns starkaste områden. I flera avseenden kan Hammarö vara en inspirationskälla för andra kommuner inom detta område.

Ett av Hammarös strategiområden är Verksamhet med god kvalitet. All kommunal verksamhet ska ha god kvalitet och ett tydligt fokus på ”brukaren i centrum”. Detta mäts främst utifrån nöjdhet bland brukare och medborgare. NöjdKundIndex (NKI) används tvärs över hela kommunen. På nämnds nivå finns ytterligare mått som fokuserar på brukare. Målen följs upp i delårsrapporter och årsredovisning.

Tillgänglighet och bemötande

Kommunen följer kontinuerligt upp tillgänglighet och bemötande utifrån flera informationskällor. Servicemätningar via telefon och e-post görs av externa företag varje år sedan 2008. Resultatet analyseras i Analysgruppen och på förvaltningarna. I SCB:s medborgarundersökning får kommunen medborgarnas uppfattning om kommunens tillgänglighet och bemötande. Hammarö kommer inom kort att införa en Medborgarservice med Kundtjänst, Information och Nämndservice i syfte att öka tillgängligheten och ge ett bättre bemötande..

Kommunen deltar i SKL:s mätning Insikt 2011 och kommer att delta 2013 med målsättningen att bemötandet och tillgängligheten ska förbättras.

Hammarö har även en servicedeklaration om Tillgänglighet och Bemötande som utvärderas genom synpunktssystemet. Samtliga 21 servicedeklarationer har på folderns baksida samma text avseende Tillgänglighet och Bemötande.

En del korta utbildningar/föreläsningar i bemötande har förekommit i kommunen men utvärderarna ser detta som ett förbättringsområde där en tydligare systematik i utbildningarna

kring bemötande är att eftersträva. En sådan satsning kan kopplas till kriterier för nyrekrytering och löneutveckling.

Information om service och tjänster

Kommunen arbetar systematisk med förbättring av kommuns hemsida. Sidorna loggas varje dag och mäts i realtid av ett statistikverktyg. Innehållet utvärderas i sin helhet och per sida vilket möjliggör en grundlig uppföljning och kontinuerlig förbättring av innehållet. Modellen som används för resultatuppföljning kombineras med muntliga avstämningar med webbredaktörer m.m. SKL:s webbundersökning ligger också till grund för förbättrings- och utvecklingsarbetet.

För att ytterligare förbättra servicen och informationen sätter kommunen inom kort en slags ”En dörr in”. Målet är att medborgaren i stort sett ska få svar på sina frågor via den kundtjänstkontakten. Man har studerat erfarenheterna från flera andra kommuner i landet.

En utökning och förbättring av kommunens e-tjänster kommer att genomföras inom kort. En sådan satsning sker i samarbete med andra värmlandskommuner.

Valfrihet och påverkan

Hammarö har tagit beslut om att genomföra LOV, senast kvartal 2 2014. LOV:en kommer främst ha inriktning på hemtjänsten. Valfrihet finns inom grundskolan där föräldrar och barn aktivt måste göra ett val. I stort sett kan alla förstahandsval tillgodoseas. Inom förskolan söker man första, andra och tredjehandsval varje år. Förskolan kan även erbjuda fristående förskolor.

Inom gymnasiet så ges det möjlighet att göra val inom ett stort antal av värmlandskommuner. Bakom detta ligger ett avtal med värmländska kommuner som ger ungdomarna möjlighet till ett fritt val av gymnasium.

Brucarundersökningar

Hammarö kommun arbetar systematiskt med brukarundersökningar. Samtliga verksamheter genomför brukarundersökningar jämna år sedan 2004. Man går ut till brukarna samtidigt, har enhetlig skala och mäter bemötande, kvalitet på utförd tjänst samt tillgänglighet. Samtliga redovisar till respektive nämnd utifrån gemensam rapportmall. Resultaten publiceras på hemsidan. Undersökningen har utvecklat tillägsfrågor efterhand och nu mäter man också NKI vilket möjliggör jämförelser mellan de olika verksamheterna i kommunen. Resultaten används vid analyser på apt och i medarbetarsamtal. Inom de verksamheter där flera enheter finns, jämförs resultaten internt för att lära. Det finns även många exempel på verksamheter som jämför sig med andra kommuner avseende nöjdhet. Detta har skett under längre tid vilket gör det möjligt att kunna se utveckling. Jämförelser av den egna kommunens resultat med andra kommuners resultat görs inom flera verksamheter in Kommunens Kvalitet i Korthet. Det finns flera exempel på hur resultaten av brukarundersökningar i olika former lett till förbättringar av verksamheterna. Hammarös arbete med brukarundersökningar är ett gott exempel för andra kommuner.

System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering

Hammarö har 21 stycken servicedeklarationer inom ett stort antal verksamhetsområden. Man ser den stora nyttan med dessa vid nyanställningar där man är tydlig med vad som ska göras i

uppdraget. Processen vid framtagandet har varit viktig med brukare, personal och politiken. Deklarationerna följs upp kontinuerligt i kommunen.

Riktlinjerna för synpunkter och klagomål finns. Dessa är enkla och tydliga samt anger syfte, hantering, ledtider med mera. Systematisk återkoppling finns i dokument på hemsidan, med datum, synpunktslämnare, diarienummer, synpunkt och åtgärd.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Tydligt dokumenterad kommunövergripande brukarfokus.• Systematiskt arbete med brukar- och medborgarenkäter• Tvärgående jämförelser med NKI över hela kommunen• Riklig med information på hemsidan med medborgar- och brukarorientering• Servicedeklarationer med brukarfokus• Systematisk hantering av synpunkter och klagomål• Valfrihet inom flera verksamhetsområden• Deklarationer med tillgänglighet och bemötande	<ul style="list-style-type: none">• Medarbetarutbildning i t.ex. tillgänglighet och bemötande• Resultatjämförelser av enheter på hemsidan• Bemötande som viktig del i rekrytering• Medborgarservice och kundtjänst

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• System för styrning och uppföljning• Politiska mål• Uppföljning och rapportering• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän• Samspel och dialog	87

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.

Området Politisk styrning och kontroll är även detta ett av Hammarö kommuns starkaste områden. I flera avseenden kan Hammarö vara en inspirationskälla för andra kommuner inom detta område.

System för styrning/uppföljning

Hammarö kommuns storsystem är också kommunens kvalitetssystem. Systemet integreras och utgörs av 1. Vision 2015, 2. Strategiskt program för Hammarö kommun samt 3. Styrdokument för Hammarö kommun i vilket ingår de viktigaste principerna för styrning, uppföljning och utvärdering av den kommunala verksamheten i Hammarö kommun. Visionen konkretiseras i det Strategiska programmet och talar om vad som ska uppnås. Styrdokumentet beskriver hur den kommunala verksamheten ska styras, följas upp och utvärderas. Dokumentet klargör olika roller samt definierar de begrepp som ska användas. Styrmodellen följs upp i budgetdokumenten, genom intervjuer, enkäter och SWOT-analyser till förtroendevalda och tjänstemän. Från början fanns 7 strategiområden men har nu omformulerats till nuvarande 4 strategiområden. Styrkedjan är tydlig och överskådlig. Vision 2015 kommer under 2013 att ersättas med Vision 2030.

I det Strategiska programmet finns tre Genomsyrandeområden eller tvärsektoriella områden: Jämställdhet, Integration och Hållbar utveckling. Dessa begrepp ska genomsyra tänkandet inom alla verksamheter och strategiområden. Parallellt med arbetet med Vision 2030 har ett arbete med att ta fram gemensamma värdeord för Hammarö gjorts med samtliga chefer i kommunen. Dessa värdeord är Samverka, Engagemang och Omtanke. Värdeorden står för hur anställda ska förhålla sig och vilket arbetssätt man ska ha för att förverkliga Vision 2030. När visionen är antagen ska den tillsammans med värdeorden implementeras på bland annat alla apt.

Tydliga politiska mål

Arbetet med mål och uppföljning har ständigt utvecklats och modellen har idag tre "Nivåer": KF;smål, nämndmål och aktiviteter. Det finns en tydlig koppling mellan mål och de resultatindikatorer som används för att följa upp målen. Kommunen använder flera indikatorer från KKiK. Enkelheten gör att mål, indikatorer och hela styrkedjan är relativt enkel att överskåda. Kommunfullmäktiges mål och resultatindikatorerna återfinns även inom bolagens ägardirektiv och årsredovisningar.

Budgetprocessen är tydligt, överskådligt och enkelt beskriven i en enkel folder. Något för andra kommuner att lära av.

Uppföljning och rapportering

När det gäller den kommunövergripande uppföljningen av budget, så är den mycket tydlig. Rapporteringen sker med tertial intervall. I den första är det enbart ekonomi. I den andra läggs även resultaten för mål till den ekonomiska och i den tredje som är årsredovisningen så finns allt med.

För att förenkla uppföljningen på aktivitetsnivå och därmed kunna aggregera till den politiska nivån har ett elektroniskt stödsystem nyligen sätts. Interna resultatjämförelser på tvärs över sektorsgränserna finns såsom exempelvis NKI, sjukfrånvaro men även personal ekonomi. I rapporteringen finns även resultatjämförelser med andra kommuner i landet.

Man kan sammanfattningsvis säga att jämförelser är ett naturligt inslag i kommunens uppföljning och resultatredovisningar. Jämförelser görs kontinuerligt med fokus på resultat utifrån nationella indikatorer men även utifrån kommunens medverkan i Kommunens Kvalitet i Korthet .

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

I grunden anses det finnas en tydlig ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän i kommunen. Delegationsordningen är i viss mån olika i jämförelse mellan de olika förvaltningarna. Eftersom Hammarö är en relativt liten kommun bygger ansvaret mycket på enkla kommunikationsvägar mellan politiker och tjänstemän. Uppfattningen är att det idag finns tydliga roller mellan politiker och tjänstemän. Genom att då och då lyfta frågan om den s k "gråzonen" har en respektfull inställning från båda håll utvecklats och det är få incidenter som skapat irritation under senare tid.

Samspel och dialog

För att främja ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän har kommunen med åren utvecklat flera informella arena mellan politiker och tjänstemän. Där kan en informell dialog föras om t ex budget, SWOT, framtidsfrågor med mera. Sådana informella möten finns även på nämnds nivå.

Inom de olika verksamheterna finns olika modeller för hur politiker får kunskap om kommunens serviceenheter. Det kan ibland ske genom besök, enhetsråd etc.

Politiker erbjuds i början av varje mandatperiod utbildningar i budget, styrsystem, personal, mötesteknik med mera. Fokus i dessa utbildningar är på nyvalda politiker. Utbildningar har även förekommit i I pads och Stratsys.

Några riktade nöjdhetsundersökningar till politiker i syfte att utveckla tjänstemannaorganisationens support som stöd till förtroendevaldas roll förekommer inte vilket gör detta till ett

möjligt förbättringsområde. Intressant kan vara att titta på Örebro kommun som har goda erfarenheter av detta.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• En tydlig mål- och resultatstyrningsmodell• En röd tråd i styrmodellen med bra stöd dokument• Jämförelser av resultat med andra kommuner• Tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän• Informella mötesarenor• Politikerutbildning• Integration av kvalitetssystem med styrsystem	<ul style="list-style-type: none">• Tydliggör övergripande värdegrund för hela organisationen• Utvärdering av chefers och förvaltningars arbete av politiker

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	52

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.

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Personalplanen hanterar kommunens syn på ledarskap och förhållningssätt, medarbetarskap, kompetensutveckling med mera. Ledarskapet utvärderas vart annat år sedan 2004 i medarbetarundersökningar. Nytt från och med 2012 års medarbetarenkät är Hållbart Medarbetare Engagemang (HME) vilket såväl hanterar ledarskap som medarbetarskap. Personal- och arbetsmiljöplanens mål återkommer i de mål som fastställs av KF och som följs upp i medarbetarundersökningen. Det finns sex övergripande individuella lönekriterier som i sin tur formas till verksamhets specifika kriterier. Ansvar och delegation beskrivs i flera olika dokument, ex vis delegationer från politiska organ, arbetsmiljödelegation och policydokument.

Enheternas ansvar

Verksamheterna har möjligheten att omfördela de tilldelade resurser inom de givna budgetramarna. Underskott får man ta med sig till nästkommande år och rapportering ska ske till den politiska organisationen av vilka åtgärder som ska vidtas för förbättringar. Verksamheterna anställer ny personal men inrättande och avvecklande av tjänster ska tas upp i nämnd.

Tvärsektoriellt samarbete

Hammarö har en flera tvärsektoriella projekt. Exempelvis Familjecentralen som är en samverkan mellan Hammarö Kommun, Landstinget i Värmland och Hammarö församling. Där många olika verksamheter ryms under ett och samma tak, såsom Öppen förskola, barnhälsovård, barnmorskemottagning, ungdomsmottagning, och fritidsgård. Hammarö har även flera samarbeten och samverkansprojekt med andra kommuner såsom en gemensam service- och driftnämnd i Värmland när det gäller IT-frågor, gemensamt räddningsförbund, projektet Då och Nu ihop med Karlstad som syftar till att förhindra rasism bland ungdomar.

Kommunen har utarbetat enHandledning för projekt i kommunen som ger bra struktur hur dessa ska formuleras i syften, ansvar, resurser, uppföljning med mera.. Det är dock svårt att få en överskådlig blick av vilka projekt som sker och vilka resultat de uppnå Detta kan vara ett framtida utvecklingsområde.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Uppdragshandling för chefer finns som regelbundet stäms av med kommun-
chef/förvaltningschef i medarbetarsamtalen. I dessa framgår ett antal fokusområden som ska uppnås/förbättras. Ibland nivåer som t ex Sveriges bästa skola.

Förutom i medarbetarsamtalen görs utvärdering av ledarskapet i medarbetarenkäten. En intressant utveckling att diskutera är att även låta politiker utvärdera ledarskapet. Kommuner som exempelvis Örebro och Nacka har goda erfarenheter av detta. Goda ledarprestationer belönas genom löneutveckling.

Gemensamma chefsträffar hålls 4 gånger per år och samlar ca 40 chefer. Vid dessa träffar tar frågor upp såsom exempelvis vision, värdegrund, swot:ar mm.

Ledarutveckling

Hammarö kommun saknar idag ett ledarutvecklingsprogram som skulle kunna ange hur kommunen i framtiden försörjer sig med ett fortsatt gott ledarskap, tar vara på goda ledarämnen, kontinuerlig kompetensförsörjning inom ledarskiftet, traineeprogram med mera. Utredarna anser att detta kan vara ett framtida förbättringsområde för kommunen. Diskussioner har förts ihop med andra kommuner och utbildningscentra för ett ev. samarbete. Idag sker en del inslag av utbildning på de återkommande chefsdagarna.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Uppdragshandlingar och chefsutvärderingar • Projektorientering av tvärssektoriellt utvecklingsarbete • Chefsforum • Flera tvärssektoriella projekt. • Gemensam struktur för projekt 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydligare fokus på ledarskapsutveckling • Ledarutvecklingsprogram (befintliga, blivande chefer) • Resultatuppföljning av chefer utifrån flera perspektiv • Överskådlighet av tvärssektoriella projekt

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan 	82

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?

Området Resultat och effektivitet är även ett av Hammarö kommuns starkaste områden. I flera avseenden kan Hammarö vara en inspirationskälla för andra kommuner inom detta område.

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Hammarös styrdokument slår fast att man ska ha en mål- och resultatstyrning och ger även en beskrivning om hur det ska gå till. Modellen följs upp genom budgetdokumenten. Styrmodellen är vidareutvecklad från det tidigare Styrdokument som gällde från 2004. Det nya styrdokumentet antogs 2012 och är en revidering, ett förtydligande, både förenklat och anpassat till mål- och resultatstyrning.

Ett av kommunens strategiområden är Verksamhet med god kvalitet. Verksamheten ska bedrivas så att kraven på God ekonomisk hushållning uppfylls. För God ekonomisk hushållning finns mätbara finansiella mål och kommunfullmäktiges mål med mått för verksamheten. De olika verksamheterna har mål och mått för effektivitet i budget. Dessa följs upp och utvärderas i delårsrapport och årsredovisning. Måtten vidareutvecklas hela tiden efter kunskap och analys.

Hammarös styrmodell kan ur flera avseenden vara en god inspirationskälla för många av landets kommuner.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Hammarö har utvecklat sin uppföljning av kostnader inom vård och omsorg där man inom alla delar använder sig av Kostnad per brukare. Kostnad för en hemtjänststimme har även tagits fram med tanke på införandet av LOV. Kostnader inom andra områden har även specificerats såsom exempelvis kostnad per elev, kostnad per dataarbetsplats med mera. Jämförel-

ser används även för att fånga effektivitet men även förbättringsområden. Ett flerårigt deltagande i KKiK ger underlag för sådana bedömningar. Man letar liksom många andra kommuner med liknande kostnadsmått för de tekniska verksamheterna.

Inom socialförvaltningen sker rapportering av kostnader och ev. avvikelser varje månad till politisk ledning. Inom skola och förskola sker den rapporteringen vid tertialrapporterna. För att följa processer framöver har kommunen nyligen köpt ett datasystem för att kontinuerligt följa processer.

Kommunikation kring resurser och resultat

Inom skolan följs resultaten årskurs 1-9 upp i alla ämnen, med resultat i betyg, nationella prov och sals. Även fördelat på kön. Rapporten ges till politisk nämnd med analys av resultaten. Lokala mått används i svenska, matte, engelska. Uppföljning sker varje höst och resultaten finns på klassnivå. Inom socialtjänsten och LSS rapporteras förutom ekonomi löpande till nämnd om exempelvis tillgång och nyttjande av platser, försörjningsstöd, brukarenkäter, med mera.

Inom socialtjänst har man anlitat externa företag såsom exempelvis Ensolution och Timecare för att göra effektivitets- och brukartidsmätningar. Inom respektive förvaltning finns mötesarenor såsom chefsforum för chefer för att fortlöpande diskutera resursförbrukning och resultat.

Jämförelser

Hammarö kommun är mycket aktiv med att arbeta med jämförelser som ett instrument för förbättringar. En flerårigt deltagande i Jämförelseprojekt och KKiK fångar in resultatindikatorer både nationellt och lokalt. Kommunen har även lyfts fram som ett gott exempel inom dessa projekt. Kommunen deltar även i Nätverk för Resultat för att ytterligare skaffa sig kunskap om hur resultaten ska analyseras och omvandlas i förbättringar. Erfarenheter av arbetet med undersökningar och redovisningsmodeller inom Jämförelseprojektet har även fortsatt i kommunen. Exempelvis förskolans arbete med barnundersökningar med hjälp av ”sura och glada gubbar”. Skolan deltar även i SKL:s nationella elevundersökningar. Jämförelser görs av på enhetsnivå inom skola och äldreomsorg.

Hammarö kommuns arbete med jämförelser är väl utvecklat och är ett föredöme för många kommuner i landet.

Extern samverkan

Samverkan finns med Karlstad gällande alkoholtillstånd, familjerådgivning, socialjour, samverkan med alla länets kommuner finns gällande beroendecentrum, akut barnboende. Finansiellt samordningsförbund, Finsam, tillsammans med Landsting, Arbetsförmedling och Försäkringskassan. Miljösamverkan finns och är ett samarbete mellan samtliga värmländska kommuner och Länsstyrelsen i Värmland för att utveckla tillsynen inom miljöbalksområdet och livsmedelsområdet. Samordnad upphandlingsfunktion och turistbyrå finns med Karlstad. Energirådgivning och konsumentrådgivning samordnas tillsammans med Karlstad kommun. Gemensam gymnasienämnd Hammarö kommun och Karlstad kommun. Hammarö gymnasieskola är en del av Karlstad-Hammarö gymnasieskola. Gemensamt räddningsförbund i Karlstadsregionen, och gäller all räddningstjänst och säkerhetsarbete.

En del av kommunens anläggningar drivs av föreningar, exempelvis Caféverksamhet i Hammarö arena. Väntjänsten Hammarö – Skoghall är ett samarbete mellan Röda Korset,

PRO , SPF, Svenska Kyrkan, Hammarö Missionsförsamling och Hammarö kommun. Verksamheten riktar sig till äldre och/eller daglediga personer. Ett samarbete är även uppbyggt med Hammarö församling kring aktiviteter på kommunens särskilda boenden.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Övergripande strategi för resultatstyrning• Avvikelsehantering avseende resurser och resultat• Jämförelser för serviceutveckling• Samverkan med externa organisationer• Samverkan med frivilligkrafter	<ul style="list-style-type: none">• Utveckla arbetet med effektivitet• Effektivisering av arbetsprocesser (verksamhet)

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Personalstrategi• Rekrytering• Kompetens- och medarbetarutveckling• Individuell lönesättning• Arbetsmiljöarbete• Mångfald	72

Allmänt

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar. Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Personalstrategi

Personalfrågorna hanteras i kommunens Personalplan. Varje medarbetare ska ha individuella mål och en individuell planering för sin kompetensutveckling. Över 70% av kommunens medarbetare har individuella mål. Dessa följs upp vid medarbetarsamtal och i medarbetarenkäten. Det finns centrala pengar att söka genom Uppslaget för kompetensutveckling, goda idéer och arbetsmiljöförbättringar.

Kommunens rykte är gott och man arbetar för att vidmakthålla detta. Genom det goda ryktet kring att tillhandahålla bra tjänster har man sett att det blir lättare att rekrytera duktiga medarbetare. Bra friskvård erbjuds. Kommunen var en av de första i Sverige som erbjöd personalbil.

Deltagande på arbetsmarknadsmässor på universitet, andra skolor, hos Arbetsförmedling med mera underlättar framtida rekrytering och underhåller det goda rykte. En medveten strategi har varit att i vissa sammanhang representeras av yngre medarbetare. Kommunen samarbetar aktivt med Karlstads universitet genom att ta emot praktikanter och samarbeta i examensarbeten.

Rekrytering

För att skapa attraktion som arbetsgivare har kommunen ett generellt arbetsgivarerbjudande bestående av heltider för de som vill arbeta heltid. Förutom detta erbjuds bra friskvård, pensionsvillkor, andra förmåner genom brutto- eller löneavdrag, fester och julklappar ökar konkurrenskraften. Personal ges möjlighet till Personalbil vilket är ett erbjudande om en ny, säker och miljövänlig bil. Denna finansieras genom bruttolöneavdrag på samma sätt som exempelvis lönevaxling till pension eller förmånsdator.

Man deltar på mässor, söker kvalitetskommun, tar emot praktikanter. Pengar finns att söka för att prova nya arbetssätt, det är tillåtet att misslyckas. Kommunens medarbetare trivs väl-

digt bra, enligt medarbetarundersökningarna. Medelvärde för trivsel är 4,3 på en femgradig skala och 95% har den sysselsättningsgrad man önskar.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Kommunens kompetens- och utvecklingsbehov karläggs och sammanställs på förvaltningarna. Några utvecklade karriärvägar saknas i kommunen. Vilket kan vara en utmaning för framtidens förbättringar. Några exempel finns där en tjänst har knutits till en del med forskningsuppdrag. Uppslaget kan användas för att söka kompetensmedel till utveckling inom olika områden.

Ett annat förbättringsområde kan vara att mer systematiskt följa den kompetensutveckling som genomförs i organisationen. Idag görs det endast på förvaltningsnivå avseende resursinsats och då inte på ett enhetligt sätt. Ett sätt som kan ge ett kompletterande mått på kompetensutveckling är att mäta tid som avsatts för kompetensutveckling. Resultatet av detta kan vara ett viktigt underlag för att visa utanför organisationen om man är en arbetsgivare som satsar på sina anställda.

Medarbetarsamtal och lönesamtal sker kontinuerligt i hela organisationen. Individuell lönesättning finns inom hela kommunen. Lönesättningen kopplas till måluppfyllelse och utgår från de generella lönekriterierna som lokalt har anpassats till verksamheterna.

Förutom lön ges inga andra belöningar till goda resultat. Medel kan dock sökas för kompetensutveckling och stimulans/inspiration för förnyelse.

Arbetsmiljöarbete

Arbetsmiljöundersökningar görs vart annat år. Undersökningen fokuserar på kompetens, delaktighet, trivsel och ledarskap. Från och med 2012 ingår även HME. Resultatet återförs såväl till KS, facknämnder och till samtliga chefer. Cheferna i sin tur återkopplar till sina medarbetare för att bekräfta styrkor och arbetar med förbättringsområden.

Eftersom kommunen gjort undersökningar sedan 2004 kan man följa utvecklingen och göra insatser där det behövs. Arbetssättet har utvecklats såväl till sin utformning, teknik som till sitt innehåll. Inför nästa undersökning kommer även frågeställningar kring jämställdhet och mångfald att ingå. Utöver den kommunövergripande medarbetarundersökningen gör social- och bildningsförvaltning, drygt 80 % av de anställda, mer detaljerade arbetsmiljöundersökningar av såväl psykosocial som fysisk karaktär. De flesta chefer har även personalvårdsronder tillsammans med personalfunktionen där chefers angelägna frågor tas upp. Här kan även fackliga företrädare delta

Mångfald

Kommunen har en jämställdhets- och mångfaldsplan. I denna finns mål och mått angivna för området.

Kommunen har ordnat föreläsningar i området. Det är svårt att få in fler män i vård och barnomsorg men lättare få in kvinnor i tekniska delar. Skolan har utbildat genuspedagoger. Alla chefer på service gick jämställdhetsutbildning och där har man också gjort en 4Ranalys.

Ett förslag till ny jämställdhets och mångfaldsplan är framtagen och på väg till politisk behandling.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Arbete med varumärke och skapa en attraktiv kommun• Systematiska utvecklingssamtal och individuella kompetens-/utvecklingsplaner• Medarbetarenkäter• Väl fungerande arbetsmiljöarbete• Gemensamma lönekriterier och fokus på resultat	<ul style="list-style-type: none">• Använda mångfald som en resurs i kommunens serviceorganisation• Uppföljning av resurser och tid för kompetensutveckling• Utveckling av karriärvägar

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer • IT-stöd 	81

Allmänt

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

Området Verksamhetsutveckling är även ett av Hammarö kommuns starkaste områden. I flera avseenden kan Hammarö vara en inspirationskälla för andra kommuner inom detta område.

Strategiskt kvalitetsarbete

I ett av kommunens fyra strategiområden ”Verksamhet med god kvalitet” är strategierna för service och kvalitetsutveckling beskrivna. I strategin anges inriktningen på god kvalitet av servicen med fokus på medborgaren. Här anges även inriktningen på nöjdhet och hur detta kontinuerligt ska undersökas. Förutom anges även behovet av jämförelser, samverkan, synpunkter och klagomål. Här anges även medarbetarnas motivation och kopplingen till måluppfyllelse. Styrsystemet är kommunens kvalitetssystem. I budgetarbetet och i årsredovisningen utvärderas och vidareutvecklas strategierna. Kommunens servicedeklarationer är en del av styrsystemet.

Kommunens senaste IT-strategi är relativt gammal. Strategin anger organisation och roller/ansvar kring IT-systemen. Förteckningar över systemägare, registeransvariga, driftansvariga och rollernas innebörd finns på kommunens intranät. Kommunen ingår i det Värmländska samarbetet kring en gemensam driftnämnd med fokus på IT-området. En pågående satsning av kommunens webbsidor kommer att lanseras under 2013.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Kvalitetsarbetet är beskrivet i kommunens styr- och ledningsmodell och får ses som ett exempel på integration i syfte att förhindra att kvalitetsarbetet blir något exklusivt vid sidan om det ordinarie styrsystemet. Kommunen använder NöjdKundIndex (NKI) som ett gemensamt verktyg inom alla verksamheter för att se skillnader och att följa utveckling. Fokusgrupper

och processarbete är återkommande verktyg i deras utvecklingsarbete. Flera externa granskningar har gjorts av externa konsultföretag med syfte att upptäcka brister och påbörja förbättringsarbete.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Kommunen deltar i flertalet nätverk för att kunna göra en bra omvärldsspaning. Hammarö deltar bland annat i KKiK samt dess Nätverk för Resultat, lokala nätverk med Värmlandskommuner och Karlstad universitet. Varje verksamhet söker medvetet intressanta kommuner och har flera olika kommuner som inspirerar till förbättring och utveckling. Det finns en hög medvetenhet och kunskap om vad som händer i andra kommuner runt om i landet.

Det finns även ett etablerat samarbete med FoU Värmland, RUCK, samt universitet i syfte att utveckla olika verksamheter inom speciellt socialtjänst.

Kreativitet och innovationer

För att stimulera medarbetarnas kreativitet och fånga upp goda idéer har Hammarö sedan ett par år tillbaka Uppslaget. Där har kommunen avsatt centrala medel för kompetensutveckling, idéer och arbetsmiljöförbättringar. Medarbetare såväl som grupper kan ansöka och förslagen hanteras av en central grupp. Inslag som nydanande, ”spetsning” och mod värderas positivt i ansökningarna. Uppslaget fungerar som system men leder inte till att så många ansöker. Här kan det finnas ett förbättringsområde likväl som att de goda idéerna behöver få en större spridning i kommunen.

IT-stöd

I IT-utredningen från 2008 finns riktlinjer för hur ledningen av IT-verksamheten ska utvecklas. Intranätet innehåller mycket information och kan nås även externt. Ett stort antal registersystem och stödfunktioner är kopplade till nätet där även uppföljnings- och planeringssystem utifrån Stratsys finns tillgängligt. Flera av systemen är inte integrerade med varandra vilket skulle kräva stora insatser.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydliggör kommunövergripande kvalitetsstrategi/system • En omfattande omvärldsspaning • Brukarfokus och olika kvalitetsverktyg • System som stödjer, belönar, sprider kreativitet • Samverkan med universitet/högskola • Många exempel på lärande nätverk • Ett väl utvecklat Intranät 	<ul style="list-style-type: none"> • Ett system för ständiga förbättringar • Visa konkret nytta med förbättringsarbetet, lyfta fram goda exempel

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för samhällsbyggande • Samarbete med civilsamhället • Samarbete med kulturlivet • Stöd till näringslivet • Internationella kontakter • Hållbar utveckling 	61

Allmänt

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

Strategier för samhällsbyggande

I Hammarös Strategiska program finns ett genomsyrandeområde som heter Hållbar utveckling. Strategiområdet Bo och leva omfattar även hållbar utveckling. Mål och mått följs upp och utvärderas i årsredovisningen. Under strategiområdet Arbete och näringsliv finns inriktningen "Kommunen ska samverka med arbetsförmedlingen och andra aktörer för att enskilda och grupper som har svårt att etablera sig på arbetsmarknaden kan få en egen försörjning". Mål och mått följs upp i delårsbokslut och årsredovisning. Klimat- och energiplanen följs upp och utvärderas varje år i Miljöbokslutet och i årsredovisningen. Avfallsplanens mål och målen för Fair Trade City följs upp och utvärderas i årsredovisning respektive omdiplomeringsring. För God ekonomisk hushållning finns mätbara finansiella mål och kommunfullmäktiges mål med mått för verksamheten. Inom områdena samverkan/stöd till frivilligkrafter, kulturliv, näringsliv och kommunens internationella utbyte och arbete saknas planer/strategier vilket kan tänkas vara ett framtida förbättringsområde.

Samarbete med civilsamhället och kultur

Hammarö har flera samarbeten med frivilligkrafter inom civilsamhället. Ett samarbete finns med Kyrkan avseende Väntjänsten. Ett annat är Röda Korset och deras samlingsplats Kupan. Ett tredje är Idrottsskolan som riktar sig till årskurserna 2 och 3. I samarbetet erbjuder föreningarna sina verksamheter för eleverna. Kommunen ger även stöd till personer eller organiserade grupper som aktivt vill bidra till kommuns utveckling. Hammarö ungdomsråd har en pott med medel som kan användas. Kommunen erbjuder även en del bidrag som är förenade med krav på åtaganden för föreningarna. Kommunen har en utvecklad Kulturskola med en stor variation av områden och inriktningar. Det finns ett särskilt stort utbud vid val av instrument. Kommunen har även ett kulturpris som delas ut årligen. En fond finns även att söka medel. Initiativ tas av kommunen för återkommande kulturarrangemang eller fester såsom Strössel, Hammarö Konstrunda, Hammarös, Sommar i parken, med mera.

Stöd till näringslivet

Kommunen gör undersökningar av näringslivet och företagsklimatet inom SKL:s Insikten. Man har haft två fokusgrupper med företagare knutna till detta. Näringslivsfrukostar förekommer inom egna bolag men även ute hos företagare i kommunen. Varje tisdag är det lunchmöte med företagare och personal. Informationsträffar organiseras årligen för information till företagarna.

Kommunen har tagit initiativ till olika utbildningar till företagare såsom exempelvis nyföretagarkurser, miljödiplomering, fair trade cityutbildning. Stöd till nya företagare sker via Nyföretagarcentrum. Kommunen samverkar med företagare även inom skolan. Man har gjort en film för pedagoger, ledare och beslutsfattare för att stimulera till entreprenöriellt lärande och samverka med omvärlden. Ett gott exempel för andra kommuner. Kommunen samarbetar även med Karlstadsregionen omkring projektet "Förenkla helt enkelt".

Internationella kontakter

Hammarö kommun har tre vänorter: Enebakk i Norge, Ostseebad Insel Poel i Tyskland och Malkinia Gorna i Polen. Förutom mer traditionella besök finns ett utbyte där problem med höga halter av fosfor kopplat till övergödning och igenväxta stränder diskuteras. Hammarö har egna erfarenheter med ett relativt nybyggt biologiskt reningsverk som vänorterna följer. Utbyte finns med Kulturskolor i Tyskland samt mellan högstadierna i Hammarö kommun.

I dagsläget deltar inte Hammarö på egen hand i nåt gemensamt projekt med andra länder. Däremot deltar man i fyra gemensamma projekt som drivs av Region Värmland och delfinansieras av EU-medel.

- Attraktiva Värmland, - Tillväxt Värmland, - Företagsamma Värmland, -Affärskraft Värmland . Resultaten är inte redovisade och utvärderade eftersom de fortfarande pågår för fullt.

Hållbar utveckling

Hammarö kommun arbetar aktivt för att minska utsläpp av växthusgaser med mera. Inriktning, planer, mål, mått, uppföljningar finns. Se ovan. Det finns en central miljösamordnare i kommun och kommunen är diplomerad enligt Fair Trade City. Man arbetar aktivt med energieffektiviseringar. Kommunen använder el-bilar och miljöbilar. Satsningar görs även på att informera medborgarna om dessa frågor. Detta sker exempelvis genom kommundninggen Hammaren, sopsorteringsbroschyrer, energirådgivning, Fair trade utbildningar, miljödiplomeringkurser till företagare.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Samverkan med civilsamhället • Aktiv Kulturskola • Många kontaktytor med näringslivet • Många exempel på internationellt utbyte • Systematiskt miljöarbete • 	<ul style="list-style-type: none"> • Policy/strategi för arbetet med civilsamhället • Strategi för det internationella arbetet • Strategi för kulturarbetet • Inget gemensamt forum för möte med kulturlivet • Fortsatt varumärkesbyggande •

4. Översikt av poängfördelning

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

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	15	15	100%
1.2	Hur informeras medborgarna?	17	20	86%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	20	25	82%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	24	30	79%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	3	10	34%
		80	100	80%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	15	15	100%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	15	25	59%
2.3	Hur informerar kommunen om service och tjänster?	12	15	78%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	13	15	87%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	15	15	100%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	15	15	100%
		84	100	84%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	13	15	85%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	25	25	98%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	24	25	94%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	17	20	83%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	10	15	65%
		87	100	87%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	11	15	70%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	8	10	83%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	10	20	50%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	10	15	64%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	20	49%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	4	20	20%
		52	100	52%

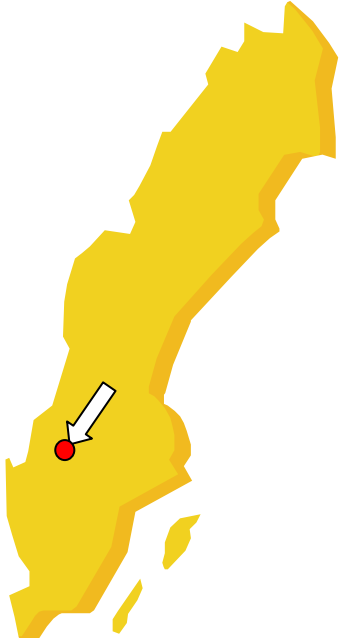
5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	11	15	75%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	16	20	80%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	12	20	60%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	15	15	100%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	18	20	90%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	10	10	100%
		82	100	82%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	8	15	55%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	17	20	86%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	18	25	71%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	12	15	77%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	14	15	91%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	3	10	35%
		72	100	72%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	14	15	96%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	24	25	97%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldspaning och samverkan?	17	20	83%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	12	20	62%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	14	20	70%
		81	100	81%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	8	15	54%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	8	20	38%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	9	20	47%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	13	15	89%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	5	10	53%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	17	20	87%
		61	100	61%

5 Kortfakta om Hammarö kommun

Kommungrupp enligt SKL:s definitioner	Förortskommun till större stad	
Folkmängd	15 061	
Folkökning/minskning 2010-2011	+ 17	
Antal anställda	1 205	
Partier som ingår i styret efter valen 2010	M, Fp, KD, C och Mp	