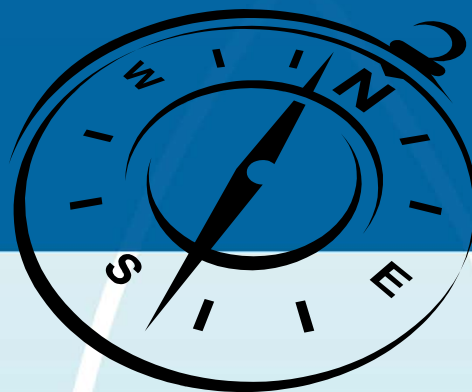


KommunKompassen

ANALYS AV

KRAMFORS KOMMUN

2011



Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Kramfors kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
	Område 1 Offentlighet och demokrati	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll	11
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	13
	Område 5 Resultat och effektivitet	15
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	17
	Område 7 Verksamhetsutveckling	19
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	21
4.	Översikt av poängfördelning.....	24
5	Kortfakta om Kramfors kommun.....	28

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.

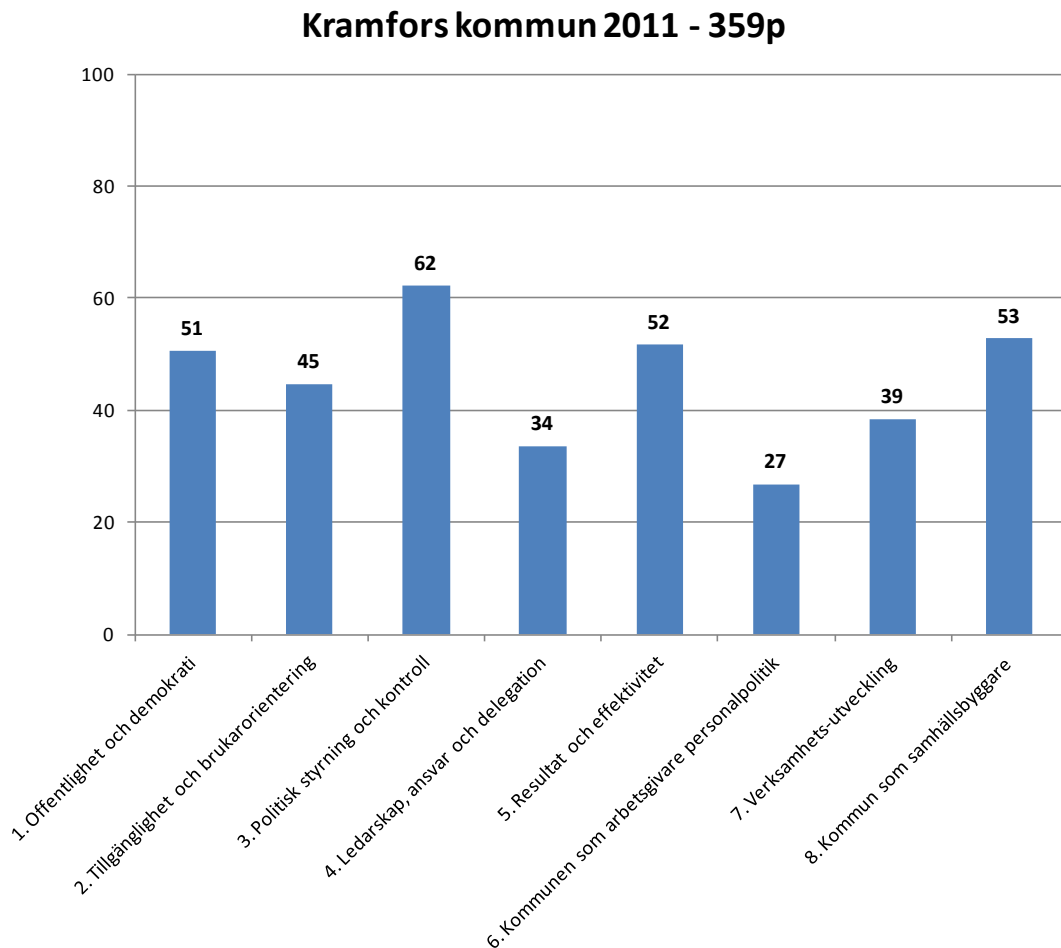
2 Kramfors kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Kramfors kommun genomfördes i december år 2011 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Den första genomfördes i januari 2007. 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.

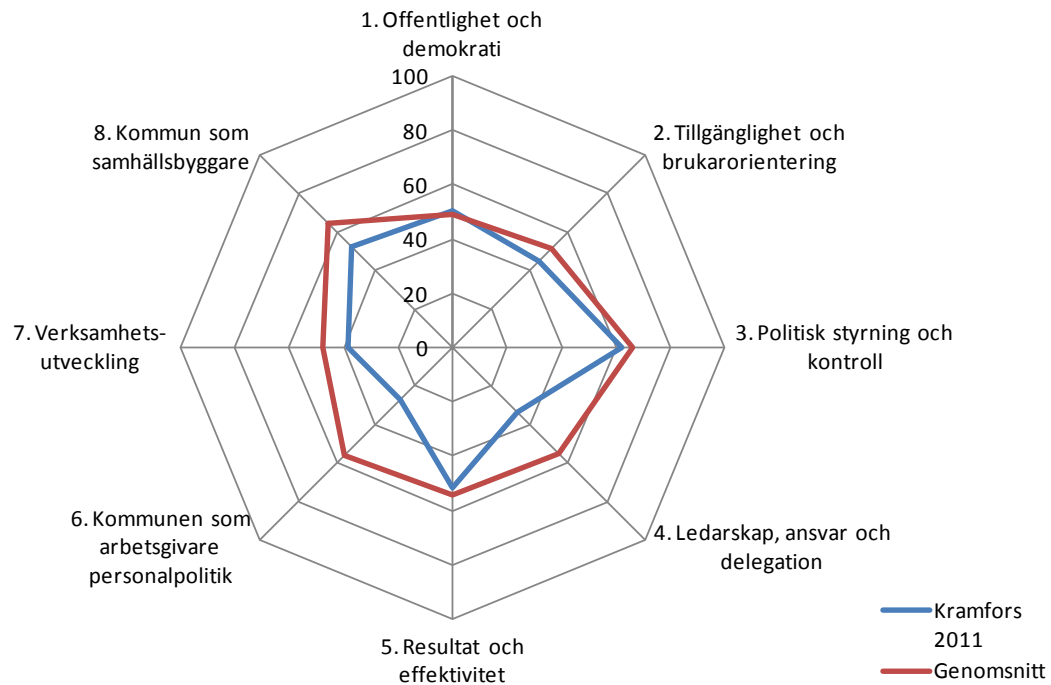
Sammanfattning av resultat

Nedan visas Kramfors kommuns totaltpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Kramfors profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av de kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen fr.o.m. 2010 då den reviderade Kommunkompassen började att användas. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kom-

muner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse så visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits. Kramfors resultat vid den förra utvärderingen 2007 var 368,5 poäng. Resultatet denna gång – 359 poäng – motsvarar alltså ca 460 i ”den gamla modellen.



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 	51

Allmänt

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

Information till medborgarna

Dagordning och protokoll finns tillgängligt och läggs ut för Kommunstyrelse och nämnderna men inte handlingar. För Kommunfullmäktige läggs dagordning, handlingar (före mötet) och protokoll ut och finns även tillgängligt vid mötet.

KF-möten annonseras i Tidningen Ångermanland (TÅ – daglig tidning) och i Nord-Sverige. Tidigare med hela dagordningen, men nu med ”high-lites”, vilket är en medveten strategi för att tydliggöra det viktigaste.

Sammanfattande och populariserade versioner görs av årsredovisning och budget.

Information till medborgarna görs bland annat genom att köpa utrymme (2-3 sidor) i Kramforsbladet som är en gratistidning som utkommer 1 g/månad och går ut till alla hushåll. Pressmeddelanden till TÅ, ofta genom att nyheter läggs ut på nätet. Ingen regelbunden egen tidning men tematidningar har getts ut då och då. Inte på senare tid.

KF-sammanträdena sänds via webb och kommunen finns på Face-book i tre olika former.

Information om resultat

Kommunens resultat återfinns främst i årsredovisningen och i viss mån till webb. Kommunens resultat är knutet till de indikatorer och resultat som tas fram via Kommunens Kvalitet i Korthet.

Resultatet från medborgar-/brukarundersökningar finns presenterat i begränsad form, dock utan kommentarer. De resultat som återfinns är knutet till KKiK. Här är ett förbättringsområde för framtiden. Många undersökningar görs redan men dess resultat presenteras inte för medborgarna.

Jämförelser av resultat med andra kommuner finns i årsredovisningen och i de handlingar som går till KF.

Resultatet från förvaltningsrevisioner finns att tillgå på nätet. De är föredömligt korta och informativa. Kommentarer och beslutade förbättringar till dessa saknas dock vilket kan ses som ett förbättringsområde.

Kommunen använder även lönebeskeden som en viktig informationskanal till sina 1800 anställda. Här återfinns information inom olika kommunala områden i syfte att se de anställda som goda ambassadörer för kommunen.

Medborgardialog och deltagande

Kommunen har under åtta år lagt ned ett stort arbete med att engagera medborgarna i olika visionsgrupper kring den nya översiktsplanen. Olika lokala grupper såsom exempelvis ungdomar har ingått. Liksom genus- och mångfaldsarbete och tryggetsvandringar. Utöver denna har inte kommunen utvecklat några speciella metoder för medborgarna att påverka centrala beslutsprocesser.

Allmänhetens frågestund finns vid nästan alla KF-möten. Öppna nämndsmöten finns som princip för BKU-nämnden men tillämpas inte i praktiken.

Medborgarförslag finns i kommunen och det kommer årligen in cirka 10 förslag.

Länkar finns på kommunens webbsidor som gör det möjligt för medborgarna att komma i kontakt med kommunens politiker, med både telefonnummer och e-postadresser.

Medborgarundersökningar genomförs regelbundet med ca två års intervall i syfte att fånga upp medborgarnas åsikter om kommunen.

Motverka korruption

Någon övergripande plan för etiskt förhållningssätt i kommunen finns inte. Däremot en upphandlingspolicy och attestreglemente som anger riktlinjer för interkontrollen i syfte att motverka korruption och missbruk av offentliga medel.

Någon formell whistle-blowerfunktion finns inte men en kommun av denna storlek har en utvecklad social kontroll vilket också erfarenhetsmässigt fungerat. Kommunens "Synpunkten" kan delvis ha denna funktion.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Informationen till medborgarna • Översiktsplansarbetet och visionsgrupper • Återkommande medborgarundersökningar • Light-versioner av vissa dokument. • Resultat och jämförelsesida på webben 	<ul style="list-style-type: none"> • Mer systematisk publicering av resultat och jämförelser på hemsidan • Arbeta vidare med att utveckla och bredda medborgardialog 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för demokrati och information • System för att motverka korruption (intern och externt) • Stödjande IT-teknik för att föra ut resultat på hemsidan

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 	45

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Strategi för brukarorientering

KomIn är ett praktiskt exempel på kommunens brukarorientering. KomIn är en ”en-dörr-in funktion” som precis dragits igång. Den finns fysiskt vid entrén till kommunförvaltningen och ska kunna ge hjälp till medborgare med många konkreta ärenden och turistfrågor.

Tillgänglighet och bemötande

En utbildning i bemötande har ägt rum på centralt initiativ där alla förvaltningar kunde skicka personal. Det var dock inte obligatoriskt. Dessutom har enskilda förvaltningar haft utbildningar och diskussioner bl a intern service och gymnasiet. Utbildning har även funnits

som var kopplad till den nya kundtjänsten i entrén. Det finns tydliga riktlinjer för bemötande för kundtjänsten. Dessa skulle även kunna användas inom andra verksamheter och kan därför vara ett framtida utvecklingsområde.

Kommunen har numera lunchöppet men även ett längre öppethållande vissa kvällar.

Tillväxtenheten har tagit fram en servicegaranti kring bemötande för hela kommunen med inriktning på telefon, e-post med mera.

BAS-bemötande är ett förbättringsområde men det pågår ett löpande arbete och en gemensam värdegrund för förvaltningen är framtagen.

Bemötande är inte ett tydligt kriterium vid nyanställning. "Livsstilskompetens" anses dock vara ett kriterium som ofta används vid rekrytering. Detta är inte heller ett generellt kriterium för exempelvis löneutveckling.

Kommunen mäter regelbundet tillgänglighet och bemötande avseende telefon och e-post inom KKiK.

Information om service och tjänster

Innehållet på webbsidorna granskas regelbundet av SKL och används sedan som ett lokalt förbättringsverktyg. Någon jämförelse av olika enheter service och tjänster görs inte i kommunen.

Specifika informationsbehov från olika medborgargrupper sker främst inom Lättläst som är omfångsrikt samt genom Talande webb.

Kommunen har genom Kundtjänsten.(Medborgarkontoret) en enhet som direkt kan hjälpa medborgarna med olika frågor. Även extra öppettid till kl 18 torsdagar finns.

När det gäller e-service finns i stort sett alla blanketter utlagda på webben. En del av dessa är interaktiva. Menyn på skolmaten kan fås genom telefon. Förutom detta bibliotekets service vad gäller boka böcker och e-lån. Genom turistbyrån kan man även boka biljetter.

Valfrihet och påverkan

Det är inte en självklar rätt att välja, men önskemål kan framföras vilka man försöker ta hänsyn till. Är man exempelvis inte nöjd med sitt SäBo kan man flytta till en annat. En privat förskola, grundskola och ett gymnasium med naturbruksinriktning finns. Har ej förskolor med olika inriktningar.

Förekomst att välja volym på serviceutbudet och därmed påverka avgift/taxa finns inom sophanteringen.

Kommunen har ett system som gör det möjligt att fördela kostnader mellan olika enheter och kan under innevarande år förflytta resurser .Inom BAS och BKU flyttas pengar utifrån faktisk volym. Form för resursfördelningssystemet diskuteras direkt i budgetprocessen.

Medborgarnas möjligheter att välja alternativa driftsformer är mycket begränsade.

Brukarundersökningar

Kommunen arbetar inom flera verksamheter med brukarundersökningar. Kommunen har tillsammans med FOU Västernorrland utvecklat enkäter inom LSS-boendena för gravt utvecklingsstörda. Genom dessa kan kommunen jämföra sig med länets övriga kommuner men

även med sig själv bakåt i tiden. Metoden heter Pictostat. Inom IFO görs det regelbundna brukarundersökningar vilket bland annat lett till borttagande av telefontider.

Beträffande näringslivet använder man SKL:s Insikt och följer också Svenskt Näringslivs index.

Äldreguiden används och kompletteras med egna undersökningar.

Kommunen använder sig av SKLs elevundersökning och gymnasiet genomförde brukarundersökning senast 2010.

Kostenheten har gjort undersökning via matrådet.

I mindre utsträckning förekommer jämförelser mellan olika enheter i kommunen. Däremot är det mer vanligt att det förekommer jämförelser av verksamheter mellan andra kommuner. Framförallt inom framförallt grundskola och särskilt boende (Äldreguiden).

Exempel på andra metoder för att bedöma servicekvalitet är avvikelshantering inom äldreomsorg såsom fallregistrering, läkemedelshantering.

Kommunen har ett kommungemensamt synpunktshanteringssystem där även sammanställningar görs med diskussioner om förbättringar.

Undersökningar görs även via FTS-rådet. (Folkhälsa, Trygghet, Säkerhet)

Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering

Kommunen har tagit fram ett antal servicedeklarationer och uppdrag har getts till alla verksamheter att ta fram sådana under 2012. Inom förskola och grundskola finns relativt bra beskrivningar över de olika enheterna. Detta saknas dock inom Socialtjänsten och kan därför ses som ett förbättringsområde.

Det finns ett delvis heltäckande system för synpunkts- och klagomålshandlingen. Rutiner, svarstider finns tillsammans med blanketter för olika situationer. Redovisning av inkomna synpunkter och klagomål finns som statistik. Få exempel finns för vad dessa lett till förbättringar. Ett exempel på förbättring finns i och med byggandet av en beach-volleyboll plan. Detta kan vara ett förbättringsområde att titta på. Kungsbacka kan vara ett exempel som kan inspirerar i och med att de även för medborgarna redogör vad de gjort för förbättringar.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Systematiskt arbete med brukarenkäter • Systematisk hantering av synpunkter och klagomål • KomIn för att öka tillgängligheten • Information på hemsidan 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsatt arbete med servicedeklarationer • Injicera mer energi och dynamik i synpunkts-/klagomålshandlingssystemet • Ytterligare anpassning av hemsidan till olika brukargrupper 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydligt dokumenterad kommunövergripande strategi kring brukarfokus • Kommunövergripande medarbetarutbildning i t.ex. tillgänglighet och bemötande • Bemötande som krav vid rekrytering och vid lönesättning • Stärkt valfrihetssystem, internt eller externt

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	62

Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/ flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

System för styrning/uppföljning

En kommunövergripande helhetssyn på styrning och ledning med övergripande mål finns och har delvis genomslag ut i verksamheten. Men styrkedjan hela vägen ut är ändå inte riktigt på plats ända ut till enheterna. Man har ett nytt system på väg med en planeringsmodell som får fullt genomslag 2012. De centrala mål som finns nu är en bra början.

Man har fyra övergripande mål: 1. Nöjda medborgare, 2. God verksamhet, 3. Attraktiv arbetsgivare och 4. God ekonomisk hushållning. Inom respektive område finns mål fastställda på ett år och fyra år.

Kommunen har ingen övergripande värdegrund eller liknande. BAS har dock en sådan. Dock har en övergripande kommunvision diskuterats. Det finns ett avsnitt om detta i översiktsplanen, men tanken är att vaska fram en kortare version. Viktigt är att denna kan direkt kopplas till de övergripande målen.

Det finns en utvecklingsstrategi som är 10 år gammal. Den har tagits politiskt. Kramfors har under en tid haft "Både Och" som en slags slagord, men det fastställdes aldrig formellt och är nu på väg ut.

Tydliga politiska mål

Den kommunövergripande verksamhetsplanen innehåller resultatindikatorer för de olika verksamheterna. Denna plan kompletteras med verksamheternas verksamhetsplaner som även innehåller resultatindikatorer. Där finns en enhetlig och tydlig röd tråd i systemet.

Den nya styrmodellen har ännu inte satt sig i alla delar av kommunen och det är i framtiden viktigt att detta blir genomfört. Man anser det viktigt att först knyta ihop kommunen och ta bolagen sedan.

Man anser sig ha en bit kvar på att få den politiska målformulering och fördelningen av resurser i budgetarbetet till sammankopplade processer.

Uppföljning och rapportering

Rapporteringsystemet visar på förbrukningen av budgeterade medel samt uppnådda resultat i förhållande till uppställda mål. Tertialrapporterna tar regelbundet upp både ekonomi och verksamhet inklusive årsredovisningen. Ytterligare rapporter – två per år – i feb och okt tar endast upp ekonomi.

Från 2012 är det beslutat om en utökad rapportering till KS från nämnder och även bolag. Det skall vara en muntlig rapportering (från förvaltningen) förutom nämndens skriftliga rapport.

Interna resultatjämförelser på tvärs över sektorsgränser sker beträffande sjukfrånvaro.

Kommunen rapporterar resultat som är jämförbara med andra kommuner inom KKIK. Kommunen har inte deltagit i något av de tidigare kvalitetsnätverken.

En förvaltningsrevision sker systematisk för att förse politiker med beslutsunderlag.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Tjänstemän har ett delegerat ansvar för ekonomi och personal. Det finns lite olika tillämpning mellan verksamheterna. Förklaringen ligger troligen i utvecklandet av olika kulturer.

Ansvarsfördelningen mellan politiker och tjänstemän anses från båda håll fungera i stort sett bra. Sällan uppstår problem och frågorna kring VAD och HUR är tydliga.

Samspel och dialog

Det finns fler arenor där ledande politiker och tjänstemän kan mötas för informella dialoger. I anslutning till budgetprocessen finns detta på flera sätt. Sådan arenor finns även kopplat till målarbete och uppföljning, BKU halvdagsseminarier med politiker och tjänstemän. I kommunledningen träffas KSO, KC, K-sekr och ek. chef regelbundet varje vecka och går igenom alla inkomna ärenden och bestämmer hur de skall handläggas.

För att förtroendevalda ska få kunskap om kommunens serviceenheter har man inom BKU kontaktpolitiker som har avsatt tid för det. En dag per termin för alla politiker i nämnd. Inget motsvarande inom BAS.

En speciell metod har utvecklats kopplat till de sk info-passen före varje nämndsmöte. Då informerar man och diskuterar utan beslut. Det protokollförs dock vad man informerat om.

Kommunens politiker erbjuds utbildningar vid olika tillfällen. Alla nämndpolitiker får en två-dagars utbildning. Detsamma gäller för alla nya KF-politiker. Den utbildningen hålls av revisorerna och omfattar 2 dagar vid 3 tillfällen. En halv dags utbildning har också getts i medborgardialog. ”Pärmen” ges till alla nya. (Info om kommunen och formalia) En utvecklingsdag per mandatperiod för alla Kf-ledamöter.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydligt system med resultatindikatorer i styrning/uppföljning • Fleras exempel på jämförelser av resultat med andra kommuner • Tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän • Jämförelser av resultat med andra kommuner 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsatt utveckling av styrmodellen ut till enheterna • Koppla ihop vision med styr-/uppföljningsmodellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mål och resultat i förhållande till bolagen • Mer av analys i uppföljning av mål och indikatorer • Arbete med kultur och värderingar inom hela organisationen

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 	34

Allmänt

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

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

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Idag saknar kommunen en samlad strategi inom området. En delegationsordning finns som skulle kunna vara en del i ett framtagande av strategin där även en långsiktig ledningsfilosofi med synsätt på rekrytering, ansvar och roller för olika chefer och anställd kan ingå.

Resultatenheternas ansvar

Resultatenheterna har rätt att omfördela resurser inom de befintliga budgetramarna. Vare sig överskott eller underskott förs över till kommande år. Allt nollställs vid årsskiftet.

Resultatenheterna har fullt ansvar att rekrytera personal, men inte att göra organisatoriska ändringar i form av nedläggningar av enheter utan att fråga nämnd och ibland fullmäktige (t e x skolor)

Tvärsektoriellt samarbete

Kommunen har en hel del tvärsektoriella projekt och samarbeten. BKU och BAS har ett stort gemensamt projekt "Chansen" (för ungdomar med problem) som har en budget som BAS o BKU gemensamt finansierar.

Gemensamt med landstinget finns Familjerådgivning samt (med ambulansverksamheten) kvällssjuksköterskor.

Andra tvärsektoriella projekt är gemensamt upplägg och utvärdering av miljötillsyn (i länet). Samverkan skola/företag beträffande praktikplatser. Samverkansförbund med landstinget, f-kassan, arbetsförmedlingen

Chansen finns beskrivet med ansvar, mål, resurser etc. och kan ses som ett inspirerande exempel för många andra projekt avseende ansvar etc. En sammanställning över pågående projekt och processer som pågår i kommunen saknas och kan ses som ett förbättringsområde.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Kommunen använder chefskontrakt/chefsavtal på individnivå där resultatförväntningar anges. Chefsutvärderingar görs via medarbetarenkäten som använts fyra gånger.

Kommunledningens kommunikation

Ett nystartat chefsforum för alla chefer i kommunen träffas två gånger per år. Cirka 80 personer deltar och fokus för närvarande är på internutbildning. Ett HR-råd har nyligen bildats i kommunen där bland annat chefer sitter med. Rådet ska träffas fyra gånger per år.

För att stärka toppchefer som föredömen när det gäller värderingar och mål använder sig BAS av den gemensamma värdegrunden. BKU har till sitt stöd en pedagogisk plattform.

Rutiner och stöd för hjälp till chefer när problem uppstår finns det inom BKU en "verksamhetsledare" som man kan vända sig till. Något motsvarande finns inte inom BAS. Något generellt och kommunövergripande stöd finns inte.

Ledarutveckling

Kommunen håller för närvarande på att utveckla ett centralt ledarutvecklingsprogram. Ett utkast finns. BKU har ett eget program som förvaltningschefen driver. Rektorsutbildningen är i sig ett sådant system. Inom gymnasieskolan finns en speciell person som jobbar med detta.

Inom BKU finns ett program för att identifiera ledarämnen inom den egna organisationen. Något som kanske kan utmana och ses som ett förbättringsområde för hela kommunen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Många exempel på tvärsektoriellt samarbete • Chefsforum 	<ul style="list-style-type: none"> • Ledarutvecklingsprogram • Stöd vid problem i rollen och utövande av ledarskap • Utveckling av traneeprogram, mentorskap etc. för att utveckla ledarämnen • Utveckling av ledningsstruktur för att sprida mål, uppdrag, ansvar, värderingar, etc. i hela organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla en strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Chefskontrakt med fokus på resultat • Överföring av över- och underskott på enhetsnivå? • Framtagande av chefspolicy • Mer fokus på resultat i chefspolicy

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 	52

Allmänt

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Kommunen har under 2011 utvecklat ett modell som kopplar ihop fyra fokusområden; medborgare och intressenter, verksamhetsprocesser, medarbetare och ekonomi. Dessa områden är styrande för målformulering och uppföljning i hela organisationen. Verksamhetsmålen har en tydlig inriktning mätbarhet och resultat i förhållande till dessa fyra områden.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Alla typer av kostnader redovisas, inklusive kapitalkostnader och personalkostnader och därtill tjänsternas kostnader. Dessa kostnader är kopplade till det fördelningssystem som kommunen använder. Det finns ett arbete med att mäta och utveckla effektiviteten som är

knutet till KKiK:s mätningar med exempelvis kostnad per betygspoäng, nöjdhet m.m. Kommunen försöker även att öka effektiviteten inom äldreomsorgen med mätningar av brukartid.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Det finns en övergripande modell för uppföljning av avvikelser på förvaltningsnivå och enhetsnivå. För tertial och år följs kontinuerligt resursförbrukning, resultat och måluppfyllelse upp. Ytterligare två uppföljningar görs men då endast beträffande ekonomi.

Introduktionsutbildningar i Lean har genomförts i syfte att följa upp kommunens processer men arbetet har inte kommit igång.

Kommunikation kring resurser och resultat

Resursförbrukning och resultat kommuniceras inom enheterna men på olika sätt: Exempelvis inom Intern service – all personal 1 g/mån, Kostverksamhet – träffar med områdeschefer. Gymnasiet och grundskolan – träffar med rektorer varje vecka. IFO - träffar varannan vecka.

Genom chefsforum finns en gemensam arena för att löpande föra diskussioner om resursförbrukning och resultat.

Jämförelser

Kommunen arbetar övergripande med att kontinuerligt jämföra sig med andra kommuner genom dels KKiK men även genom regionala jämförelser. I dessa hämtas resultat från dels den egna verksamheten men även ur nationell statistik.

Jämförelser mellan kommunens egna enheter förekommer exempelvis inom skolans Kvalitetsredovisning, Äldreguiden och kostnadsjämförelser med Sollefteå kommun. Redovisning av resultatjämförelser mellan kommunens olika enheter för brukare och medborgare är relativt utvecklat och kan därför ses som ett förbättringsområde. Här finns många exempel att finna inom KKiK.

Extern samverkan

Kommunen samverkar med andra närliggande kommuner på olika sätt. I länet finns ett samarbete mellan kommuner genom Räddningstjänstförbundet. Energirådgivning ihop med Sollefteå kommun. Ett samarbete finns även kring uppläggning av bygglovsverksamheten i länet.

Samverkan med civilsamhällets frivilligkrafter finns inom äldreboendenas volontärverksamhet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • En god grund för resultatstyrningssystem • Flera exempel på jämförelser kring resultat • Samverkan med andra kommuner 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsatt utveckling och fokus på resultat och effektivitet • Analyser av jämförelser och förbättringsarbete utifrån dessa • ”Vassare” avvikelssystem för både resursinsats och resultat. • Fortsatt utveckling av effektivisering av arbetsprocesser (verksamhet) 	<ul style="list-style-type: none"> • Jämförelser enheter internt och externt • Samverkan med frivilligkrafter • Digitalt uppföljningssystem mål – resultat • Kommunicera ut resultatstyrning i hela organisationen

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	25

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

Kommunen har ett personalpolitiskt program som är i behov av en uppdatering. Till detta finns idag ett flertal dokument som är av olika datum som kan integreras i ett samlat framtidsinriktat personalpolitiskt program.

Rekrytering

Några speciella kollektiva förmåner utöver lön som stärker yrkets attraktivitet finns inte i kommunen. Vissa möjligheter finns genom ”individuell anpassning”.

Kommunen stödjer friskvårdsinsatser genom bidrag med 50 % av kostnaden upp till 1400 kr. Detta kommer att vara helt genomfört för i hela kommunen fr. o m 2012.

Några speciella och generella insatser för att marknadsföra kommunen som en attraktiv arbetsgivare har utredarna inte kunnat ta del av och det kan därför ses som ett förbättringsområde för kommunen.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Frågor ställs i medarbetarenkäten utveckling av kompetens, bl a frågar man cheferna om man ”är nöjd” med kompetensnivån hos medarbetarna. Kommunen gör ingen central analys eller sammanställning av enkätresultatet utifrån behovet av kompetensutveckling. Eventuellt kan finnas vissa sammanställningar av kompetensbehov ute i verksamheterna.

Medarbetarsamtal har enligt en enad uppfattning blivit bättre i kommunen. Den generella bedömningen är att 70-80 % genomförs i verkligheten men direktivet är att alla skall ha samtal. Någon central riktlinje finns inte kring kompetensanalyser, karriärplaner etc. men det finns med i mallen för hur utvecklingssamtal skall föras.

Inom grundskolan har man satsat på att fånga upp lärare som genom kompetenshöjning ska kunna bli rektorer.

Individuell lönesättning

Individuell lönesättning sker inom alla förvaltningar i kommunen. Förutom medarbetarsamtal ges ett muntligt lönebesked till alla anställda. Kriterier för lönesättning har tagits fram gemensamt med facken. Dessa är olika på olika förvaltningar. Inga kommunövergripande kriterier finns. Några riktlinjer finns inte heller som belönar gruppen/individens bidrag till resultat och måluppfyllelse.

Arbetsmiljöarbete

Heltäckande arbetsmiljöundersökningar genomförs vartannat år, senast 2011 i oktober. Särskild version av enkäten ges till cheferna. Enkäten bygger på SKL:s nio frågor. För att stärka arbetsmiljöarbetet har kommunen ingått ett samverkansavtal som bland annat innebär att arbetsmiljöfrågorna alltid är på agendan på de olika mötesformerna i kommunen.

Mångfald

I kommunen finns en jämställdhetspolicy som man arbetar med liksom med genusfrågan. Ett av målen är att genomföra utbildningar i genuskunskap. Mångfaldsfrågan har inte varit så aktuell i kommunen men kan komma att bli det i framtiden.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Hög andel som får medarbetarsamtal • Arbetsmiljöundersökningar • Friskvårdsinsatser för anställda 	<ul style="list-style-type: none"> • Ökat fokus på kompetensanalys och utbildning utifrån ett helhetsperspektiv • Resultatfokus och måluppfyllelse i lönekriterier • Tydliggör kompetenssatsningar inom olika områden 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalpolitiska program-personalstrategi • Skapandet av en attraktiv arbetsplats • Skapa kollektiva förmåner för att skapa attraktivitet • Gemensamma inslag i lönekriterier

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer • IT-stöd 	39

Allmänt

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

Strategiskt kvalitetsarbete

I de fem politikområden som är antagna; styrning och ledning, hälsa och omsorg, samhällsbyggnad, barn - och utbildning samt näringsliv finns för vardera en policy, ett program, en verksamhetsplan och tjänsteföreskrifter/motsvarande. I dessa fastställs mål för serviceförbättringar och utvecklingsarbete.

En kvalitetspolicy finns även framtagen som styrdokument.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

I intranätet finns en struktur för kvalitetsarbetet. Ett kvalitetsledningssystem för SoL och HSL är under utveckling. Det pågående arbetet med servicedeklarationer får ses som en viktig del i ett kommungemensamt kvalitetsarbete.

Arbete med den tidigare utvärderingen samt återkommande utvärderingar av Kommun-kompassen får ses som ett viktigt bidrag till den systematiska verksamhetsutvecklingen.

Regelbundna externa utvärderingar inom KKiK utgör ett viktigt komplement och impuls till det ständiga förbättringsarbetet. Övriga jämförelser som kommunen deltar i såsom exempelvis inom MoB, funktionshindrade, IFO, bidrar även till att ge underlag till förbättringar.

De återkommande Medborgarundersökningarna ska även ses ur detta perspektiv

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Omvärldsspaning och spaning för att lära av andra sker på flera sätt. MoB och BKU gör det genom länsnätverk. BAS tittar på utvalda kommuner, t ex Östersund.

Beträffande medborgarkontoret uppbyggnad har man tittat på Sollefteå och Tyresö.

Genom deltagande i KKiK fås inspiration från flera av landets kommuner kopplade till de indikatorer och mål som används i styrsystemet.

Kommunen samverkar även med utbildningsinstitutioner för att förbättra tjänsterna. Exempelvis ett utvecklingsprojekt i länet beträffande bygglovshantering och ”Region Norr – Centrum för skollärovervakning kopplat till Umeå Universitet

Kreativitet och innovationer

Kommunen tillämpar inget enhetligt system som fångar upp och stimulerar medarbetarnas kreativitet. Exempel finns dock i en del verksamheter. Inom skolan kan man få utvecklings-tid för att jobba med speciella frågor, t ex utveckling av matteundervisning som man har god erfarenheter av. Medarbetare har utifrån detta visat upp idéer på ”Mattebienen”.

Detta kan enligt utvärderarna vara ett framtida utvecklingsområde för kommunen. Genom att stödja medarbetarnas kreativitet och lyfta fram innovationer som effektiviserar och utvecklar tjänsterna kan många goda idéer tas tillvara. Belöningar, priser, uppmärksamhet etc. kan vara till i detta. Ta gärna del av Hammarö och Uddevallas erfarenheter.

IT-stöd

Kommunens intranät är en allt viktigare källa för information för kommunens anställda. Här finns en framtida utvecklingspotential. Många olika IT system förekommer i kommunen och det är en utmaning att få alla dessa att kommunicera med varandra.

Kommunen har tagit ett samlat grepp kring information och kommunikationsfrågorna vilket resulterat i en tydlig förbättring av webbsidorna. Dessa känns idag som lättorienterade. Kvaliteten på webbsidorna varierar dock mellan olika förvaltningar och det finns skäl att stärka ett helhetsgrepp. En handlingsplan kan vara ett stöd för ett sådant arbete.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Ett kommunövergripande styrsystem med fokus på resultat och kvalitet. • Deltagande i flera nationella och externa kvalitetsgranskningar 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemensamma kvalitetsverktyg, exempelvis servicedeklarationer • Utvecklingsforum som arbetar med olika kommunövergripande förbättringssteg. 	<ul style="list-style-type: none"> • System som stödjer, belönar, sprider kreativitet • Kvalitetspris eller liknande för att belöna och sprida idéer om god kvalitet • Plan för informations- och kommunikationsteknik i syfte att utveckla tjänsterna • Utvecklad omvärldsspaning

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 	51

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

Kommunen har ett kulturpolitiskt program och en påbörjad strategi för samverkan med näringslivet. Kommunen saknar strategi/övergripande planer för kommunens samverkan med frivilligkrafter och kommunens internationella utbyte och arbete.

Samarbete med civilsamhället

Kommunen har en volontärverksamhet med inriktning mot äldreomsorgen. Ett femtiotal personer är engagerade.

För oorganiserade grupper av ungdomar har man i dialog med dessa satsat på att ta fram en skateboardrink och en beachvolleyplan.

Samverkan med kulturlivet

Kommunens kultursekreterare har regelbundna träffar med kulturföreningar och kulturpersonligheter, men inget fast kulturråd finns.

Kommunen ger finansiellt stöd till föreningar och tillhandahåller lokaler för kulturella aktiviteter. En Kulturskola som är inriktad mot barn ungdom finns även.

Kommunen delar ut två typer av kulturpriser. Ett kulturstipendium som vem som helts i landet kan få och som består av ekonomiskt stöd att arbeta i Kramfors under viss tid, t ex för konstnärer samt ett "trotjänarpris" för kulturverksamma i kommunen.

Samverkan sker inom Kulturtinget i länet, som diskuterar olika kulturarrangemang i länet och tar fram goda exempel.

Initiativ tas även av kommunen för att anordna Stadsfesten på sommaren och Vinterfesten som är arrangemang av traditionell "fest-typ". Skulefestivalen som idrottsföreningar anordnar med kommunalt bidrag och man har också en konstvecka på Höga Kusten finns även.

Stöd till näringslivet

Kommunen genomför näringslivsundersökningar för att förbättra kontakten med näringslivet. Senast deltog man i SKL:s Insikten.

Träffar sker med de större företagen i kommunen i grupp. Med andra företag sker branschspecifika möten. Träffar med enskilda företag förekommer även.

Kommunen anordnar även årligen en företagsgala med priser som "Årets företagare".

Initiativ till kompetenshöjande åtgärder för det lokala näringslivet har skett genom t ex Kompetenslyftet (gemensamt i länet). Konkurrenslyftet - gemensamt i länet samt Jämtland.

Kommunen har flera projekt riktat mot näringslivet. Exempelvis finns ett projekt om otraditionella rekryteringsmetoder med företagen. Ett annat projekt rörande frågor vid generationsskifte. En av företagsutvecklarna ger nyföretagarstöd.

För att aktivt etablera samverkan med näringslivet har kommunen en Praktikpoolen som är ett direkt samarbetet mellan skola och företagande.

Kommunen deltar i ett internationellt projekt "Ungdomens kreativitet" och är lead partner för detta. Ett annat projekt är "Kombination av traditionellt företagande och kreativa näringar".

Internationella kontakter

Kommunen har ett internationellt erfarenhetsutbyte med flera länder. Ofta är dessa på verksamhetsplanet. Exempelvis ett utbyte på skolsidan med finska kommuner. Samverkan sker även med finska kommuner utifrån det gemensamma Världsarvet Höga Kusten. Ett samarbete kring barn finns även med Ukraina.

Dessa och flera andra projekt så finansieras dessa av EU:s strukturfonder.

Kommunen har ett projekt om inflyttare från Holland. I det sammanhanget har mässor och liknande arrangerats. Något som även resulterat att flera personer flyttat till kommunen.

Hållbar utveckling

För att minska utsläpp av växthusgaser, kemikalier m m. är kommunen medlem i Sveriges EKO-kommuner. För att energieffektivisera har kommunen tillsammans med Sollefteå en

Energirådgivare. I fastighetsbolaget (det kommunala) finns en särskild medarbetare som arbetar med energieffektivisering för kommunala fastigheter.

Information till medborgarna (kunderna) om energi och besparingar sker i anslutning till elräkningen.

Ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet är begrepp som man ”tänker på” men inget specifikt program för social hållbarhet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Goda kontakter och mycket stöd till kultur- och föreningslivet • Många kontaktytor med näringslivet • Många exempel på näringslivsstöd • Systematiskt miljöarbete • Mätbara och uppföljningsbara miljömål 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydligare struktur för styrning/uppföljning av området • Policy/strategi för arbetet med civilsamhället • Utveckla ”varumärkesbyggande” för att locka arbetskraft, företag m m • 	<ul style="list-style-type: none"> • Ökad satsning på internationellt utbyte • Tydligare marknadsföring i samverkan mellan olika aktörer • Kontakter och samverkan med föreningar och civilsamhället

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Kramfors 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?	0	15	0%
1.2	Hur informeras medborgarna?	16	20	81%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	11	25	45%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	20	30	66%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	3	10	33%
		51	100	51%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	3	15	20%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	9	25	35%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	9	15	61%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	7	15	43%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	9	15	61%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomåls- hantering för medborgare/brukare?	8	15	55%
		45	100	45%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	8	15	50%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	15	25	59%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	16	25	62%
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	8	15	53%
		62	100	62%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	2	15	10%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5	10	45%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	12	20	59%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	3	15	21%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	9	20	44%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	4	20	20%
		34	100	34%

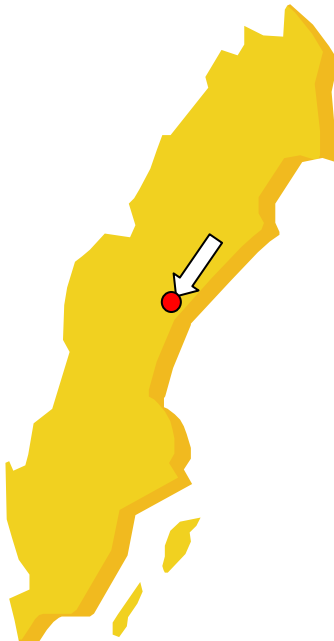
5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	5	15	35%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	12	20	60%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	9	20	46%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	11	15	70%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	11	20	53%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	4	10	42%
		52	100	52%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	2	15	15%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	5	20	24%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	7	25	27%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	3	15	21%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	9	15	62%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	1	10	7%
		27	100	27%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	5	15	36%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	13	25	51%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	10	20	52%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	2	20	8%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	9	20	43%
		39	100	39%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	5	15	36%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	5	20	24%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	17	20	85%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	11	15	74%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	5	10	46%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	10	20	49%
		53	100	53%

5 Kortfakta om Kramfors kommun

Kommungrupp enligt SKL:s definitioner	Kommun i glesbefolkad bygd.	
Folkmängd	18 911	
Folkökning/minskning 2008-2009	-303	
Antal anställda	1 747	
Partier som ingår i styret efter valen 2010	S och V	