



Avdelningen för Ekonomi och styrning

Kommunkompassen

Analys av Hylte kommun

16-17 december 2008

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Hylte kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden
4. Poängsammanställning

Leif Eldås, Sveriges Kommuner och Landsting

Elisabeth Englund, Sveriges Kommuner och Landsting

1 Vad är Kommunkompassen

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget har arbetats fram 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 Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet. Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller 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. Det är viktigt att framhålla att Kommunkompassen inte utvärderar verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspele i organisationen. Huvudområdena är:

- Offentlighet och demokratisk kontroll
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän
- Ledning, decentralisering och delegering
- Kontroll och rapportering
- Personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Samhällsbyggnad.

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.

2 Hylte kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Hylte kommun

Hylte kommun är ett resultat av 1974 års sammanslagning av Hyltebruks, Torups och Unnaryds kommun. Hylte är Hallands enda inlandskommun beläget i två landskap, Halland och Småland. Hylte har drygt 300 sjöar och Nissan flyter genom kommunen. Huvudorten Hyltebruk grundades år 1907 kring pappersbruket Stora Enso. Företaget är än idag, jämte Hylte kommun, den största arbetsgivaren i kommunen och respektive organisation har drygt 900 anställda.

I Hylte bor ca 10 200 personer och huvuddelen av invånarna är i dagsläget bosatta i tätorterna Hyltebruk, Torup och Unnaryd. Ytterligare orter i kommunen är Drängsered, Kinnared, Brännö, Långaryd, Landeryd, Femsjö, Jälluntofta, Rydöbruk och Fröslida.

Från Hyltebruk är det 4,5 mil till västkusten och närläggna städer är Halmstad, Falkenberg och Gislaved. Den industriella utvecklingen i kommunen började med ett järnbruk i Rydöbruk i mitten på 1700-talet. År 1907 bildades Hyltebruks AB och togs i drift två år senare. Centralorten Hyltebruk byggdes upp kring bruket och år 1909 började samhället ta form med arbetarbostäder, skolor och butiker. Arbetskraft hämtades såväl från Tyskland som från övriga delar av landet och när så även järnvägen drogs genom bygden sköt utvecklingen verkligen fart. Med tiden kunde trakten stoltsera med sågverk, gjuterier, pappersbruk samt snickeri- och metallföretag. Vid sidan av skogsnäringen domineras arbetsmarknaden i stor utsträckning av högteknologisk tillverkningsindustri.

Kommunen har av tradition en låg arbetslöshet. Den öppna arbetslösheten år 2007 låg på 1,5 %, att jämföras med 2,4 % för Halland och 2,9 % för riket i övrigt. Skattesatsen i Hylte kommun uppgår 2007 till 21,45 vilket varit oförändrad 2008. Utöver 21,45 tillkommer 9,72 i Landstingsskatt, så den totala skatten i Hylte kommun hamnar på 31,17.

Kommunorganisationen

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och fattar bland annat beslut om kommunens budget och beslutar hur mycket skatt invånarna i kommunen ska betala, nämndorganisationen samt väljer ledamöter och ersättare till kommunstyrelsen och nämnderna. Fullmäktige sammanträder som regel varje månad med uppehåll under sommaren. Sammanträdena är öppna för allmänheten. Kommunfullmäktige i Hylte har 39 ledamöter och 4 oberoende och icke partibundna ledamöter. Efter valet 2006 var de fördelade enligt följande.

s	Kv*	kd	fp	c	m	Övriga**
12	11	2	2	8	4	4

* Kommunens väl – lokalt parti. ** Oberoende ledamöter.

Kommunstyrelsen leder och samordnar den kommunala verksamheten och har uppsikt över nämndernas arbete samt bereder ärenden som ska behandlas av fullmäktige. I kommunstyrelsen fanns 13 ledamöter och lika många ersättare under 2008. Kommunstyrelsen har även ett arbetsutskott som i regel sammanträder en gång i veckan.

Utöver kommunstyrelsen finns olika nämnder som har ansvar för olika verksamhetsområden. Dessa är arbets- och näringslivsnämnden, barn- och ungdomsnämnden, omsorgsnämnden, samhällsbyggnadsnämnden och tillsynsnämnden. Utöver dessa finns också en valnämnd och en överförmyndare.

Från och med 1 januari 2007 är Hylte kommun organiserad i fem kontor Kommunledningskontor, Arbets- och näringslivskontor, Barn- och ungdomskontor, Omsorgskontor och Samhällsbyggnadskontor.

Kommunledningskontoret leds av kommunchefen och ansvarar för övergripande styrning och ledning av kommunens verksamheter. Kontoret består av en ekonomienhet, personalenhet, informationsenhet, kommunrättsliga enhet samt räddningstjänst.

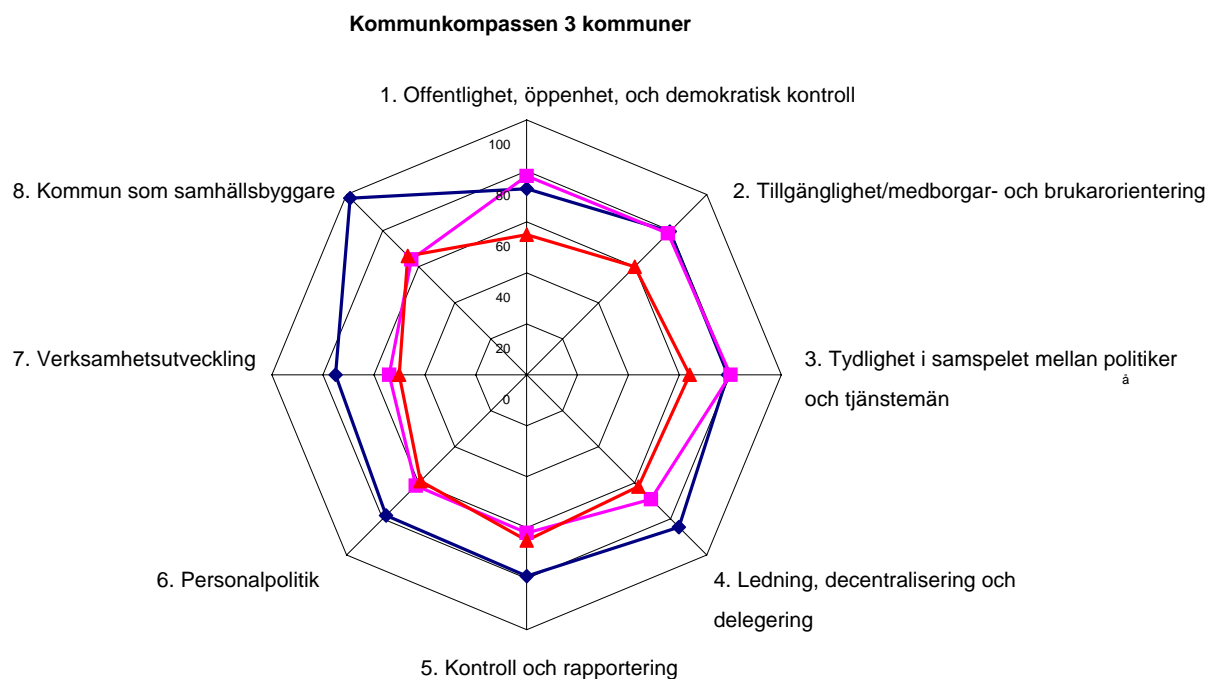
Utvärderingen

Utvärdering av Hylte kommun genomfördes i december 2008 och är kommunens första utvärdering.

Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade deltog politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av poängresultatet

I följande grafiska framställning illustreras Hyltes resultatprofil 2008 i jämförelse med de två tidigare vinnarna av utmärkelsen Sveriges kvalitetskommun. Umeå i blått diagram, Lomma i rosa och Hylte i orange färg. I tabell 1 på nästkommande sida redovisas totalpoängen och resultatet inom respektive huvudområde.



Tabell 1 Hylte kommuns resultat 2008

	2008
1 Offentlighet och demokratisk kontroll	55
2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	60
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	64
4 Ledning, decentralisering och delegering	62
5 Kontroll och rapportering	65
6 Personalpolitik	59
7 Verksamhetsutveckling	50
8 Kommun som samhällsbyggare	66
TOTALT	481

Sammanfattning av utvärderingens fyra dimensioner

I bedömningen av det *politiska systemet* så har Hyltes nya styrmodell bidragit till att ge goda förutsättningar för att stärka det politiska ledarskapet i kommunen och med större precision ha möjlighet att styra och leda kommunen. Kommunen har flyttat fokus från att tidigare i huvudsak styrt med resurser till att idag även styra genom vision, fokusområden och serviceåtaganden. Den vidgade uppföljningen och redovisningen av kvalitativa resultat ger även de förtroendevalda ett bredare underlag när man möter Hylteborna i dialog kring vad kommunen presterar för skattepengarna. Det finns en stor acceptans för modellen i organisationen men det återstår sannolikt en del förankringsarbete och finjusteringar innan styrmodellen når sin fulla potential. Styrmodellen har utarbetats av tjänstemän och i nästa steg är det viktigt att politiken i större utsträckning tar över ägandet av modellen och den vidare utvecklingen av densamma.

När det gäller *produktionssystemet* så kan utvärderarna konstatera att under perioden av införandet av den nya styrmodellen så har bland annat även budgetprocessen förändrats, serviceåtaganden införts och en större omorganisation har genomförts i kommunen. Viktiga moderniseringsprocesser och ett imponerande arbete på relativt kort tid, men som också ställt stora krav på såväl politiker och tjänstemän på central nivå liksom på nämnd- och verksamhetsnivå. Det tycks också som de korta tidsramarna bidragit till att förankringsarbetet och delaktigheten kring utvecklingen i viss utsträckning inte hunnits med. Det är viktigt att politiker och tjänstemän på olika nivåer och verksamheten hittar en gemensam takt att gå i framöver för att skapa legitimitet och drivkrafter för framtiden. Dialog och delaktighet är nyckelord likväl som det gäller att säkra mötesplatser och kommunikationsvägar.

Kvalitetsarbete står högt på dagordningen i Hylte kommun och det centrala kundfokuserade anslaget är tydligt och stöds av såväl funktioner, verktyg och systematik även om det finns utrymme att trimma och synkronisera systemets delar och processer.

Inom det *personalpolitiska området* har det personalstrategiska arbetet under senare år i stor utsträckning fokuserat på arbetsmiljö, och minskande av sjukfrånvaron, samt ledarskap. Andra viktiga fokusområden på övergripande nivå har exempelvis handlat om att utbilda i områden som bemötande, samverkan och medarbetarsamtal. Personalenheten inom kommunledningskontoret är ett viktigt stöd åt kontoren och enheterna och arbetsmiljöhjulet är ett stöd i planeringen av arbetsmiljöarbetet.

Inom *området samhällsbyggnad* stöder kommunen föreningslivet och kulturarbete i Hylte. Kommunens näringslivsenhet är en mycket aktiv och viktig aktör som stöder företagandet i kommunen. Enheten verkar även utåt och upprätthåller samverkan på såväl regional, nationell och på internationell nivå. Utvärderarnas uppfattning är för övrigt att Arbets- och näringslivskontoret i många avseende framstår som ett gott exempel inte minst i avseendet kring att följa centrala direktiv och anvisningar men också till att utöver det egna uppdraget bidra med nytta utifrån ett koncernövergripande perspektiv.

2 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta huvudområden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

- 1.1 Hur informeras invånarna?
- 1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?
- 1.3 Hur informeras invånarna om resultatet?

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Hyltebornas 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. Inriktningen på arbetet kan utformas på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt inom ramarna för den egna partiorganisationen och 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. Inom området offentlighet och demokratisk kontroll uppnår kommunen 55 poäng.

Information

Informationsområdet är ett prioriterat område i Hylte och bland annat finns en halvtidstjänst som informatör inrättad på informationsenheten som lyder under kommunkontoret. Informationspolicyn utgör styrdokumentet inom området och i informatörens uppdrag ligger stor fokus på att utveckla information och kommunikation med medborgare, företag och media.

Kommunen har även utarbetat ett serviceåtagande för informationsområdet vilket är ett viktigt riktmärke för organisation att arbeta utifrån men även en tydlig bild av vad Hylteborna kan förvänta sig.

Med tanke på kommunens storlek är informationsarbetet till medborgarna mycket aktivt. Det gäller även det proaktiva arbetet, både från politiker och tjänstemän, och informationsflödet inte minst till media där Hallandsposten är en viktig bevakare av vad som sker i Hylte kommun genom ca 1-2 sidors bevakning dagligen. Kommunen publicerar även tidningen "Vi i Hylte" fyra gånger per år som innehåller en bred och information om viktigare händelser i kommunen och dess omgivning. Såväl kommunala, allmänna och näringslivsanknutna nyheter, lyfts fram.

Vad avser information som berör politiska möten i kommunen kan man på hemsidan ta del av sammanträdestider och genom att läsa protokoll från kommunfullmäktige, kommunstyrelsen, eller de olika nämnderna, får reda på en hel del av vad som händer och är på gång i kommunen. Protokollen finns även i pappersform dels på kommunkontoret och dels hos respektive nämndförvaltning. Sammandrag från kommunfullmäktiges möten publiceras snabbt på hemsidan. Föredragningslistor och handlingar läggs inte ut på hemsidan utan måste efterfrågas. Årsrapporten med en kort sammanfattning är publicerad på hemsidan. Biblioteken används för övrigt i begränsad utsträckning som informationskanal.

Ett utvecklingsområde kunde vara att i större utsträckning låta informationen under löpande år präglas av verksamheternas resultat, både ekonomiskt men även verksamhetsmässigt. Ur ett skattebetalperspektiv kan det även vara intressant för medborgarna att veta hur Hylte står sig i förhållande till andra kommuner.

Medborgardialog och inflytande

Kommunfullmäktige anger i det övergripande styrdokumentet, Vision 2020, en inriktning om att demokratin ska vara vital i kommunen med följande ledtext.

– Den enskilda människan är delaktig i samhällsutvecklingen och påverkar sin egen verklighet. Vi ska öka delaktigheten genom att aktivt involvera invånarna på ett tidigt stadium i beredningen inför avgörande beslut. Aktiva invånare, unga som gamla, deltar i den politiska dialogen.

Med denna formulering har kommunen deklarerat sin ambition och inriktning kring medborgardialog och att det är viktigt att Hylteborna kan delta och påverka beslut i kommunen under löpande mandatperiod. Exempel på aktiviteter som stöder denna ambition är Öppet forum på hemsidan där medborgarna har möjlighet att ställa frågor till politikerna. Det är i huvudsak ett frågeforum och inläggen ska innehålla någon typ av fråga till de förtroendevalda. Öppna kommunfullmäktigemöten, rådslag, fullmäktigecafé, ungdomsforum, och dialogen med olika samhällsföreningar och grupperingar som företräder ortsintressen är viktiga kontaktytor. Likaså den vardagliga kontakten med medborgarna som sker "på stan". För att utveckla formerna för information och dialog har en demokratiberedning tillsatts under innevarande mandatperiod bestående av representanter från olika partier i fullmäktige.

Under 2007 genomfördes en webbenkät på kommunens hemsida. Syftet var att fånga något av de bilder som kommuninvånare, besökare och andra har om Hylte. Frågorna gällde boende, arbete, fritid, demokrati och kännetecken för kommunen. Underlaget har använts i den löpande dialogen med Hylteborna.

Via öppet forum kan medborgarna nå de förtroendevalda men utöver kommunalråden är de få politiker som därutöver lagt ut sina telefonnummer, mail och brevadresser på hemsidan. Däremot är tjänstemän på kontorsnivå väl tillgängliga under starttribunen "Kontakta oss".

Presentation av resultat

På kommunens hemsida finns samtliga av kommunens serviceåtaganden publicerade. Årsredovisningen är också publicerad och likaså förvaltningsrevisionens rapporter. På nämndnivå är det främst barn- och ungdomsnämnden som lagt ut grundskolans från kvalitetsredovisningar på hemsidan.

Det kan finnas skäl att i anslutning till serviceåtaganden även i större utsträckning presentera resultatbilder på ett publikt och lättillgängligt sätt. Förslagsvis i samlad form med det som redan finns och exempelvis resultat från brukarundersökningar, medarbetarundersökningar, kvalitetsredovisningar från nätverk gränslös och andra resultatfokuserade dokument som kan vara av intresse för Hylteborna. Kommunen kan även överväga om man inte under löpande år ska utveckla informationsspridningen av dessa resultat inom andra befintliga informationskanaler.

Styrkor

- **Demokratiberedningen.**
- **Informationspolicyn och serviceåtagandet kring information.**
- **Informationsresursens proaktiva arbete och informationskanalerna.**
- **Vision 2020:s anslag kring medborgardialog. Vital demokrati.**
- **Öppet forum.**
- **Ungdomsforum och dialogen med olika samhällsföreningar och grupperingar som företräder ortsintressen och brukare.**

Förbättringsområden

- **Förtydliga och beskriv hur Kommunen verkar för en "Vital demokrati". Exempelvis samla aktiviteter och information under denna rubrik på hemsidan.**
- **Större fokus på att förmedla information om kommunens resultat inte bara i kronor. Lägg ut ett samlat resultatblock på hemsidan under "Vital demokrati"?**
- **Sprid verksamhetsresultat i jämförelse med andra kommuner för att lyfta och profilera den goda servicen.**
- **Tillhandahålla föredragningslistor och handlingar på hemsidan inför politiska möten.**
- **Lägg ut mailadresser och andra kontaktuppgifter till alla förtroendevalda.**

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?
- 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?
- 2.4 Genomförs medborgar- och/eller brukarundersökningar?
- 2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?
- 2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?

Med "brukarorientering" avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster. 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. Inom området tillgänglighet och brukarorientering uppnår kommunen 60 poäng.

Brukaren i centrum och bemötande

Inom kommunal verksamhet är människan alltid det viktigaste - mötet med brukaren är avgörande för kommunens resultat.

Det handlar om att varje dag skapa en positiv skillnad för de barn, elever, äldre, missbrukare eller funktionshindrade kommunen arbetar med. Ur ett styrningsperspektiv är det viktigt att ledningen tydligt markerar vad verksamheten i grund och botten är till för: Bästa möjliga service och bemötande.

I Vision 2020 fastslår Kommunfullmäktige att "Alla upplever att de blir väl bemötta vid kontakter med kommunens verksamheter" utfästelsen utgör ett inriktningsmål men är också ett serviceåtagande som ska följas upp. I intervjuerna framkom att denna viljeriktning är väl förankrad i organisationen.

För att nå dithän har kommunen exempelvis tagit fram en övergripande bemötandepolicy, genomfört utbildning för samtliga anställda "Bemötandedagarna" och ålagt varje arbetsplats att ta fram en handlingsplan över hur man ska jobba med bemötandefrågorna. Vidare så värderar de gemensamma lönekriterierna bemötande.

Det finns även andra kännetecken som stöder brukarfokus. Arbetet med rekrytering och introduktion är sådana exempel, likaså arbetet med brukarundersökningar och synpunkts- och klagomålshanteringssystem.

På förvaltningsnivå kring omsorgen av funktionshindrade tillsattes en etikgrupp som tog fram olika problematiska vardagshändelser och situationer som sedan spelades upp av en teatergrupp under bemötandedagarna. Detta är ett gott exempel på hur man konkret och pedagogiskt kan arbeta med att illustrera, diskutera och förankra etik och förhållningssätt kring bemötande.

Information om servicen i kommunen

Hyltes hemsida är en viktig kanal för att föra ut information kring tjänster och serviceleverantörer. Via hemsidan kan man även hitta information om serviceenheterna men det finns ingen gemensam struktur för vad som ska presenteras. Det innebär att respektive verksamhet, exempelvis skola eller äldreboende, är presenterade på olika sätt mer eller mindre informationsrikt. Det finns även skriftlig information om kommunens service.

Ett utvecklingsområde kunde vara att utveckla och likrikta presentationen av serviceenheternas profil/inriktning och tjänsternas innehåll, men även av vad verksamheten presterar. Likaså information som riktar sig till grupper med specifika behov, exempelvis synsvaga.

På hemsidan erbjuder kommunen vissa E-tjänster. Man kan exempelvis göra gymnasieval, ta del av biblioteksservice, boka lokaler samt ladda ner blanketter och ansökningshandlingar.

Kommunen har inte inrättat medborgarkontor eller liknande som ett service- och informationsstöd för medborgarna. Kommunen arbetar för närvarande med en kundtjänstfunktion med syfte att öka kommunens tillgänglighet för kommuninvånarna – "En väg in".

Valfrihet

Valfrihet för brukarna att välja servicegivare finns i mån av plats och det finns inga system som stödjer valfrihet exempelvis kundvalsmodell eller pengsystem. Inom främst barn- och ungdomsverksamheten har dock några enheter profilerat sig genom en inriktningsbeskrivning som kan underlätta valet för brukaren.

Ungdomar från Hylte Kommun går huvudsakligen sin gymnasieutbildning i andra kommuner. Hylte Kommun har inte träffat något avtal som begränsar elevernas frihet att välja var de går ett nationellt program.

Det finns ingen kommunal service som drivs av alternativa utförare i kommunen. Det finns en kooperativ förskola och en fristående skola i kommunen.

Brukarundersökningar

Samtliga förvaltningar ska genomföra riktade enkätundersökningar till brukarna för att inhämta synpunkter på den service som ges. Det finns också en tydlighet kring att resultaten ska analyseras och kopplas till kommunens serviceåtaganden och planeringsprocess – Årshjulet.

Än så länge har inte alla kontor nått fram i denna strävan. Undersökningarna genomförs med olika periodicitet och hanteringen av resultatet varierar. Men utvecklingen pågår och det är bara att fortsätta i fastställd riktning så blir detta arbete mycket intressant att följa framöver.

Ett utvecklingsområde kunde vara att på övergripande nivå jämföra resultaten från likvärdiga undersökningar med andra kommuner. Dels för internt lärande och dels till att publicera för medborgarnas kännedom.

Andra metoder för att bedöma servicekvalitet är att ta in information kring hur verksamheten fungerar via olika brukarorganisationer och andra funktioner som står brukarna nära.

Synpunkts-/klagomålshantering

Ett annat sätt att känna av hur verksamheten fungerar är att dels göra det enkelt för brukarna att kunna framföra synpunkter på den service de erhåller. Dels att med systematik ta till vara synpunkterna för att utveckla och förbättra. Ett av kommunens övergripande serviceåtaganden är att vara lyhörd för vad Hylteborna tycker om kommunen och servicen.

Hylte kommun har ett kommunövergripande system för synpunkts- och klagomålshantering och precis som med brukarundersökningarna så finns en tydlighet kring att resultaten ska analyseras och kopplas till kommunens serviceåtaganden och planeringsprocess – Årshjulet. Systematiken kring periodicitet, uppföljning och redovisning utvecklas för närvarande och verktyget kommer sannolikt att bli ett än kraftfullare framöver.

Styrkor

- **Vision 2020 och serviceåtaganden - Brukar- och medborgarfokus.**
- **Vision och serviceåtaganden - En viktig utgångspunkt vid introduktion av nyanställda.**
- **Bemötadenpolicy, dagar, handlingsplaner, lönekriterier mm. Tydlig inriktning**
- **Valfrihet - Inga begränsningar i gymnasieval.**
- **Brukarundersökningar och klagomålshanteringssystem med koppling till planeringsprocess/årshjul.**

Förbättringsområden

- **Vässa uppföljningen av Vision och åtaganden med fokus på serviceanda och bemötande.**
- **Ett utvecklingsområde kunde vara att utveckla och likrikta presentationen av serviceenheternas profil/inriktning och tjänsternas innehåll, men även av vad verksamheten presterar**
- **Fullfölja och likrikta arbetet kring brukarundersökningar och system för klagomål och synpunkter.**
- **Sökfunktionen på hemsidan. Sökt på många allmänna frågeställningar utan träffar.**

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

- 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?
- 3.2 Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?
- 3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?
- 3.4 Hur stimuleras den ömsesidiga förståelsen för uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). 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 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 ska fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Inom området tydlighet i samspelet politiker och tjänstemän uppnår kommunen 64 poäng.

Hyltes styrmodell

Hylte kommun har under de tre senaste åren utarbetat en ny styrmodell för kommunen där Vision 2020 utgör den översta länken i styrkedjan. Förutom visionen har fem övergripande fokusområden fastställts av kommunfullmäktige och dessa berör finansiella mål, övergripande styrning och ledning, samhällsutveckling, hållbar utveckling och personal. Under respektive fokusområde finns ett antal åtaganden samt indikatorer för uppföljning, som respektive nämnd i sin tur får bryta ned i utvecklingsmål och serviceåtaganden i den egna Mål- och resursplanen. Längre ned i styrkedjan bryts dessa på kontors- och enhetsnivå ned i verksamhetsmål och handlingsplaner som ligger till grund för verkställigheten. Vid sidan av Mål- och resursplanen så är arbetet med uppföljning och redovisning den andra huvudprocessen som stöder styrmodellen.

Syftet med den nya styrmodellen har varit att gå från traditionell budgetstyrning till att i större utsträckning leda nämnder och verksamheten med mål vid sidan av medel där stor fokus bland annat ligger på att samla in resultat från kvalitetsmätningar, analysera dessa och relatera dem mot vision, mål, prioriteringar och serviceåtaganden.

Vid intervjuerna framkom att alla såg detta som en nödvändig förändring och att tilltron till styrmodellen är stor i organisationen. Det framkom även att processen i stor utsträckning drivits av tjänstemän på central nivå och att ett viktigt arbete framöver blir att den politiska ledningen i större utsträckning tar på sig ägandeskapet av styrmodellen. För att säkra den delen har en demokratiberedning tillsatts som även ska se över behov av revidering och utveckling av modellen. Det återstår även en del förankringsarbete i nämnder, kontor och på enhetsnivå innan modellen når sin optimala potential. Detta till trots är huvuddelen av processerna redan inarbetade och nu återstår som sagt var att finjustera delar och även att alla inordnar sig och sluter upp kring arbetet och de givna direktiven.

En sak att nämna i sammanhanget är att under perioden av införandet av den nya styrmodellen så har även budgetprocessen förändrats, serviceåtaganden införts och en större omorganisation har genomförts i kommunen. Viktiga moderniseringsprocesser och ett imponerande arbete på relativt kort tid, men som också ställt stora krav på såväl politiker och tjänstemän på central nivå liksom på nämnd- och verksamhetsnivå.

Uppföljning och rapportering till politisk nivå

Till styrmodellen finns som tidigare nämnts två huvudsakliga processer kopplade: Mål- och resursplan samt Uppföljning och redovisning, som är tänkt att väva samman kvalitets- och budgetarbetet i kommunen.

Månatliga uppföljningar av både verksamhet och ekonomi lämnas till nämnderna med fokus på budgetförhållanden men även avvikelse från fokusområde, utvecklingsmål och serviceåtaganden.

Kontorscheferna lämnar även en kort redogörelse för verksamhet och ekonomi vid varje kommunstyrelsesammanträde. Kvalitetsanalysen utifrån kvalitetsredovisningar, handlingsplaner, revisionsrapporter och tillsyns- och granskningsrapporter från olika myndigheter är exempel på underlag som nämnderna använder när de följer upp verksamheten. I delårsbokslut får kommunfullmäktige en redovisning av hur väl de fem övergripande strategiska fokusområdena och dess mål och åtaganden uppfyllts. Vidare redovisar respektive nämnd hur Mål- och resursplanernas mål och åtaganden uppnåtts genom med indikatorer som belyser både volymer och kvalitet. Delårsbokslutet ger en bra beskrivning av verksamheten och viktigare händelser samt en god bild av såväl resurser, hur dessa använts samt resultat. I årsredovisningen redovisas måluppfyllelse relaterat till kommunens vision, strategiska fokusområden samt nämndernas serviceåtaganden. Till det redovisas såväl kvalitativa som kvantitativa nyckeltal. De flesta relateras till kommunens egna resultat över tid och några få jämförs med andra kommuner.

Att jämföra med andra är ett värdefullt sätt för ledningen och verksamheten att skaffa sig information kring hur väl man själv presterar. I sina planeringsprocesser använder kommunen nyckeltal och jämförelser med nationell statistik men även resultat som exempelvis jämförande kvalitetsnätverk Gränslös tar fram. Ett utvecklingsområde kunde vara att lyfta in fler resultatjämförelser i den löpande rapporteringen till kommunfullmäktige.

Ansvar och roller

Delegation av ansvar ner till nämnd och kontorsnivå är i Hylte liksom i många andra svenska kommuner omfattande. En förutsättning för att en sådan delegation av ansvar till den utförande verksamheten ska fungera, är att politiken ägnar sig åt VAD - frågor och förvaltningarna åt HUR - frågor. Detta förutsätter dels ett tydligt styr- och uppföljningssystem, dels en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän.

Intrycket är att Hylte genom sin ”nya” styrmodell, med tillhörande processer, skapat goda förutsättningar för ett fungerande förhållningssätt vad avser ansvar och roller mellan förtroendevalda och tjänstemän. Många menar att den nya modellen bidragit till att skapa en helhetssyn och större förståelse kring vad och hur frågorna. När det gäller rollfördelning anger flera av de intervjuade att ”övertramp” förekommer men inte utgör något stort problem.

En annan viktig förutsättning för att ansvar och roller ska vara tydliga är att det finns flera kontaktytor mellan ledande tjänstemän och politiker. I Hylte finns den typen av kontaktytor eller mötesarenor i det dagliga arbetet och en av de viktigare mötesplatserna är i samband med omvärldsanalysen som startar upp den årliga mål- och resursprocessen.

För att profilera sin politikerroll är det också viktigt att möta verksamheten och det gör de förtroendevalda på lite olika sätt. Kommunalråd och ledamöter från KF och KS besöker med olika regelbundenhet serviceenheter ute i kommunen. Ett gott exempel är utbildningsnämnden som för vissa grundskolor utsett ledamöter till fadderpolitiker som ska besöka och till nämnd rapportera från verksamheten.

För att stödja de förtroendevalda i sin roll bjuder kommunkontoret, året efter riksdagsval, in alla nya samt övriga politiker till en utbildning. Utbildningen är av allmän karaktär och inte knuten till nämndområde.

Styrkor

- **Hyltes styrmodell.**
- **Uppföljning och rapportering från tjänstemän till politisk nivå.**
- **Relativt tydlig rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän.**
- **Flera mötesplatser där politiker och tjänstemän kan träffas för att diskutera viktiga frågor. Träffarna förtydligar och befäster även roller och ansvarsfördelning.**

Förbättringsområden

- **Fortsätta utveckla styrmodellens processer.**
- **Utveckla rapporteringsunderlaget till KF genom att infoga resultatjämförelser med andra kommuner.**
- **Mycket hänt på kort tid omorganisation, ny styrmodell och budgetprocess. Tänk på att gå i samma takt framöver och att politiken tydligt leder arbetet. Viktigt att skapa delaktighet och därmed legitimitet för utvecklingsarbetet.**

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektorielt samarbete och samordning över sektorsgränser?
- 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?
- 4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?
- 4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?

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.

Liknande 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. Inom området ledning, decentralisering och delegering uppnår kommunen 62 poäng.

Decentralisering och delegering

Utvärderingen visar att kommunen utgår från en hög grad av delegerat ansvar och frihet när det gäller verksamhetens utrymme att forma sitt arbete utifrån övergripande uppdrag och resurser. Det gäller för så väl ansvar för budget, personaltillsättningar, organisatoriska förändringar även om intervjuerna indikerade på olikheter vad avser frihet. Resultatenheterna har att förhålla sig till en budgetram, mål och åtaganden och uppdraget är att totalt att hålla ram och nå målpuppfyllelse. Åtterrapporeringen till nämnd kring avvikelser, i någon form, är tät. Enheterna har inte möjlighet att själva disponera insparade utan nämnds bifall. Underskott bärs med till kommande år. Hyltes grad av decentralisering motsvarar ungefär bilden av en genomsnittlig kommun som utvärderats enligt kommunkompassen.

Samarbete över gränser

Det finns många exempel på tvärssektoriell samverkan mellan förvaltningar i kommunen eller med externa organisationer. Här följer några exempel på pågående samverkansprojekt mellan olika kontor:

- 24-timmarsmyndigheten - Hylte 24
- Arbetsvärdering
- Konsulttjänster inom upphandling
- Upphandling och inköp
- Ärendehantering och utredning

Exempel på externa samverkansprojekt:

- Familjecentralen i samverkan med landstinget
- Sjuksköterskor i samverkan med polis
- Regionalt upphandlingssamarbete
- Krogsanering i samverkan med skatteverket, tull och polis
- Sociala jouren i samverkan med bland annat Falkenberg och Halmstad

Andra kommunövergripande samverkansformer och partners:

- Entreprenörsregionen
- Gränslös - kvalitetsjämförande nätverk
- Region Halland
- SKL - Sveriges kommuner och landsting
- SmåKom - de små kommunernas samverkan

Vad avser projekt så är dessa ofta väl beskrivna med uppföljningsbara mål, tilldelad budget, nedlagd arbetstid och vem som är ansvarig projektledare. Det finns också en gemensam mall för hur uppdrags- och projektarbete ska bedrivas och beskrivas. Mallen används på alla nivåer i organisationen och uppdragsbeskrivningarna samlas på en egen plattform på intranätet under rubriken pågående projekt. Mindre samverkansprojekt dokumenteras i lägre utsträckning.

Ledning i förvaltningarna

Samtliga kontorschefer är tillsvidareanställda av kommunstyrelsen. I anställningsavtalet finns ingen klausul kring åtagande eller resultat som ska uppnås i samband med chefsuppdraget. Ledarskapet följs i huvudsak upp genom löne- och medarbetarsamtal, månadsavtal och via en medarbetarenkät. Den finns ingen ledarpolicy eller liknande att relatera uppföljningen till. Vid sidan av den individuella lönesättningen finns inga belöningar/utmärkelser för framgångsrika chefsprestationer eller uttalad tydlig fokus på att premiera gott ledarskap.

Ledningsstrukturen i kommunens tjänstemannaorganisation består i huvudsak av fyra nivåer. Överst finns en strategisk ledningsgrupp som leds av kommunchefen och utgörs i övrigt av kontorschefer samt cheferna inom kommunledningskontoret. Nästa nivå utgörs av ledningsgruppen inom respektive kontor, därefter enhetschefsnivån och ytterst utgör arbetsplatsträffarna den sista nivån som omfattar samtliga anställda. Det finns ca 60 chefer i kommunen och ledningsstrukturen verkar i huvudsak vara sammanhållen och funktionell avseende information och dialog.

Inom respektive kontor träffas ledningsgrupper veckovis och kontorscheferna besöker verksamheten med varierande regelbundenhet i regel beroende på antal underställda enheter. Någon uttryckte att det snarare var behov än regelbundenhet som styrde besöken.

Som ett led i arbetet med en öppen organisation publiceras för övrigt minnesanteckningar från den kommunövergripande ledningsgruppens möten på intranätet. Där finns information om de ärenden som gruppen behandlar och vilka beslut som fattas.

När det gäller att hantera uppkomna problem i organisationen, och stödja cheferna i deras uppdrag, så är kommunchefen, närmaste chef, kollegor, centrala personal- och ekonomifunktionerna viktiga. Företagshälsovården Previa ger stöd till både individ och grupp och extern handledning tas in vid behov.

Styrkor

- **Hög grad av decentralisering med stort anställnings-, budget- och organisatoriskt ansvar på enhetsnivå.**
- **Flera exempel på tvärsektorielt samarbete inom kommunen och med externa aktörer.**
- **Inarbetad mall för uppdrags- och projektarbete och redovisningsplattform på intranätet.**
- **Stödet till chefer för att hantera problem som uppstår.**

Förbättringsområden

- **Vad kännetecknar ett gott ledarskap i Hylte kommun? Förtydliga genom ex. ledarskapspolicy.**
- **Tydliggör resultatförväntningarna på chefer. Exempelvis åtaganden eller kontrakt. Följ upp genom regelbundna chefsutvärderingar.**
- **Vid sidan av lön, belöna eller på andra sätt uppmärksamma goda chefsprestationer med utgångspunkt från chefsutvärdering. Utgå från det som stipuleras i eventuell ledarpolicy eller liknande kring vad som förväntas av ledarrollen.**
- **Utvärdera ledningsstrukturen för att utveckla och skapa än mer dynamik vid genomförande av större förändringar.**

Område 5 Kontroll och rapportering

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärsektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?
- 5.3 Strategier för att synliggöra kostnader?
- 5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner?

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 i även verksamhetsuppföljning avseende även volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är en stor utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapportering är ett område som ofta ger låga poäng i kommunkompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetperspektiv. Inom området kontroll och rapportering uppnår kommunen 65 poäng.

Rapportering av ekonomi och verksamhet inom förvaltning

Uppföljning av ekonomi, verksamhet och volym sker löpande till nämnd och sker i huvudsak genom månadsrapporter, delårsrapporter, regelbundna avstämningar och samråd samt revisionsrapporter. Den månatliga rapporteringen, inklusive ett månadssamtal, avser verksamhetsutveckling och ekonomiskt utfall.

Vid obalans eller avvikelse mot måluppfyllelse i månadsrapporteringen ska en konsekvensbeskrivning lämnas till nämnden. Delårsrapporteringen utgör en mer genomgripande analys av verksamheten med större fokus på uppfyllelse av mål och åtaganden. Delårsrapporteringen innehåller resultatindikatorer för volymer, aktiviteter och kvalitet som relaterar till serviceåtaganden.

Intranätet är för övrigt tillgängligt för alla vilket innebär att även de förtroendevalda har tillgång till ekonomisystemet och annan viktig flödesinformation.

Den centrala ekonomiska enheten på kommunledningskontoret är en serviceavdelning gentemot kontoren och det finns tre controllerfunktioner för ekonomi och kvalitet. Det finns även en kvalificerad ekonom inom respektive kontor. Sammanfattningsvis har kommunen funktionella rutiner för löpande rapportering, dialog och avstämning från verksamhet till nämnd.

När det gäller övrig rapportering och uppföljning se tidigare text inom område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän.

Avrapportering av projekt

Som nämnts tidigare så finns en gemensam mall för hur uppdrags- och projektarbete ska bedrivas och beskrivas. Mallen används på alla nivåer i organisationen och uppdragsbeskrivningarna samlas på en egen plattform på intranätet under rubriken pågående projekt. De flesta kontorsanknutna projekt redovisas i någon form på nämndnivå. Oftast följs resultat av tvärsektorielt samarbete upp i diskussion med kontorsledningen och större projekt redovisas också skriftligt till nämnd. Allt projektsamarbete dokumenteras inte enligt mallen. Möjligen skulle kommunen vinna på att ange vad som ska känneteckna ett projekt och förtydliga vilken dignitet/nivå projekten ska ha och därmed fastslå omfattningen av dokumentation och redovisning. Samlingsplatsen för uppdragsbeskrivningarna på intranätet kunde också byggas ut till att mer bli en kunskaps-/utvecklingsbank där erfarenheter och resultat kunde samlas för att spridas mellan kontor och serviceområden.

Budgetering

När kommunfullmäktige i Hylte beslutar om Mål- och resursplanen i mitten av juni är det slutet på en lång process som inleddes redan oktober-november föregående år. Mål- och resursprocessen inleds med en omvärldsanalys då en bred skara av politiker och tjänstemän spanar på trender och intryck från omvärlden. Ibland varför sig men vid den slutliga sammanfattningen och analysen deltar och samverkar samtliga inblandade. Utifrån tidigare års resultat och omvärldsanalysen fattar kommunfullmäktige beslut om de ekonomiska ramarna i december. Ramarna utgör utgångspunkten för att inom respektive nämnd ta fram en Mål- och resursplan med förslag till åtaganden, mål och budget som lämnas in i mars. Därefter gör demokratiberedningen en bedömning av planerna och lämnar sitt förslag, inklusive budget för nästkommande år till kommunfullmäktige i april, som därefter fattar beslut i juni. Det sker även en avstämning som inleds i september där eventuella justeringar av budget och åtaganden kan komma att ske.

Hylte tillämnar därmed en budget- och planeringsprocess där de ekonomiska ramarna fördelas på kommande år och två år framöver och bygger på det andra årets totala nettokostnad inklusive förändringar och resultatöverföringar. Kommunfullmäktiges budgetramar byggs således i hög utsträckning på historik där kostnadsbilder, omvärldsanalys och demografisk utveckling är hörnstenarna i processen.

Det förekommer ingen direkt fördelning som bygger på att man räknat ut vad servicen kostar exempelvis i form av peng per elev eller kostnad per vårddygnet inom särskilt boende, så kallad kostnadsbudgetering.

Begreppet kostnadsbudgetering står för att en budget byggs "underifrån" och baseras på information om de faktiska kostnadselementen för produktionen tjänsten, till skillnad från en budget baserad på historiska uppgifter om utgifter för verksamheten/tjänsten. Kostnadsbudgetering kan avse kostnader för exempelvis lön, material och hyra fördelat per resultatenhet och per levererad tjänst (t.ex. hemtjänststimme, vårdplats, elevtimme, etc.). Detta sätt att budgetera bygger på en hög kunskap kring vad produktionskostnaderna är och förutsätter en tydlig koppling mellan ekonomi och levererad volym och kvalitet. Detta sätt att underifrån bygga budgeten utifrån produktion skapar möjligheter till att jämföra produktivitet och effektivitet mellan olika kommuner och kan möjligen vara ett framtida alternativ när det gäller fördelning och äskande av resurser.

Resultatet för kommunen blev enligt årsredovisning 2007 positivt med + 3,1 miljoner kronor, trots att styrelser/nämnder överskred sina tilldelade resurser, och för koncernen + 5,4 miljoner kronor. I koncernen ingår Stiftelsen Hyltebostäder samt Konstnärbyen i Rydöbruk AB.

Styrkor

- **Styrmodellen skapar bra förutsättningar rapportering och kontroll.**
- **Kostnadsrapporteringen kompletteras med kvalitativa resultat.**
- **Aktiv avvikelshantering.**
- **Mål- och resursplansprocessen.**

Förbättringsområden

- **Fortsätt utveckla och förfina uppföljningen och redovisningen av indikatorer och resultatbilder som belyser kvaliteten på servicen och som kan kopplas mot vision, mål och åtaganden.**
- **Utveckla rapportering av resultat och kostnader även från mindre tvärsektoriella projekt/samarbete. Vad kostar det? Vad får kommunen ut?**
- **Bygga budgeten "underifrån" genom att ta fram ett kompletterande underlag som baseras på information om de faktiska kostnadselementen för produktionen av en tjänst. Till skillnad från en budget som är baserad på historiska uppgifter om utgifter för verksamheten/tjänsten.**
- **Bjuda in fler i arbetet med omvärldsanalysen ex. fackliga företrädare?**
- **Stora krav på redovisning från verksamhet, vilket tar mycket resurser i anspråk. Arbeta för att stödja och utveckla denna rapportering så att den blir enkel och smidig.**

Område 6 Personalpolitik

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Finns förutsättningar för individuell lönesättning?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?
- 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?

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 och dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas. Inom området personalpolitik uppnår kommunen 59 poäng.

Personalpolitisk strategi

Enligt årsredovisningen 2007 hade Hylte kommun 949 anställda varav 836 tillsvidare- och 113 visstidsanställda. I Budget 2009 med flerårsplan 2010-2011, återfinns 10 kommunövergripande åtaganden inom personalområdet som anger en tydlig viljeriktning. Utöver det finns inte något samlat styrdokument som reglerar allt arbete inom det personalpolitiska området.

Arbetet inom det personalpolitiska området regleras också av ett antal riktlinjer och policys. Det finns även utarbetat stöd för chefer och medarbetare i form av handböcker och annat material exempelvis "SAMLA" som innehåller riktlinjer för medarbetarsamtal, arbetsplatsträffar, lönekriterier och arbetsmiljöarbete samlat i ett paket. Det finns även en arbetsmiljöhandbok och dessa två dokument utgör bland annat ett gott stöd i enheternas arbete och planering i Arbetsmiljöhjulet.

Det personalstrategiska arbetet har under senare år i stor utsträckning fokuserat arbetsmiljö och minskande av sjukfrånvaron samt ledarskap. Andra viktiga fokusområden på övergripande nivå har exempelvis handlat om att utbilda i områden som bemötande, samverkan och medarbetarsamtal. Personalenheten inom kommunledningskontoret är ett viktigt stöd åt kontoren och enheterna.

Kompetensutveckling

Kommunen har inrättat en central kompetensutvecklingsgrupp som ska se över det kommunövergripande behovet av kompetensutveckling i kommunen. Kartläggningen sker främst på kontorsnivå och på individnivå utgör medarbetarsamtalet grunden för arbetet med att kartlägga kompetensutveckling i kommunen. Mål 3 medel har för övrigt finansierat en betydande del av kompetensutvecklingsinsatserna under senare år.

Vad avser redovisningen och uppföljningen av kostnader och utbildningsaktiviteter så bär PA-systemet dessa uppgifter, vilket bör underlätta uppföljningen av insatta resurser och vad som åstadkommit. Utvärderarna har dock inte funnit någon sammanställning eller strategisk analys av dessa uppgifter på central nivå.

Ett av de 10 övergripande åtagandena inom personalområdet stipulerar för övrigt att det ska upprättas individuella kompetensutvecklingsplaner för alla anställda. Personalenheten har tagit fram en mall som ska användas vid medarbetarsamtalet med individuella mål och en kompetensutvecklingsplan. Huruvida åtagandet är uppfyllt fick utvärderarna ingen uppfattning om. De fackliga företrädarna menade att så inte är fallet men lyfte Arbets- och näringslivskontoret som ett föredöme i sammanhanget.

Individuella löner och belöningar

Det krävs ett aktivt lönearbete med bland annat dialog och utvärdering mellan medarbetare och chef för att nå målet rätt lön. För att säkra processen har samtliga chefer utbildats i lönesamtalets grunder. Täckningen av genomförda samtal är tycks god och intrycket är att flertalet arbetsplatser tillämpar lokala lönesamtal och individuell lönesättning. Kommunals medlemmar tillämpar fortfarande traditionell förhandling. Kommunen har i samverkan med de fackliga företrädarna tagit fram gemensamma lönekriterier som sedan 2006 används, för cheferna finns tillägskriterier.

Det finns för övrigt få exempel på där anställda utanför lönerevisionen kan få extra ersättning/belöning för utförda tilläggsuppgifter, projektanställning eller om man exempelvis genomgått en egenfinansierad påbyggnadsutbildning.

Ett av de 10 övergripande åtagandena inom personalområdet är för övrigt att kommunen ska erhålla lönenivåer som är konkurrenskraftiga inom rekryteringsområdet.

Arbetsmiljöundersökningar

Ett av de 10 övergripande åtagandena inom personalområdet är att utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet. Hylte kommun har vartannat år sedan 2005 genomfört AFA Sunt livs arbetsmiljöundersökning. Undersökningarna utgår från en gemensam enkät och sker kontors- och enhetsvis. Utvärderarna har inte tagit del av någon övergripande sammanställning av brister, åtgärder och resultat utifrån 2007 års undersökning.

På kontors- och enhetsnivå reglerar Arbetsmiljöhjulet den årliga planeringen av arbetsmiljöarbetet där enheterna exempelvis fastställer när medarbetarsamtal, lönedialog, skyddsronder, samverkan och arbetsplatsträffar ska ske. Arbetsmiljöhjulet är obligatoriskt för alla verksamheter.

Företagshälsovården Previas sjukgymnaster utbildade för övrigt 49 hälsoinspiratörer under 2007.

Medarbetarsamtal

Medarbetarsamtalet är det möte som utifrån den enskilde arbetstagaren i mångt och mycket är det viktigaste mötet med sin chef. Här ska frågor som är viktiga för individen möta organisationens syn på arbetstagaren. För att säkra processen har såväl cheferna i Hylte utbildats i medarbetarsamtalets grunder.

Ett av de 10 övergripande åtagandena inom personalområdet är att alla anställda i Hylte kommun årligen ska ha fått ett enskilt medarbetarsamtal. Samtalen ska i huvudsak beröra individens mål, behov av kompetensutveckling och arbetsmiljöförhållanden. Samtalen ska dokumenteras enligt den mall som tagits fram av personalenheten och sedan följas upp i AFA-enkäten. Resultatet ska därefter kopplas till lönedialogen. Kommunen har kommit relativt långt när det gäller genomförande av medarbetarsamtal och i viss utsträckning även med att upprätta individuella planer. Det återstår dock en del utveckling för att nå full omfattning och kvalitet på hela processen.

Ledarskap och medarbetarskap

Hylte har inte tagit fram någon policy eller liknande som reglerar vad som ska känneteckna ett gott ledarskap i kommunen. En viljeriktning anges dock i de specifika lönekriterierna för cheferna. Utvärderarna har inte kunnat utröna om dessa kriterier, vid sidan av lönesamtalet, följs upp i medarbetarenkäten.

Kommunen driver ett intressant ledarutvecklingsprogram som vänder sig till samtliga ca 60 chefer i kommunen – Ledarkalendariumet. Under 2008 genomfördes utbildning vid åtta heldagstillfällen.

För att stärka kommunens ambitionsnivå kring det så viktiga ledarskapet kan det framöver finnas skäl att förtydliga ambition, följa upp och använda resultatet på övergripande strategisk nivå.

Ett av de 10 övergripande åtagandena inom personalområdet är för övrigt att kommunen ska ha certifierade ledare med ett tak om max 20 underställda medarbetare som riktmärke.

Styrkor

- **10 serviceåtaganden inom personalområdet som visar kommunens övergripande viljeriktning.**
- **Arbetsmiljöhjulet.**
- **Kompetensutvecklingsgruppen är en strategiskt viktig funktion.**
- **SAMLA och arbetsmiljöhandboken. Bra stöd för cheferna.**
- **Relativt god täckning vad avser genomförande av löne- och medarbetarsamtal.**
- **Ledarkalendariumet.**

Förbättringsområden

- **Resultat och åtgärder från AFA-undersökningen 2007. Sammanställ på central nivå för att kunna överblicka gemensamma utvecklingsområden och framgångsrika åtgärder.**
- **Utveckla de individuella planernas kvalitet och öka omfattningen av upprättade planer.**
- **Utveckla lönesamtalens omfattning och kvaliteten på genomförda samtal.**
- **Förtydliga kommunens ambition kring det goda ledarskapet och vad som ska känneteckna det. Följ upp på övergripande strategisk nivå.**
- **Bygg vidare på Ledarkalendariumet. Enhetschefer efterfrågade gemensam träffyta utanför utbildningstillfällena.**

Område 7 Verksamhetsutveckling

- 7.1 Hur metodiskt sker utvecklingen av kvalitetssystem?
- 7.2 Strategisk serviceutveckling?
- 7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?
- 7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendebehandling, serviceproduktion och uppföljning.
- 7.5 Hur aktivt utnyttjas jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?

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 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 hitta 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. Inom området Verksamhetsutveckling uppnår kommunen 50 poäng.

Hyltes kvalitetssystem

Kvalitetsarbete står högt på dagordningen i Hylte kommun och det centrala kundfokuserade anslaget är tydligt och stöds av såväl funktioner, verktyg och systematik även om det finns utrymme att trimma och synkronisera systemets delar och processer.

Ett kommunövergripande kvalitetssystem kan grovt sägas bestå av fyra delar med utfästelser och aktiviteter som styr, följer upp, utvärderar och utvecklar servicen. **Kvalitetsstyrning** kan innebära att beskriva och besluta om vilken kvalitetsnivå kommunen kan erbjuda och i detta avseende har kommunen utvecklat serviceåtaganden. Hylte har sammanlagt 123 serviceåtaganden inom 24 olika serviceområden. **Kvalitetsuppföljningen** kan innebära intern kvalitetsrevision för att själva värdera om den utlovade kvaliteten uppnåtts.

Kommunens serviceåtaganden följs främst upp genom brukarundersökningar och system för att inhämta synpunkter och klagomål från brukarna. **Kvalitetsutvärderingen** avser redovisning och rapportering uppåt i organisationen av hur väl resultaten motsvarar uppsatta mål för kvalitet. I Hylte ska exempelvis resultaten från brukarundersökningar och synpunktshantering analyseras, redovisas och relateras till åtaganden samt kopplas till Mål- och resursplansprocessen och revideringsarbetet. Detta ska säkra att resultaten kuggar in i styrmodellen.

Kvalitetsutvecklingen tar sin utgångspunkt från utvärderingen och här har kommunen satsat funktionellt stöd i form av tre kvalitetscontrollers som är organisatoriskt placerade på kommunledningskontoret. Dessutom har kommunen utbildat kvalitetshandledare som verkar vid varje arbetsplats.

Kvalitetshandledarna ska tillsammans med sin chef vara den som har ett lite större ansvar för kvalitetsarbetet på arbetsplatsen. Det innebär dels att de tillsammans med närmaste chef ska ansvara för att göra en handlingsplan som utgår från kvalitetsbrister som fångats upp i utvärderingen, dels ansvara för att följa upp och rapportera hur arbetsplatsen "lever upp" till serviceåtaganden som respektive nämnd fattat beslut om. De ska också föra vidare kunskap och information från central nivå till sina medarbetare. Handlingsplanerna ska för övrigt samlas in och sammanställas av respektive kontorschef inför bokslut. Handledarna får i sitt arbete stöd av de centrala controllerfunktionerna som har regelbundna nätverksträffar med handledarna. Rutiner och nödvändig dokumentation finns samlad i en kvalitetspärm på intranätet.

I ett verksamhetsutvecklings-sammanhang finns det sannolikt en stor samverkanspotential mellan cheferna som deltar i ledarkalendariumet och gruppen kvalitetshandledare.

Lärande och utveckling genom samverkan och jämförelser

Jämförelser och samverkan har berörts tidigare i rapporten. Ett sätt att utvärdera tjänsternas kvalitet är att jämföra tjänsterna med andra som utför liknande tjänster. Det är ett effektivt sätt att kunna hitta brister i sin egen verksamhet och ta del av nya sätt att arbeta som det skulle ta mycket lång tid att ta fram själv. Jämförelser av resultat görs bäst om man kan hitta exakta mått som ger indikation för kvalitet på tjänsten.

I Hylte finns det en tillåtande attityd till spaning och benchmarking. Inom samtliga kontor och verksamhetsområden förekommer någon form av jämförande inte minst inom ramarna för samarbete inom region Halland. Resultatet av samarbetet och kopplingen till ovanstående kvalitetssystem är, med några undantag, inte lika tydligt om man betraktar den löpande rapporteringen från verksamhet till politisk nivå.

Ett gott exempel är att Hylte från och med maj 2007 deltar i ett jämförande kvalitetsnätverk kallat Gränslös. Nätverket består förutom Hylte av Gislaved, Gnosjö, Svenljunga, Tranemo och Värnamo kommuner. Fokus för samarbetet ligger på kvalitetsfrågor ur medborgarens perspektiv. Syftet är att inspirera till förbättringar i de deltagande kommunernas olika verksamheter.

Nätverket bygger på idén att kommunerna jämför resultat med fokus på kvalitet i relation till ekonomi. Man delar med sig av erfarenheter, ger tips och plockar fram underlag och förslag till att förbättra kvaliteten och förtydliga de deltagande kommunernas verksamhet för alla berörda, såväl kommuninvånare som politiker och tjänstemän.

Kreativitet och nya idéer

En dynamisk organisation har högt i tak när det gäller att våga pröva nya idéer. I en sådan organisation finns insikten att de anställda bär på kompetens och kreativitet som är viktig att sprida till andra.

I Hylte fångas de goda idéerna främst upp i vardagsarbetet, vid arbetsplatsträffar, under arbetet med att ta fram enhetsplaner, genom medarbetarsamtal, vid utvecklingsdagar och andra verksamhetsrelaterade möten, samt i arbetet med att ta fram handlingsplaner. Det finns således plattformar för att fånga in förslag och idéer. Det finns även få exempel på där medarbetare belönats för sin kreativitet, när en idé lett till en innovation som utvecklat arbetsmetodiken eller kvaliteten. Vid intervjuerna menade några att det råder en rättvisekultur i Hylte som kan vara en motkraft till att uppmärksamma framgångsrika medarbetare och arbete.

Men vid sidan av de anslag som nämnts så saknar kommunen, precis som flertalet andra svenska kommuner en enkel systematik för att stimulera och tillvarata medarbetarnas kreativitet för att effektivisera och utveckla kvaliteten på servicen. Det kan finnas anledning att i större utsträckning vara mer aktiv kring att samla in, dokumentera, pröva, belöna/uppmärksamma samt inom kommunen sprida goda idéer och insatser från medarbetare och enheter.

IT - stöd för att kvalitetssäkra och systematisera

Kommunens intranät har ett standardinnehåll som utgör ett välpaketerat och lätt tillgängligt administrativt stöd för såväl anställda som förtroendevalda i Hylte kommun. Även om plattformen börjar bli till åren kommen och inte kan erbjuda interaktiva tjänster vittnar intervjuerna om en allmän nöjdhet med systemets innehåll och stöd för att bland annat säkra produktion och uppföljning.

Styrkor

- **Hyltes kvalitetssystem som stöds av såväl funktioner, verktyg och systematik. Även om det finns utrymme att trimma och synkronisera systemets delar och processer.**
- **Tillåtande attityd till spaning och benchmarking i kommunen. Ex. nätverk Gränslös.**

Förbättringsområden

- **Med större systematik arbeta för att stimulera och tillvarata medarbetarnas kreativitet för att utveckla och förbättra. Samla in, dokumentera, pröva, belöna/uppmärksamma samt inom kommunen sprida goda idéer och insatser från medarbetare och enheter.**
- **Chefsgruppen och kvalitetshandledarna är utmärkta resurser för intern utveckling och erfarenhetsutbyte. Bygg plattformar och dialog för att gå i takt och samverka kring utveckling.**
- **Finns en jantekultur i kommunen? Det kan i så fall vara hämmande för utvecklingsarbetet i stort. Arbeta för att bryta kulturen om den är ett problem.**

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

- 8.1 Vad gör kommunen för att stödja föreningslivet?
- 8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet?
- 8.3 Kommunen som partner för näringslivet?
- 8.4 Kommunens internationella kontakter?

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 ska fungera tillsammans för att skapa attraktivitet och tillväxt. Inom området kommunen som samhällsbyggare uppnår kommunen 66 poäng.

Förenings- och kulturliv

I kommunen finns drygt 200 föreningar inom idrott som kultur. Det finns ingen sammanhållen nämnd som leder arbetet utan ansvaret och frågorna delas av flera förvaltningar. Vissa kulturfrågor handläggs inom informationsenheten på Kommunledningskontoret men frågeställningar från medborgarna hänvisas enligt hemsidan till huvudbiblioteket i Hyltebruk. Fritidsfrågorna ligger till stor del inom Barn- och ungdomskontoret. Föreningsbidrag hanteras av Arbets- och Näringslivskontoret.

En utredning kring föreningsbidragen genomfördes för övrigt 2007 för att se hur kommunen kan utveckla stödet och främjandet av kultur- och fritidsaktiviteter. På kommunens hemsida finns ett föreningsregister med kontaktuppgifter och övrig information om föreningarna.

Hur arbetet samordnas och styrs från centralt håll har inte utvärderarna lyckats slå fast utifrån dokumentation och hemsida. I de övergripande styrdokumenterna finns ett konkret undantag som berör biblioteksverksamheten i form av ett övergripande åtagande med 10 underliggande serviceåtaganden.

I kommunen finns dock ett generöst utbud av fritidsaktiviteter och naturen bjuder på rika möjligheter till ett aktivt och varierat friluftsliv. Vid sidan av huvudbiblioteket i Hallsberg finns det även två filialer i Torup och Unnaryd. Hembygdsgårdar, kulturminnen och sju museer bidrar också till utbudet. Kommunen arrangerar eller stöder även evenemang som Hyltefestivalen som är ett årligt sommararrangemang, nationaldagsfirandet och de återkommande Elviskvällarna, för att nämna några exempel. Hylte kommun delar även årligen ut ett kulturpris.

Näringslivssamverkan

Hylte kommuns viktigaste näringsgren är tillverkningsindustrin. Denna gren som motsvarar 45 procent av arbetsmarkanden och är mer än dubbelt så stor i Hylte än den är i riket som helhet. Pappersbruket som ingår i Stora Enso koncernen är ett av världens största, det dominerar livet i kommunen och är även den största arbetsgivaren vid sidan av kommunen. Smurfit Kappa Sverige AB som är ledande nordisk leverantör av effektiva förpackningar i wellpapp samt av maskinsystem för rationell resning och inpackning, är det näst största företaget i kommunen. Utöver detta är bland annat verkstadsindustrin en stor bransch med företag som exempelvis Kinnaredssågen AB, Swedfast och Purus Västbo. Hylte är en del av den så kallade entreprenörsregionen som består av ett samverkande nätverk mellan tio kommuner.

Hylte kommun håller för närvarande på att ta fram ett lokalt tillväxtprogram. För att programmet ska få en bred förankring så genomfördes under våren 2007 ett antal träffar för medborgarna runt om i kommunen. Ca 150 Hyltebor deltog och diskuterade på dessa möten. Utöver det har kommunen genomfört enskilda möten med ett antal lokala företag och en fokusgrupp med ungdomar från Örnaskolan. Dialogen ligger som grund för det lokala tillväxtprogrammet som inom kort förväntas antas av kommunfullmäktige. Inom region Halland har även Hylte deltagit i en mängd aktiviteter för att främja tillväxten och sysselsättningen. Ett exempel är ett nystartat projekt kring tillväxtrådgivning som finansieras av regionen. För att öka effektiviteten i detta arbete samordnas vissa av dessa insatser i ett regionalt tillväxtprogram för perioden 2007-2010.

Kommunens näringslivsenhet är organiserad inom Arbets- och näringslivskontoret som leds av arbets- och näringslivschef. Till näringslivsenheten är ett ansvar knutet kring service och stöd till näringslivet och dess representanter. Tillsammans med kommunstyrelsen ansvarar kontoret och enheten för att ur ett tillväxtperspektiv utveckla kommunen.

Enheten arbetar i huvudsak utifrån tre spår starta företag, affärsutveckla ditt företag och genom företagslotsen för att underlätta för företagare hitta rätt i den kommunala organisationen. Förutom de anställda vid näringslivsenheten är fler personer från kommunen knutna till bland annat lotsverksamheten och flera andra aktiviteter inte minst kommunstyrelsens ordförande och kommunchefen. Näringslivsenhetens uppdrag är också att tolka företagsamhetens behov samt kommunens viljeriktning när det gäller näringslivsutveckling. Stor fokus ligger även på att ge stöd i frågor om mark och etableringsservice, etablera kontakter och nätverk mellan exempelvis företagare och myndigheter.

Ge stöd till utbildning och kompetensutveckling, information om olika stödformer. För att stimulera nyetableringar och nyföretagande finns ett nära samarbete med Nyföretagarcentrum. Vidare hjälper enheten bland annat till med till med information och marknadsföring, inbjuder till frukostmöten och seminarier.

För tre år sedan började branschorganisationen Företagarna mäta företagstillväxten bland landets kommuner. Då hamnade Hylte kommun på nedslående 274:e plats. De sista åren har utvecklingen tagit fart och idag stoltserar de med en 46:e plats och rankas där med högst av alla halländska kommuner. Allra bäst placerar sig företagen när det gäller resultatutveckling. Där hamnar de på första plats bland landets samtliga kommuner.

Hylte kommun har beviljats flest platser i Sverige i försöksverksamheten för gymnasial lärlingsutbildning. I denna typ av yrkesutbildning skräddarsys utbildningen för att matcha elevens intresse med näringslivets framtida kompetensbehov. Detta ger stora möjligheter till jobb efter studenten. Eleven läser alla kärnämnen, vilket innebär att de får en allmän behörighet som berättigar eleven för vidare studier på ex. högskola, universitet och KY-utbildningar. Undervisningen i karaktärsämnena förläggs i lokala företag i Hylte till stora delar.

Utvärderarnas uppfattning är för övrigt att Arbets- och näringslivskontoret i många avseende framstår som ett gott exempel inte minst i avseendet kring att följa centrala direktiv och anvisningar men också till att utöver det egna uppdraget bidra med nytta utifrån ett koncernövergripande perspektiv.

Internationella kontakter

Kommunens internationella kontakter sker till stor del inom EU området. Ett exempel är BESST - projektet som med stöd från EU:s Interreg IIIB program har bedrivits mellan 2003-2008. Syftet har varit att utveckla småskaligt turistföretagande. Företag inom besöks- och upplevelsenäringen i Hylte med omnejd ingick i projektet tillsammans med Fyresdal i Norge samt Peak District och University of Derby i England. Exempel på andra internationella kontakter är utbytet med Panzhuhua (vänort) i Kina inom bland annat turism och skola. Övriga vänorter finns i Estland och Polen och där sker bland annat ett utbyte kring språkläger inom skolan. Elever och lärare på vildmarksgymnasiet driver ett gemensamt projekt med skolor i Spanien och England. Kommunen placerar även resurser i region Halland som sedan används till motfinansiering och på det sättet får kommunen ofta tillbaka investerade resurser plus att man får stöd av regionen i att hitta finansiering och projekt som ligger i linje med kommunens behov och utveckling. Region Hallands utvecklingsenhet utgörs av ca 40 anställda och är en viktig resurs i sammanhanget.

Styrkor

- **Serviceåtaganden för bibliotek.**
- **Näringslivsenheten och kommunens engagemang i näringslivsfrågor lokalt och regionalt.**
- **Tradition av att söka medel för och delta i EU-finansierade projekt.**
- **Flera internationella kontakter.**

Förbättringsområden

- **Utveckla och synliggör samordningen och styrningen av kommunen stöd till föreningslivet.**
- **Ta fram ett styrdokument som utgångspunkt för kommunens ambition och arbete inom kulturområdet.**

Kommunkompassen - Resultat av huvudområden och delfrågor							
HHylte kommun 2008							
H	max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%
H1 Offentlighet och demokratisk kontroll				2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering			
H1.1 Hur informeras medborgarna?	40	24	60%	2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	8	80%
H1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	20	50%	2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	12	60%
H1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	11	55%	2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	9	45%
H				2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	12	60%
H				2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	13	65%
H				2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	6	60%
H3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4 Ledning, decentralisering och delegering			
H3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	18	60%	4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	19,5	65%
H3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	14	70%	4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	16	80%
H3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	21	70%	4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	15	75%
H3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och	20	11	55%	4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	6	30%

H	max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%
tjänstemän?							
H				4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	5,5	55%
H5Kontroll och rapportering				6Personalpolitik			
H5.1Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	30	75%	6.1Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	12	60%
H5.2Hur sker rapporteringen från tvärsektorieella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	12	60%	6.2Förekommer prestationslönesystem?	20	11	55%
H5.3Strategier för att synliggöra kostnader.	20	10	50%	6.3Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	6	60%
H5.4Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	13	65%	6.4Förekommer medarbetarsamtal?	20	14	70%
H				6.5Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	10	50%
H				6.6Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	6	60%
H7Verksamhetsutveckling				8Kommunen som samhällsbyggare			
H7.1Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	11	55%	8.1Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	28	70%
H7.2Strategisk serviceutveckling.	20	12	60%	8.2Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	9	45%
H7.3Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	3	15%	8.3Kommunen som partner för näringslivet.	20	15	75%
H7.4Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	10	50%	8.4Kommunens internationella kontakter.	20	14	70%
H7.5Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	14	70%				

H

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002 och drygt 80 utvärderingar är genomförda. Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se.