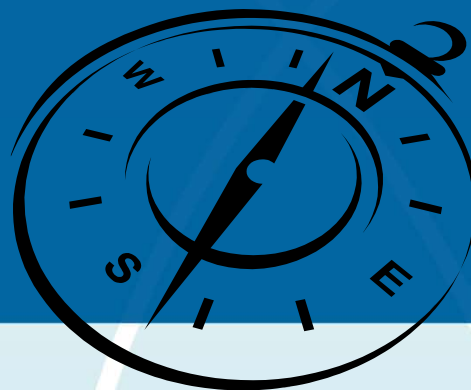


# KommunKompassen

ANALYS AV

HEBY KOMMUN 2014



Leif Eldås och Britt-Marie Hedlund SKL  
Azadeh Pezeshk Praktikant



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting

## Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen? .....	3
2	Heby kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta huvudområden.....	6
	Område 1 Offentlighet och demokrati .....	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering .....	9
	Område 3 Politisk styrning och kontroll .....	11
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	16
	Område 5 Resultat och effektivitet .....	18
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	21
	Område 7 Verksamhetsutveckling .....	24
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	26
4.	Översikt av poängfördelning.....	29

# 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 Heby kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

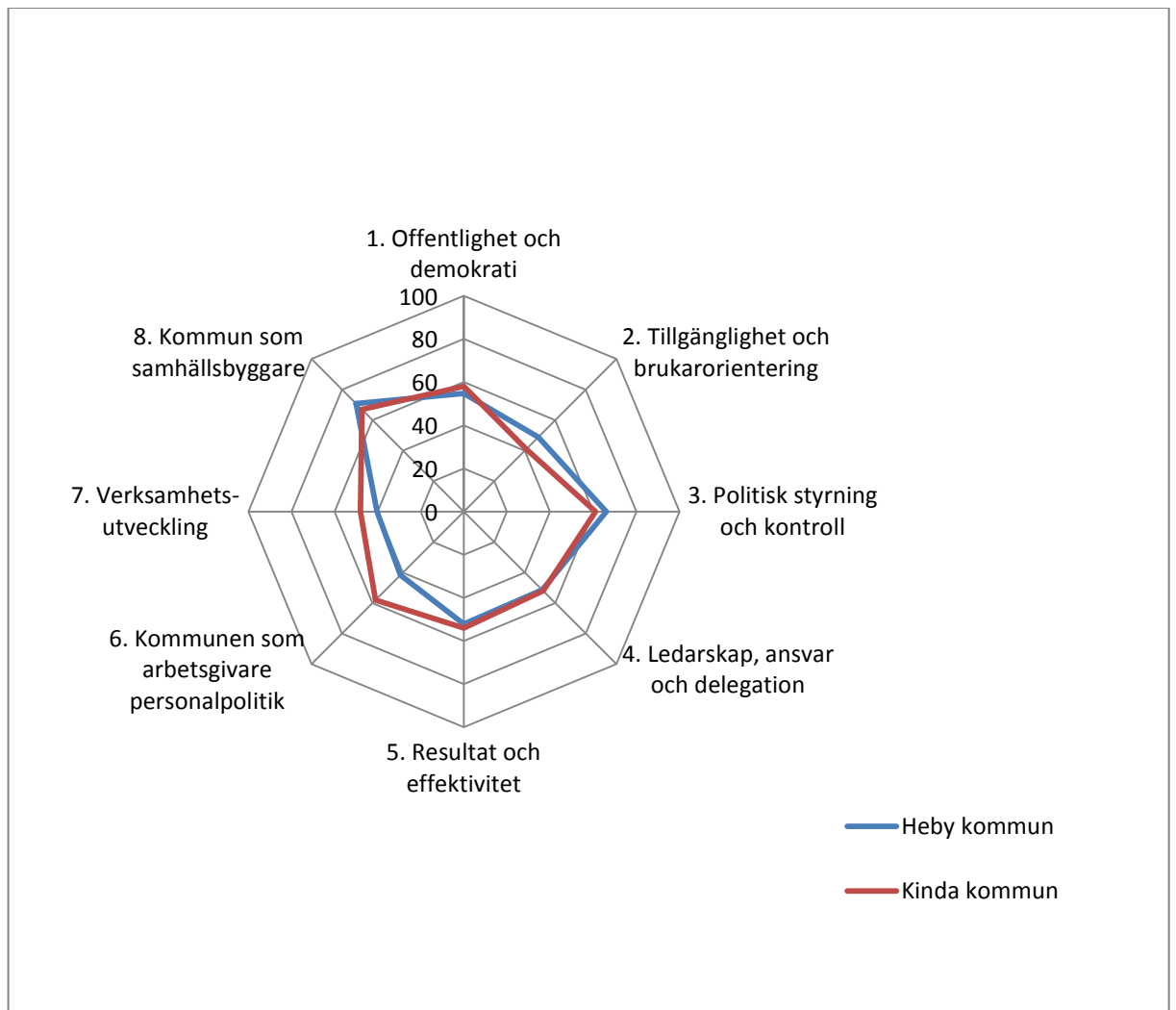
Utvärderingen av Heby kommun genomfördes i april 2013. Som underlag för värderingen har utvärderarna studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 25-tal personer i organisationen. Vid intervjuerna deltog politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter. Det är kommunens första utvärdering.

### Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Heby kommun 2014 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden.

	Resultat 2014
1. Offentlighet och demokrati	55
2. Tillgänglighet och brukarorientering	49
3. Politisk styrning och kontroll	66
4. Ledarskap, ansvar och delegation	51
5. Resultat och effektivitet	52
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	42
7. Verksamhetsutveckling	40
8. Kommun som samhällsbyggare	71
<b>TOTALT</b>	<b>426</b>

På följande sida redovisas Hebys resultat i ett spindeldiagram i jämförelse med Kinda kommun. En till invånarantal likvärdiga kommun som varit en av de nominerade kommunerna vid utnämningen av Sveriges Kvalitetskommun.



### Jämför och hitta inspiration

Alla svenska och norska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skl.se/kvalitet](http://www.skl.se/kvalitet). På hemsidan finns även ett verktyg för att underlätta sökning av goda exempel inom olika områden.

### 3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta huvudområden

#### Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li> <li>• Information till medborgare</li> <li>• Dialog och medborgarmedverkan</li> <li>• Etik – motverkan av korruption</li> </ul>	55

#### Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Hebybornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete, dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas inom detta område. Partiarbetet som många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

#### Strategi för demokratiutveckling

2005 infördes Öppna Heby i syfte att stärka medborgardialogen i kommunen. I samband med detta togs en demokratiplan fram vars bärande principer var;

1. Kommunfullmäktige skall ha en stark och framträdande roll.
2. De förtroendevaldas roll av medborgarföreträdare skall vara tydlig.
3. Medborgarna skall ha större möjligheter till direkt inflytande.
4. Frågor som rör strategi, myndighetsutövning och genomförande bör särskiljas i den politiska organisationen.
5. Kommunens förvaltningsorganisation skall vara sammanhållen och präglas av helhetssyn och serviceanda.

Dessa principer ligger kvar på kommunens hemsida men anses inte vara styrande för kommunens arbete idag utan utgångspunkten hämtas från lagstiftning och offentlighetsprincipen.

Ett utvecklingsområde för kommunen är att uppdatera sitt anslag kring demokratiutveckling och medborgardialog som riktmärke för arbetet och för att Hebyborna ska veta vad man kan förvänta sig.

## **Information till medborgarna**

Inom informationsområdet styrs arbetet av olika riktlinjer inom respektive områden exempelvis kring krisinformation. Det kan finnas ett värde att även här ta fram något övergripande strategiskt anslag kring det externa informationsarbetet. Resurser finns bland annat i form av en informatör och en webbmaster.

Kommunen har ingen egen tidning men delar varje onsdag ut flygbladet Västra Uppland till hushåll och företag i Heby kommun. Informatören håller ihop vilken information som ska läggas ut. Facebook används också som informationskanal där i princip allt läggs ut.

Vad avser information som berör de politiska processerna som kan vara intressanta för Hebyborna så finns möten, protokoll och kallelser för alla nämnder, fullmäktige och styrelsen finns tillgängliga på hemsidan. Allmänna handlingar är endast tillgängliga för behöriga användare på hemsidan, vilket innebär förtroendevalda och vissa tjänstemän. Alla nämnders sammanträdesdatum finns i ett kalendarium på hemsidan. Där redovisas även alla politiska aktiviteter under året exempelvis medborgarmöten. Kommunfullmäktiges sammanträdena är radiosända och på hemsidan är det i efterhand möjligt att lyssna till tidigare arkiverade sammanträden.

Kommunen har tagit fram ett omfattande och informativt material i tryckt form som beskriver servicen och ger stöd i kontakten med kommunen och dess verksamheter. Broschyrerna finns bland annat tillgängliga på Medborgarkontoret. Informationen till medborna följs bland annat upp i internkontrollplanen.

## **Information om resultat**

Inom området information om resultat, utifrån perspektivet ”Vad får jag som Hebybo för mina skattepengar?”, så finns en del material på kommunens hemsida och en del presenteras via andra informationskanaler. Exempelvis deltar Heby sedan 2010 i SKLs projekt Kommunens Kvalitet i Korthet där man jämför sina resultat med 220 andra kommuner och dessa redovisas i dokumentarkivet på hemsidan. Även rapporterna från jämförelsenätverket Bergslagen, som Heby deltagit i under många år, finns där men är inte lätta att hitta. Under de senaste åren presenteras för övrigt en populariserad sammanfattning av årsredovisningen i flygbladet.

För att förbättra tillgängligheten kan ett utvecklingsområde vara att samla väsentlig information om resultat under en ingång på hemsidan. Kortfattade enkla presentationer exempelvis med en kommentar om hur resultaten står sig i förhållande till kommunens mål/ambition.

## **Medborgardialog och deltagande**

Trots inaktuellt styrdokument så är kommunen aktiv inom området medborgardialog. Det bör dock nämnas att ett av kommunens effektmål är medborgardialog. Kommunen genomför regelbundna medborgarundersökningar och upprättar välfärdsbokslut.

Kommunen deltar var tredje år i SCB:s medborgarundersökning och resultaten och måtten används i målformuleringar och följs upp i samband med årsredovisningen.

Heby genomför regelbundet medborgardialog i olika former. Exempelvis har Heby kommun etablerat flera olika samverkansgrupper som arbetar aktivt för att medborgare i kommun ska känna sig trygga och säkra. När kommunplanen skulle arbetas fram var man ute i åtta olika medborgardialoger, en i varje socken.

Därefter genomfördes ytterligare en dialogvända på två ställen innan beslut togs. Vid utarbetande av Framtidens äldreomsorg inbjöds föreningar och näringslivet som fick arbeta fram förslag i fokusgrupper tillsammans med och personal från flera förvaltningar. Utifrån de förslag som framkom arbetades framtidens äldreomsorg fram. Resultatet trycktes upp och finns exempelvis tillgängligt på biblioteket. En motion om att införa ett ungdomsråd kom upp i kommunen. Resultatet blev att man istället bestämde sig för att genomföra en ungdomsdialog, vilken har genomförts. Arbetet och dialogen för ungas inflytande i Heby kommun kommer att fortsätta. Andra konkreta exempel är regelbunden dialog med företrädare för äldre- och funktionshindrade.

Andra dialogforum är öppna Kommunfullmäktigen möten, Facebook och Debattforum på hemsidan där kommunen är offensiv vad avser information och dialog. De förtroendevalda är mycket aktiva i att besvara frågeställningar och föra diskussion. Hebyborna kan också lämna medborgarförslag till kommunen.

### Motverka korruption

Det finns riktlinjer för mutor och bestickning samt en policy om bisysslor. Policyn är relativt ny. Alla medarbetare har fått fylla i en blankett om huruvida de har bisysslor eller inte. Bedömning om bisysslan varit förtroendeskadlig eller inte görs av närmaste chef. Frågan kommer att aktualiseras vid alla nyrekryteringar samt vid medarbetarsamtalen årligen.

Ett förbättringsområde kan vara att förtydliga vägen in för att ta hand om signaler om misstänkt korrupt beteende. Exempelvis Whistleblower funktion eller liknande.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatör och webbmaster</li> <li>• Flygbladet Västra Uppland och Facebook</li> <li>• KF sammanträdena radiosänds i realtid och kan hämtas i arkiv</li> <li>• Medborgarkontor</li> <li>• Informationsmaterial i tryckt form</li> <li>• Populariserad sammanfattning av årsredovisningen i flygbladet</li> <li>• Aktiv medborgardialog ex. sockenråd, ungdomsdialog, brukarråd, tematiska råd ex. kring ÄO planen</li> <li>• Medborgarundersökningar var tredje år, demokratibokslut.</li> <li>• Uppdaterade riktlinjer och policy för att motverka oetiskt och bedrägligt beteende</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktualisera inriktningen för arbetet med medborgardialog och demokratiutveckling. Följ upp i medborgarundersökningen</li> <li>• Ta fram ett enkelt strategiskt anslag kring det externa informationsarbetet. Följ upp i internkontrollplanen och medborgarundersökningen</li> <li>• Gör allmänna handlingar mer lättillgängliga</li> <li>• Samla väsentlig information om resultat under en ingång på hemsidan. Förklara/kommentera sambanden mellan resultaten och kommunens ambition/mål</li> <li>• Förtydliga vägen in för signal om misstänkt korrupt beteende. Whistleblower funktion eller liknande</li> </ul>



## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för brukarorientering</li> <li>• Tillgänglighet och bemötande</li> <li>• Information om service och tjänster</li> <li>• Valfrihet</li> <li>• Brukarundersökningar</li> <li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li> </ul>	49

### 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

I kommunens övergripande styrdokument finns inget tydligt anslag som stärker fokuset på den som den servicen riktar sig till. I sammanhanget benämns detta ofta som kunden i centrum eller brukarfokus. Betydelsen av detta betonas dock genom att kommunen använder några gemensamma kvalitetsverktyg exempelvis tjänstedeklarationer, synpunktshantering och genomförande av brukarundersökningar som sänder en signal om värdet att lyssna in hur exempelvis eleven i skolan eller den äldre inom hemtjänsten ser på servicen. Ett utvecklingsområde är att på övergripande nivå tydligare formulera ett anslag kring vad brukarfokus innebär i Heby kommun. Kommunen har tagit fram ett förslag till kvalitetspolicy som tydliggör grundläggande förhållningssätt och fastställer vilka kvalitetskriterier som är viktigast. Vid utvärderingen hade inte beslut fattats kring policyn.

Enligt medarbetarenkäten 2013 var även en gemensam kommunkultur ett utvecklingsområde.

Under anslaget ”Värdigt liv och välbefinnande” har vård- och omsorgsförvaltningen formulerat sin värdighetsgaranti utifrån den äldres perspektiv.

### Tillgänglighet och bemötande

I förslaget till kvalitetspolicy är bemötande och tillgänglighet två av fem formulerade kvalitetskriterier. Beslut, förankring och konkret arbete återstår. Tillgänglighet och bemötande mäts för övrigt regelbundet via KKiK (telefon- och e-postundersökning), brukarundersökningar och medborgarundersökning.

Bemötandefrågorna ska behandlas på samtliga arbetsplatsträffarna som stående punkt. Inom vård och omsorgsförvaltningen har det nyligen genomförts en utbildning i bemötande som berört alla anställda inom förvaltningen.

Förslag på utvecklingsområden kan vara att lyfta in kvalitetskriterierna som lönegrundande kriterier, användas i annonsering av nyanställda, betonas i introduktionen, synliggöra grupper/medarbetare som utmärker sig positivt i sammanhanget. Det kan ha ett symbolvärde som förstärker kommunens ambition och vilja om att detta är betydelsefullt.

### **Information om service och tjänster**

Kommunens hemsida utvärderas regelbundet inom ramarna för KKiK. Resultatet används för att förbättra innehållet utifrån ett medborgar-/brukarperspektiv. Det ska nämnas att Heby för närvarande utvecklar en ny webbplatsform och den som nu används är föråldrad. Det har inneburit att mycket arbete med att uppdatera och utveckla informationsinnehåll och service legat vilande i väntan på den nya plattformen.

Det finns dock information som beskriver kommunens service och tjänster, både digitalt och i pappersform. Informationen som beskriver serviceenheterna kan variera något men presentationerna håller sig till en enhetlig profil inom respektive verksamhetsområde.

Ett generellt utvecklingsområde är att på skol- och äldreboendenivå presentera mer information exempelvis resultat från nöjdhetsundersökningar och annan information som kan vara intressanta för medborgare eller för den brukare som står inför valet att välja mellan enheter.

Heby har medborgarkontor i två orter där man kan få hjälp med specifika ärenden, få kontakt med rätt person eller instans i kommunen och få svar på allmänna frågor.

Dilemmat med webbplatsformen har hämmat utvecklingen av E-service, vilket innebär att den är begränsad i dagsläget.

### **Valfrihet och påverkan**

Kommunen strävar efter att kunna erbjuda service i samtliga orter. Det finns exempelvis alltid plats reserverad för ett barn vid en av de skolor som ligger närmast bostaden. Val av annan skola behöver inte motiveras och är fullt möjlig så länge det finns lediga platser. Val av annan skola ger däremot inte rätt till skolskjuts om detta skulle behövas.

Under 2011 infördes valfrihetssystem inom hemtjänsten i Heby. Det innebär att, förutom kommunen, även privata företag, kooperativ, ideella organisationer etc. har möjlighet att erbjuda hemtjänst i Heby kommun. Vad avser val av alternativ driftsform finns även ett antal kooperativ inom barnomsorgen.

Inom området påverkan är en viktig grundförutsättning att den enskilde får vara med att planera de insatser man ska ta emot. I det sammanhanget bör det i samverkan upprättas en individuell plan. Vid intervjuerna framkom att täckningen är god exempelvis inom äldreomsorgen, förskola och skola. Det mäts dock inte.

### **Brukarundersökningar**

Brukarundersökningar genomförs med olika regelbundenhet inom alla verksamhetsområden. Kommunen har en hög ambition både avseende genomförande men även att ta hand om resultatet för att förbättra. Samtliga förvaltningar kan redovisa en systematik kring genomförande och uppföljning.

Inom Barn- och utbildningsförvaltningen genomförs exempelvis enkäter vartannat år till föräldrar där förvaltningen ställer frågor som rör fritidshem och förskolan. De är med i LIV och Hälsa Ung där elever i åk 5 och åk 8 får svara på frågor.

Förvaltningen genomför enkäter till åk 5 och åk 8 där SKLs 7 frågor till elever används. Resultaten används av verksamheterna för att hitta områden där åtgärder behöver sättas in för att utveckla verksamheterna.

Ett utvecklingsområde kan vara att, för brukare och medborgare, än tydligare presentera resultaten, hur de används och leder till förbättring. Gärna i jämförelse för att se hur kommunens enheter presterar sinsemellan, mellan verksamhetsområden och i förhållande till andra kommuner. Ett annat förslag är att utveckla analysen och komplettera den kunskapen med andra resultat för att få tydligare bilder av kvaliteten på servicen. Andra sätt att fånga upp synpunkter sker exempelvis genom fokusgrupper och i olika form av dialog med brukare och företrädare.

### System för att ta emot synpunkter - Kvalitetsdeklarationer

Kommunen har ett gemensamt system för att ta emot synpunkter. Det finns tydliga rutiner för hantering och redovisning av synpunkterna. Man skriver ner synpunkterna på en blankett som hämtas på hemsidan eller medborgarkontoren, där de även lämnas in eller skickas porto-fritt med posten. Ett utvecklingsområde kunde vara att ha fler och enklare kanaler att lämna synpunkter exempelvis muntligt, via mail eller sms.

En stor del av förvaltningarna har tagit fram kvalitetsdeklarationer som beskriver vad man har rätt till och kan förvänta sig av servicen i kommunen. Det saknas dock inom några målgruppsområden exempelvis förskola och skola. När det gäller rutiner för uppföljning och redovisning så är de interna stödfunktionernas arbete ett gott exempel.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemensamma ”kvalitetsverktyg” som signalerar vikten av brukarfokus</li> <li>• I förslaget till kvalitetspolicy är bemötande och tillgänglighet två av fem formulerade kvalitetskriterier</li> <li>• Bemötandefrågor ska behandlas på APT som stående punkt</li> <li>• Vård och omsorgsförvaltningens utbildning i bemötande som berört alla anställda inom förvaltningen</li> <li>• Samtliga förvaltningar kan redovisa en systematik kring genomförande och uppföljning av brukarundersökningar</li> <li>• Kommunövergripande synpunktshandtering</li> <li>• Kvalitetsdeklarationer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ett utvecklingsområde är att på övergripande nivå tydligare formulera vad brukarfokus står för i Heby kommun</li> <li>• Mer information och kvalitativa resultat i presentationen av enheterna som medger jämförelser för brukare/medborgare</li> <li>• Tillgänglighet och bemötande som lönekriterie. Betona dessa begrepps värde i nyrekrytering och vid introduktion</li> <li>• I större utsträckning premiera/synliggöra arbetsgrupper/enheter/personer som utmärker sig positivt vad avser tillgänglighet och bemötande. Symbolvärde</li> <li>• Offentliggör resultat från brukarundersökningar och synpunktshandtering, hur de används och leder till förbättring</li> </ul>

## Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
----------	-------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• System för styrning och uppföljning</li> <li>• Politiska mål</li> <li>• Uppföljning och rapportering</li> <li>• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän</li> <li>• Samspel och dialog</li> </ul>	<h1 style="margin: 0;">66</h1>
--	--------------------------------

## **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 målstyrning. 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.

## **Politisk styrkedja i Heby**

Kommunfullmäktige har det samlade ansvaret för den kommunala verksamheten och styr kommunens nämnder, kommunstyrelsen och bolag.

Kommunstyrelsen ansvarar, på uppdrag av kommunfullmäktige, för att organisationen agerar inom ramen för uppdraget. Kommunstyrelsen ansvarar också för att det finns en fungerande planeringsprocess. Kommunstyrelsen har den ledande och samordnande rollen och är skiljenämnd, om olika delar i organisationen inte är överens om tolkningar och tillämpningar av regelverk eller överenskommelser inom kommunen.

Kommunstyrelsens verksamhetsutskott (KsVU) ansvarar som utförare för den kommunalt drivna verksamheten, förutom den som beredningen för skolfrågor har ansvar för. Verksamheten bedrivs på uppdrag, som utformas i överenskommelser mellan KsVU och beställande beredningar och nämnder. Kommunstyrelsen tilldelar verksamhetsutskottet driftansvar för verksamheterna genom sin delegationsordning. Finansiering av KsVU sker huvudsakligen genom intäkter från de uppdrag man får från beredningar och nämnder som dokumenteras i överenskommelserna.

Kommunstyrelsen och dess verksamhetsutskott ansvarar för den kommunala utförarverksamheten förutom inom beredningen för skolfrågors ansvarsområde. Kommunstyrelsen, dess verksamhetsutskott, nämnderna och beredningen för skolfrågor styr även med riktlinjer.

Beredningarna är befolkningsföreträdare. I den rollen ska beredningarna ta fram förslag till inriktningar och underlag för kommunfullmäktiges strategiska beslut. De ansvarar också för den övergripande uppföljningen inom respektive verksamhetsområde.

Beredningarna har också att ansvara för finansiering av verksamheter oavsett om de utförs i kommunal eller enskild drift. De intar ett konkurrensneutralt förhållningssätt mellan intern och extern verksamhet.

Nämnderna fullgör kommunens uppgifter inom respektive myndighetsområde. De tar fram förslag till inriktningar. De ansvarar för den övergripande uppföljningen inom respektive verksamhetsområde och för finansiering av verksamheter oavsett om de utförs i kommunal

eller enskild drift. Nämnderna intar ett konkurrensneutralt förhållningssätt mellan intern och extern verksamhet.

För en yttre betraktare är det inte alldeles enkelt att förstå den politiska organisationen, det är svårt att förstå hur ansvar och roller fungerar i praktiken.

### **Styrmodellen i Heby kommun**

Arbetet med styrkedjan och modellen har pågått några år och utvecklas succesivt. Den är förankrad i hela organisationen men det återstår en del i det praktiska arbetet. Heby kommuns övergripande vision är ”Heby kommun - en växande landsbygdskommun med närhet, trygghet och livskvalitet”

Utifrån visionen lämnar beredningar, nämnder och kommunstyrelse förslag till inriktningar. Inriktningarna är av långsiktig karaktär och pekar ut de verksamhetsområden som ska prioriteras under tidsperioden. De har ett brukar- och/eller medborgarfokus. Inriktningarna är en del av budget 2013 och plan 2014-2015 och antas av fullmäktige.

Kommunfullmäktige styr också med policys, planer och ekonomiska anslag. Policys och planer är av långsiktig karaktär och har bäring på visionen. Se tabell 1.

Utifrån fullmäktiges styrdokument, ska beställande beredningar och nämnder samt kommunstyrelsen formulera och anta effektmål. Effektmålen ska vara mätbara och ha ett brukar- och/eller medborgarfokus och beskriva den kvalitet som ska uppnås av utförarna för att tillgodose brukarnas och/eller medborgarnas behov. Med utvalda kvalitets- och kostnadsmått som grund formuleras sedan effektmålen. På det sättet bestäms nivån på den kvalitet som ska uppnås och en jämförelse med kostnader kan göras. Effektmålen ska helst vara jämförbara med andra kommuner. Genom att använda mått som också används av andra kommuner i riket ges en möjlighet till jämförelse. I annat fall ska kommunens resultat jämföras över tiden. Utifrån effektmålen utformar respektive förvaltning och enhet därefter aktiviteter och nyckeltal.

Effektmålen har också en koppling till de resurser som fullmäktige ställer till förfogande för respektive beställande beredning och nämnd. Effektmålen styr såväl den kommunalt drivna verksamheten som den externt drivna.

**Tabell 1 Politisk styrning av verksamhet och ekonomi**

Styrdokument	Tidsomfattning	Beslutsnivå
Vision	Mycket långsiktig	Kommunfullmäktige
Inriktningar	5-10 år	Kommunfullmäktige

Policies	5-10 år	Kommunfullmäktige
Planer	5-10 år	Kommunfullmäktige
Effektmål	1-4 år	Ansvarig beredning/ nämnd/styrelse
Riktlinjer	Efter behov/tsv	Ansvarig beredning/ nämnd/styrelse
Ekonomisk planering (i budget och plan)	1-3 år	Kommunfullmäktige

### Tydligheten i de politiska målen

Arbetet med styrkedjan och modellen har som nämnts pågått några år och utvecklas successivt mot färre och mer tydliga och styrande inriktnings- och effektmål. Fullmäktige har i Budget 2014, plan för 2015-2016, tagit 12 inriktningsmål varav fyra är övergripande. BoU förvaltningen har exempelvis brutit ner fyra av dessa KFs inriktningsmål i 18 effektmål.

#### Tabell 2 Exempel från BoU förvaltningens Verksamhetsplan – Nedbrutet inriktningsmål

Inriktningsmål - Individuella behov. Varje barn/elev ska erbjudas en förskola och skola som utgår från varje individs behov, för att därigenom ges möjlighet att utvecklas på absolut bästa sätt

Effektmål	Aktivitet	Resultat	Analys
Andel elever, i åk5 och i åk8 som upplever att lärarna på deras skola, hjälper dem med skolarbetet om de har behov av hjälp, ska öka. Åk5: 2012: 75% ÅK5: 2013: >75% Åk8: 2012: 42% ÅK8: 2013: >42% Källa: SKLs enkät	Alla frågor ska bemötas med tålmod och förståelse. Göra eleverna medvetna om vilken hjälp de kan förvänta sig av sina lärare. Värdegrundsarbetet ska utvecklas. Gemensamma diskussioner och arbete i arbetslagen kring IUP, formativ bedömning, nya arbetssätt m.m.	Resultatet för 2013 är i åk5 73% och i åk8 52,5%. Resultatet har förvärrats i åk5 och förbättrats i åk8 sen 2012.	Sänkning av resultatet kan härledas till hur arbetet har fungerat i enskilda klasser. Det har varit en del turbulens i en del åk5 klasser i kommunen. Man arbetar med detta i de olika klasserna. Enkäten kommer att besvaras av samma elever en gång till under vt14 för att säkerställa att arbetet går åt rätt håll.

Denna struktur är ny men förankrad. En utmaning och ett förbättringsområde för övriga förvaltningar är att hitta resultatmått och indikatorer att fylla resultatcolumnen med. BoU förvaltningen leder utvecklingen och är ett gott exempel.

### Uppföljning och rapportering

Uppföljning av ekonomi och verksamhet sker månadsvis av respektive ansvarig nämnd och beredning samt av kommunstyrelsen och verksamhetsutskottet. Vissa nyckeltal, kopplade till effektmål, följs upp och redovisas till politiken i dessa månadsrapporter. Rapporteringen kompletteras med dialogsamtal vid behov.

Uppföljning av effektmål och ekonomi görs även vid tertialbokslut med måluppföljning per 30 april, delårsrapport per 31 augusti och årsredovisning per 31 december. Utvärdering av utförd verksamhet görs både vad avser kostnad och kvalitet. Denna utvärdering ligger till grund för korrigeringar av nästa års verksamhet, i syfte att uppnå ständiga förbättringar.

Ett utvecklingsområde är att fortsätta arbetet med att ta fram resultatmått och indikatorer som löpande ger signaler om ni är på rätt väg och når måluppfyllelse.

### **Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän**

Ansvarsfördelningen mellan politiker och tjänstemän, det som ofta benämns ”vad-” och ”hur frågor”, är tydlig i Heby. Varken politiker eller tjänstemän upplever generellt sett att det finns problem med rollerna. Sker övertramp finns det ett samtalsklimat som möjliggör att problem löses genom diskussion.

Relationen mellan tjänstemän och politiker är även god enligt intervjuerna. Finns det en otydlighet kring roller lyfts den i regel upp i de mötesforum som finns.

### **Samspel och dialog**

För att styrningen och det strategiska arbetet ska fullföljas så behövs en löpande dialog mellan politiker och tjänstemän. Detta gäller inte bara på berednings- och nämndnivå utan även på övergripande nivå. Det finns en ordning för detta i Heby.

Kommunchefen och kommunalråden har regelbundna möten, likaså förvaltningschefer och sina ordföranden. Det hålls en årlig kvalitetsuppföljningsdag, vilket är ett forum där tjänstemän och förtroendevalda träffas. Inom utbildningsområdet träffas man vid så kallade ”Politikerhearings” där rektorerna har fått berätta om sitt kvalitetsarbete. Vid intervjuerna lyfte förvaltningscheferna ett behov av fler forum/arenor för att på övergripande nivå diskutera strategiska frågor.

För att hålla sig a jour med verksamheten har exempelvis förtroendevalda inom sociala nämnden haft kontaktpolitiker som regelbundet besök enheterna och rapporterat tillbaka till kollegorna i nämnden. Inom andra förvaltningar förläggs även möten i verksamheten.

Samspel och dialog följs upp genom riktade serviceenkäter till de förtroendevalda. Syftet är att få in synpunkter på hur stödet kunde utvecklas. Det är ett utmärkt sätt för att löpande utveckla tjänstemannaorganisationens support för att stärka de förtroendevaldas i sin roll och i sitt uppdrag.

Vad avser utbildning till förtroendevalda erbjuds en övergripande utbildning, till alla under ett par dagar, i inledningen av mandatperioden. Det förekommer inga formaliserade utbildningar löpande under mandatperioden. De förtroendevalda var nöjda med utbildningsutbudet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stegvis utveckling av styrmodellen</li> <li>• Ambitionen att komprimera den övergripande målbilden, lägga fokus på och mäta det viktigaste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsätt utveckla och förfina arbetet med styrmodellen. Ex. hitta fler resultatmått och indikatorer som kopplar till effektmålen</li> <li>• Bolagens ägardirektiv bör omfattas av de över-</li> </ul>

<p>Styrmodell i tiden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionellt uppföljnings- och rapporteringssystem</li> <li>• Tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän</li> <li>• Mötesplatser ex. Kvalitetsuppföljningsdag och "Politikerhearings"</li> <li>• "Nöjdhetsundersökningar" till politikerna i syfte att utveckla tjänstemannaorganisationens support och stöd till de förtroendevalda</li> </ul>	<p>gripande visionen och inriktningsmål</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vilket genomslag har policys, planer och riktlinjer i styrningen?</li> <li>• Vid intervjuerna lyfte förvaltningscheferna ett behov av fler forum/arenor för att på övergripande nivå diskutera strategiska frågor</li> <li>• För en yttre betraktare är det inte alldeles enkelt att förstå den politiska organisationen, det är svårt att förstå hur ansvar och roller fungerar i praktiken</li> </ul>
--	--

## Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation</li> <li>• Enheternas ansvar</li> <li>• Tvärsektoriellt samarbete</li> <li>• Personligt ansvar och uppdrag för chefer</li> <li>• Kommunledningens kommunikation</li> <li>• Ledarutveckling</li> </ul>	51

### 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

Decentralisering kräver klara riktlinjer beträffande relationer, ansvar och befogenheter.

Enligt intervjuerna är delegationsordningen samt anvisningar kring ansvarsfördelning tydliga i Heby kommun. I kommunens chefpolicy stipuleras bland annat förväntningarna på cheferna/ledarna, etiska och moraliska aspekter kring ledarskapet, chefsförsörjning och chefsrekrytering, utvärdering av chefskapet samt att sluta sitt uppdrag som chef. Chefpolicyn är under revidering.

### Resultatenheternas ansvar

I Heby kommun används inte begreppet resultatenhet. Men enheterna har full frihet att omfördela resurser inom budgetramarnas underposter. Vad avser enheternas ansvar när det gäl-



ler att själva disponera överskott/underskott mellan budgetår, så kan man inte disponera överskott däremot kan man få ta med sig ett underskott. Enheterna har relativt stor frihet att själva rekrytera personal, inrätta/avveckla befattningar och göra organisatoriska förändringar.

### **Tvärsektoriellt samarbete**

Det pågår en del arbete där förvaltningar samverkar med varandra men inte i så stor utsträckning. Ett exempel på tvärsektoriellt projekt där fler förvaltningar är involverade är SOPOFRISKO står för socialtjänst-polis-fritid-skola och är ett möte för samverkan kring frågor som rör barn och ungdomar. I Heby kommun finns två SOPOFRISKO-grupper, en i norra delen och en i södra delen av kommunen. Ett annat samarbete är kring att utrota barnfattigdomen i Heby kommun där vård- och omsorgsförvaltningen, barn- och utbildningsförvaltningen, kultur och fritidsenheterna samverkar med bland annat Trygghetsrådet.

Ett utvecklingsområde är att ta fram en enkel projektmodell/mall som stödverktyg för den som går in i ett projektarbete. Syftet är att underlätta effektivitet, tydliggöra ansvar, se tidsramar och resultat samt hur mycket resurser som investerats i förhållande till nyttan.

### **Personligt ansvar och uppdrag för chefer**

I Heby kommun används chefsavtal. I dessa anges förordnad tid (vanligtvis tsv anställning), befogenheter och ansvar, uppdrag samt anställning – utveckling – avveckling. De förväntningar som ställs i chefspolicyen är också en del i avtalet.

Ledarskapet följs framför allt upp i dialog med närmaste chef och i medarbetarundersökningar.

För att ytterligare tydliggöra kommunens ledarskapsprofil kunde ett utvecklingsområde vara att i högre utsträckning synliggöra chefer som utmärker sig väl i sin chefsroll. Det kan ha ett viktigt symbolvärde för att betona betydelsen av ett framgångsrikt ledarskap.

### **Internt samspel – Information och kommunikation**

Det krävs mötesarenor för att stärka och utveckla det interna samspelet. I Heby kommun träffas kommunledningsgruppen och förvaltningschefer regelbundet. Samtliga förvaltningar har ledningsgrupper som också träffas regelbundet. Detsamma gäller en större koncerngrupp där bland annat även bolagsledningarna är representerade, men dessa träffar är inte lika frekventa. Alla chefer i kommunen träffas två dagar per år i 30-gruppsmöten. Nu är cheferna i Heby ca 45 till antalet så det är dags att byta namn.

Vad avser information så ska så ska det som avhandlas i ledningsgrupper föras ner på arbetsplatsträffar och andra planeringsmöten. Några förvaltningschefer skickar även ut infobrev i sina organisationer. Vid intervjuerna lyftes att det finns utrymme att bli bättre på att kommunicera vidare information.

Vikten att agera som en god förebild tas ibland upp i ledningsgruppsmöten. Det som anslås i kvalitetspolicyen som ännu inte antagits, aktualiserar den frågan och för närvarande diskuteras hur man som ledare kan bygga en struktur och en kultur kring budskapet i policyen.

Om det skulle uppstå problem som berör chefsrollen och uppdraget kan man, vid sidan av stöd från närmaste chef och kollegor, vända sig till personalkontoret eller få extern handledning.

## Ledarutveckling

En stor del av ledarutvecklingen bedrivs inom ramarna för samarbetet med Uppsala och andra kommuner i länet där Heby är mycket aktiv. Vid intervjuerna betonades att FOU stödet som man kan inhämta inom länet är ytterst betydelsefullt. Ett exempel på en satsning som involverade alla kommuner i länet var en aspirantutbildning som gav bra resultat, genom att några deltagare gick in i ett chefskap efter avslutad utbildning. Inom utbildningsområdet sker för övrigt även en del samverkan med Mälardalen och Linköping.

Kommunen påbörjade nyligen ett eget ledarprogram som dock avbröts efter en tid då många var missnöjda med innehållet som inte uppfattades vara anpassat efter de behov som finns.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegationsordningen samt anvisningar kring ansvarsfördelning är tydliga i Heby kommun</li> <li>• Hög grad av ansvarsdelegation till enhetsnivå</li> <li>• Chefspolicy</li> <li>• Chefsavtal som tydliggör uppdraget och förväntningar på ledarskapet</li> <li>• Flera mötesforum där chefer kan mötas och utbyta erfarenheter</li> <li>• Aktiva i länets gemensamma arbete kring ledarutveckling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synliggör/belöna ett framgångsrikt ledarskap utifrån resultat i bl.a. medarbetarenkät</li> <li>• Bli ännu bättre på att kommunicera det som sker och diskuteras i lednings- och arbetsgrupper till medarbetarna</li> <li>• Ta fram en enkel modell som stöd vid projektarbete</li> <li>• Lite tvärsektorielt samarbete i Heby?</li> <li>• Fortsätt diskutera vad som krävs för att vara en god förebild som chef för sina underställda chefer och medarbetare</li> <li>• Nytag kring eget ledarutvecklingsprogram</li> </ul>

## Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling</li> <li>• Kostnader och resultat i budgetprocessen</li> <li>• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll</li> <li>• Kommunikation kring resurser och resultat</li> <li>• Jämförelser</li> <li>• Extern samverkan</li> </ul>	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 en stor utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta resultat och effekti-

vitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

### **Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling**

I Heby kommun tillämpas mål- och resultatstyrning. Det innebär att mål anges för en verksamhet och att information om resultatet tas fram systematiskt och resultatet analyseras och bedöms mot uppställda mål.

Grundtanken är att den politiska nivån anger vad som ska åstadkommas och förvaltningen beslutar hur verksamheten ska genomföras för att nå uppsatta mål. Styrmodellen bygger på ett delegerat ansvar till dem som ska genomföra uppdraget och på att regelbunden återkoppling och analys av resultatet görs.

Beställande beredning/nämnd anger vad som ska åstadkommas och kommunstyrelsens verksamhetsutskott beslutar tillsammans med förvaltningen hur verksamheten ska genomföras. Beredningen för skolfrågor beslutar om hur verksamheten ska genomföras inom sitt ansvarsområde.

Heby var och är pionjärer genom att vara med i ett av de första jämförande kvalitetsnätverken, nätverk Bergslagen. Nätverket tog fram resultat från olika verksamhetsområden i syfte att spegla dessa i kostnader och göra jämförelser sinsemellan. Ett pilotarbete som sedan utmynnade i den nationella satsningen Jämförande kvalitetsnätverk, en verkstad som bland annat syftade till att hitta nya resultatmått och indikatorer inom områden där det finns brister.

Hebys dryga 10 år i Bergslagen nätverket har skapat en kunskap och förståelse kring vad resultatstyrning innebär. Rent praktiskt har man dock först på senare år anpassat sin styrning utifrån denna logik.

När det gäller effektivisering är inte anslaget lika tydligt men det finns exempel på enheter som arbetar med värdeflödeskartläggningar och metoder enligt Leanfilosofin för att effektivisera verksamheten. Administrativa enheten har sett goda resultat av detta arbete. Inom ramarna för nätverk Bergslagen har exempelvis mätningar kring brukartid genomförts vilket rymmer en effektivitetsdimension. Hur kan man frigöra mer tid för den man är till för?

### **Relationen kostnad och kvalitet i rapporteringen**

Hebys erfarenheter i nätverk Bergslagen har gett en vana att försöka hitta relationer mellan kostnader och resultatet i form av kvalitet på servicen. Trots det har man som de flesta andra kommuner en utmaning i att tydligare relatera kostnader med resultat/måluppfyllelse i rapporteringen. Var vi kostnadseffektiva i förhållande till uppnådd kvalitet? I rapporteringen ligger fokus på att genom nyckeltal redovisa graden av måluppfyllelse, men inte tydligt i relation till kostnad. I detta sammanhang har exempelvis Nacka en intressant redovisningsmodell på nämnds nivå av resurser/kostnader samt uppnådda kvalitativa resultat, enkelt visualiserat.

### **Arbetsprocesser för uppföljning och kontroll**

Grunden för Heby kommuns uppföljning och korrigering av verksamheten är beredningarnas och nämndernas månadsrapport till kommunstyrelsen. Rapporten tas fram av ansvariga tjänstemän och är en tjänstemannarapport. Den innehåller uppföljning av beredningarnas och nämndernas verksamhet och ekonomi inklusive en prognos för helåret. Om periodbokslutet redovisar underskott ska av kommentarerna framgå vilka åtgärder som har vidtagits och

kommer att vidtas för att eliminera det befarade underskottet. Se ytterligare under Åtgärdsplaner. Vid behov kan beslut tas om åtgärdsplaner i syfte att bedriva verksamheten inom angivna anslag och mål. Dessa åtgärdsplaner anger vad nämnder, beredningar och förvaltning särskilt ska beakta för att korrigera verksamheten mot att uppnå satta mål inom ramen för tilldelade resurser.

Heby kommun har ett funktionellt system för ekonomistyrning och löpande avvikelshantering. Men fokuset ligger på avvikelse mot förväntat budgetutfall och exempelvis åtgärdsplanerna som ska upprättas är inte anpassat för verksamhetsmässiga avvikelser. Åtgärdsplanerna ska beskriva, beräkna och tidsplanera de åtgärder som krävs, för att åstadkomma en ekonomi i balans.

Ett utvecklingsområde kunde vara att använda ett digitalt integrerat ledningssystem som omfattar all information som berör styrning och uppföljning.

Ett arbetsverktyg som samlar alla dokumentation kring mål- och resultatstyrningen och underlättar rapportering och uppföljning. Kommuner som kommit långt när det gäller att digitalt följa upp verksamhetsresultat är bl.a. Eskilstuna, Stockholm och Uddevalla.

### **Kommunikation internt kring resurser och kvalitet**

De senaste årens utveckling av kommunens styrmodell har bidragit till större fokus på resurser och verksamhetsresultat. Arbetet med att ta fram viktiga nyckeltal har bidragit till en ökad kunskap kring kostnader kontra kvalitetresultat. Arbetet pågår och man har inte hittat en trygghet i alla mått men enligt intervjuerna pratas de både pengar och kvalitet på alla nivåer i organisationen.

Effekt mål	Aktivitet	Resultat	Analys
------------	-----------	----------	--------

Genom att exempelvis göra som BoU förvaltningen i sin verksamhetsplan, lägga fram effektmålet, sedan beskriva aktivitet, presentera resultat och därefter göra en analys skapas ett underlag för att diskutera resurser och kvalitet på alla nivåer i organisationen. Om man lägger in en kostnadsparameter i resultatet vill säga.

Heby jämför sina resultat med andra kommuner i olika sammanhang och former. Kommunen medverkar exempelvis i ÖJ och nationella SKL projektet Kommunens Kvalitet i Korthet som omfattar ca 220 kommuner. Sedan 11 år tillbaka jämför man resultat inom ramarna för nätverk Bergslagen. Det finns således en lång tradition av att jämföra resultat med andra kommuner och i viss utsträckning mellan enheter. Bland annat så redovisas de jämförande resultaten från KKiK i årsbokslutet.

### **Extern samverkan**

Heby är en mycket aktiv samverkansaktör med externa organisationer. Här följer några exempel. Kommunen har gemensam miljö- och byggförvaltning och gemensam räddningstjänst med Sala kommun.

Heby och Tierps kommuner har gemensam alkoholhandläggare. För överförmyndarfrågor finns en gemensam nämnd med Uppsala där Heby ingår. Vissa av våra tjänstemän inom IT-området delar de med Knivsta kommun.

Barn- och utbildningsförvaltningen samarbetar med Uppsala då det gäller gymnasieantagning och sommarskola. De samarbetar med Östhammar kring en kompetensdatabas för lärarna för att ha koll på att varje lärare arbetar på rätt plats utifrån sin legitimation.

Sala och Heby kommun har sedan 2004 samverkat avseende löneadministration och upphandling av nuvarande gemensamma lönesystem. Syftet har varit att samordna kommunernas lönesystem och möjliggöra bildande av ett gemensamt lönekontor. Samordningen ger möjlighet till kostnadsbesparingar samtidigt som den ger minskad sårbarhet för båda kommunerna.

Under 2013 ger Enköping, Heby, Håbo, Knivsta, Tierp och Älvkarleby kommuner sina medarbetare med intresse och förutsättningar för att axla ett ledarskap, möjligheten att gå ett aspirantprogram.

Kommunerna i Uppsala län samverkar kring kompetensförsörjningsutmaningar. Istället för att konkurrera om samma arbetskraft så är idén att kommunerna i Uppsala län ska hitta sätt att samverka på istället. Genom att titta på problematiken tillsammans – och också tillsammans skapa lösningarna, tror man på synergieffekter och en bättre ekonomisk hushållning med resurser.

Biblioteken har ett gemensamt biblioteksdatasystem tillsammans med Tierps-, Älvkarleby- och Östhammars kommun.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrmodell med fokus på mål- och resultatstyrning</li> <li>• Funktionell löpande avvikelshantering av framför allt ekonomi</li> <li>• Lång tradition av att jämföra resultat med andra kommuner</li> <li>• Extern samverkan för att utveckla och vara kostnadseffektiv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I rapporteringen tydligare relatera kostnader med resultat/måluppfyllelse. Utveckla innehållet i analyskolumnen</li> <li>• Sprida administrativa enhetens erfarenheter kring sitt effektivitetsarbete</li> <li>• Förtydliga ordningen för analys och rapportering av resultat som framkommer under löpande år och även årssammanställning</li> <li>• Integrerat digitalt ledningssystem för att förenkla och effektivisera?</li> </ul>

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalstrategi</li> <li>• Rekrytering</li> <li>• Kompetens- och medarbetarutveckling</li> <li>• Individuell lönesättning</li> <li>• Arbetsmiljöarbete</li> <li>• Mångfald</li> </ul>	42

## **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**

Heby kommun har ingen övergripande strategi inom det personalpolitiska området. Vad exempelvis avser kompetensförsörjning och ledarutveckling så följer man den utveckling och tar del av de insatser som man erbjudas inom länet. Den egna styrningen sker istället genom olika policys, planer och riktlinjer inom olika delområden. Förvaltningarna äger själva frågan i stor utsträckning.

Ett utvecklingsområde är att tydligare ta ut en övergripande strategisk riktning i frågor kring exempelvis ledar- och medarbetarutveckling, attraktiv arbetsgivare, personalenheten som stöd i utvecklingsarbete, identifiera och utveckla potentiella chefer i den egna organisationen, nytt grepp kring rekrytering och introduktion etc.

Därefter anpassa uppföljningen utifrån det nya anslaget. Det finns andra viktiga områden att följa upp vid sidan av sjuktal och personalkostnader.

## **Rekrytering, kompetens- och medarbetarutveckling**

Kommunerna i Uppsala län står inför i stort sett samma kompetensförsörjningsutmaningar. Istället för att konkurrera om samma arbetskraft så har kommunerna inlett ett arbete för att hitta sätt att samverka på. Syftet är att tillsammans skapa möjligheterna för en god kompetensförsörjning av nyckelfunktioner på sikt. Samarbetet mellan kommunerna kan handla om allt från metodutveckling till praktiskt samarbete i handläggningen inom de områden där det saknas tillgång på kompetens

Processen ska utmynna i att varje kommun har en strategisk plan för kompetensförsörjning för nyckelfunktionerna under 2014 - och att gemensamt definiera "länets" gemensamma plan för kompetensförsörjning för ett antal nyckelfunktioner.

Vid sidan av detta arbete finns det utrymme att vidareutveckla sina rutiner och processer utifrån det som nämnts i avsnittet innan som berör rekrytering, kompetens- och medarbetarutveckling.

På individnivå följs för övrigt kompetensutvecklingsbehovet på individnivå upp i medarbetarsamtalen. Enligt de fackliga företrädarna är täckningen vad avser genomförda medarbetarsamtal relativt god. Vad avser upprättandet av individuella utvecklings- och utbildningsplaner, i anslutning till medarbetarsamtalet, används olika mallar i de olika förvaltningarna. Hur stor andel fångas inte upp i medarbetarenkäten.

För att framstå som en attraktiv arbetsgivare finns en del förmåner. Kommunen satsar exempelvis på hälsa och friskvård. Ett led i detta är att alla arbetsplatser har en hälsolagledare och all personal får friskvårdskuponger. Som anställd har man också tillgång till arrangemang som kommunens personalklubb KomAn anordnar. Det kan vara golf, teaterutflykter eller resa till någon skidbacke.

Enligt medarbetarundersökningen 2013 svarar var tredje anställd i kärnverksamheten att man är tveksam att rekommendera Heby kommun som arbetsgivare till sina vänner. Det kan vara ett viktigt resultatmått att styra och utveckla på.

### **Individuell lönesättning**

Kommunen har vad de kallar för det ”Nya lönehjulet”, som hänger ihop med ekonomihjulet, vilket skapar förutsättningar för de förtroendevalda att få vara med och prioritera inför löneöversynen. Utgångspunkten är traditionell Individuell lönesättning där chef och medarbetare har ett löneutvecklande- och framåtsyftande samtal. De fackliga företrädarna har en bild av att kvaliteten på samtalen varierar och att en del chefer behöver utbildas i att hålla samtalen.

Lönesamtal sker utifrån fastställda lönekriterier och kommunens vision. Kommunen har fyra övergripande lönekriterier som sedan bryts ner inom respektive förvaltning och ibland på enhet. Täckningen vad avser genomförda lönesamtal följs inte upp i medarbetarundersökningen.

### **Arbetsmiljöarbete**

Heltäckande medarbetarundersökning genomförs vartannat år. Resultaten redovisas i kommunledningsgruppen varefter varje förvaltning arbetar vidare för att förbättra resultaten. Enkäten är utvärderad, har kortats ned men också fått vissa tillägg, exempelvis värdeord, vid den senaste utvärderingen 2013. Ute på förvaltningarna gör man även tillbudsrapportering och arbetsmiljöronder.

Arbetsmiljöfrågor ska i första hand behandlas på arbetsplatsträffarna. Om den uppkomna frågan inte kan lösas på denna nivå, får frågan hänskjutas till någon av samverkansgruppena.

Resultatet i medarbetarenkäten 2013 i förhållande till 2011 visar generellt sett ett något bättre resultat.

### **Mångfald**

Kommunen har en likabehandlingsplan som är utformad utifrån bestämmelser och anvisningar i lagen mot diskriminering i arbetslivet. Den är framtagen av en grupp där samtliga förvaltningar varit representerade och där man gjort en undersökning med ett stort antal frågeställningar som besvarats av medarbetarna. Utvärderarna är inte klara över hur planen och resultatet från det gedigna arbetet kommer användas.

Var tredje år ska en ny likabehandlingsplan tas fram. Ett utvecklingsområde kunde vara att sätta likabehandlingsplanen och uppföljningen i ett tydligare strategiskt sammanhang.

**Styrkor**

**Förbättringsmöjligheter**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Är aktiva och tar del av insatser som erbjuds inom länet kring ex. kompetensförsörjning och aspirantprogrammet</li> <li>• Personalenheten har ett gott renommé kring bland annat rehab.stöd</li> <li>• Bra struktur och rutiner för arbetet med medarbetar- och lönesamtal</li> <li>• Generella och verksamhetsanpassade lönekriterier</li> <li>• Bra uppföljningen av arbetsmiljön</li> <li>• Likabehandlingsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ett utvecklingsområde är att tydligare ta ett övergripande strategisk grepp kring områden som ledar- och medarbetarutveckling, attraktiv arbetsgivare, personalenheten som strategiskt stöd i utvecklingsarbete, identifiera och utveckla potentiella chefer i den egna organisationen, rekrytering och introduktion etc</li> <li>• Därefter anpassa uppföljningen utifrån den nya riktningen. Det finns exempelvis andra viktiga områden att följa upp vid sidan av sjuktal och personalkostnader</li> <li>• Följ upp täckningen av genomförda medarbetarsamtal, upprätade individuella planer samt lönesamtal i medarbetarenkäten</li> <li>• Enligt medarbetarundersökningen 2013 svarar var tredje anställd i kärnverksamheten att man är tveksam att rekommendera Heby kommun som arbetsgivare till sina vänner. Bra eller dåligt?</li> </ul>
--	--

## Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiskt kvalitetsarbete</li> <li>• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling</li> <li>• Lärande genom omvärldspaning och samverkan</li> <li>• Kreativitet och innovationer</li> <li>• IT-stöd</li> </ul>	40

### Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete.

I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbar mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet.

Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan.

En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.



## **Strategiskt kvalitetsarbete**

Som nämnts tidigare har kommunen tagit fram en kvalitetspolicy som ännu inte antagits. Kvalitetspolicy tydliggör grundläggande förhållningssätt och fastställer vilka kvalitetskriterier som är viktigast. Policyn ska vara en utgångspunkt för allt arbete, oavsett i vilket sammanhang och på vilken nivå i organisationen, som uppdraget genomförs. Den ska utgöra en grund för styrningen och vara ett redskap för uppföljning av verksamheten.

I dagsläget saknas ett övergripande strategiskt anslag kring kvalitetsarbete och utveckling.

Men det har startat upp ett kommunövergripande kvalitetsarbete och en utvecklingsgrupp har bildats med nyckelpersoner från de olika förvaltningarna som tillsammans ska arbeta med att utveckla kvaliteten i Heby kommun.

## **Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling**

På förvaltningsnivå kan samtliga verksamhetsområden redovisa exempel på någon form av ett systematiskt kvalitetsarbete.

Exempel på gemensamma kvalitetsverktyg är brukarundersökningar, synpunktshantering, anvisningar för tillgänglighet och bemötande för e-post och telefoni samt, med undantag av utbildningsområdet, kvalitetsdeklarationer.

Inom miljö- och byggförvaltningen arbetar man exempelvis utifrån en metod man kallar ständiga förbättringar och administrativa enheten arbetar Lean inspirerat.

## **Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan**

Heby har en tradition att blicka utanför den egna kommungränsen för att spana, lära och samarbeta. Nätverk Bergslagen är ett gott exempel på det. På kommunövergripande nivå sker omvärldsspaning även genom nationella KKIK projektet, speglingen i Kommunkompassen, medborgarundersökningar och på förvaltningsnivå genom exempelvis breda nätverkskontakter inom länet.

Omvärldsspaning och externa kontakter bejakas av både den politiska ledningen och tjänstemannaledningen.

## **Kreativitet och innovationer**

Det finns en trend inom såväl offentliga organisationer som privata företag och det är att använda begreppen innovation och kreativitet i sina anslag kring kvalitetsarbete. Ska detta få någon praktiskt genomslag måste man ändra fokus och konkret förändra arbetssätt.

Idag har Heby kommunen ingen tydlig idé eller metod för att stimulera och fånga medarbetarnas kreativitet. Ett utvecklingsområde är att tydligare betona vikten av att stimulera och efterfråga förslag och idéer från medarbetarna. Det är en resurs som bör nyttjas. För närvarande prövas en enkel metod i ett utvecklingsprojekt mellan SKL och fem kommuner.

## **IT-stöd**

När det gäller utveckling och tillämpning av IT-stöd för att underlätta och effektivisera det interna arbetet så är detta ett utvecklingsområde för Heby kommun.

Det strategiska anslaget utgörs av en ”gammal” ADB-policy, som visserligen fortfarande gäller, men som nu omarbetas i samband med en översynen av samtliga styrdokument.

Ett alternativ är att ansluta till den utveckling som pågår inom länet, regionen eller nationellt.

Nödvändigheten av att samspela med omvärlden är redan nu en starkt bidragande orsak till att delta i utvecklingen, men framför allt att verksamheten har modern teknik som arbetsredskap.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• På förvaltningsnivå kan samtliga verksamhetsområden redovisa någon form av systematiskt kvalitetsarbete</li> <li>• Omvärldsspaning och externa kontakter för att lära och utvecklas bejakas av både den politiska ledningen och tjänstemannaledningen</li> <li>• Bergslagen nätverket gott nationellt exempel. Heby framträdande i nätverket</li> <li>• Kvalitetspolicy på gång. Gör den enkel och uppföljningsbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det saknas ett kommunövergripande anslag kring kvalitetsarbete</li> <li>• Vill man vill frigöra kreativitet och få ett genomslag måste man konkret förändra förhållningssätt och arbetssätt till att tydligare stödja, uppmuntra och fånga in förslag och goda idéer</li> <li>• Uppmärksamma och sprid goda idéer och förslag internt och externt</li> <li>• I större utsträckning uppmuntra verksamheter till att utmana sig själva genom att jämföra sitt arbete och sina resultat</li> <li>• Behov att ”komma ifatt” vad avser utveckling och tillämpning av IT-stöd och digitalisering för att underlätta och effektivisera det interna arbetet och förbättra servicen</li> </ul>

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategier för samhällsbyggande</li> <li>• Samarbete med civilsamhället</li> <li>• Samarbete med kulturlivet</li> <li>• Stöd till näringslivet</li> <li>• Internationella kontakter</li> <li>• Hållbar utveckling</li> </ul>	71

### 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

Vad avser övergripande strategier som omfattar arbetet inom det som berörs inom detta huvudområde är dessa tydligast inom kultur och miljöområdet. Vissa aspekter kring samspelet med civilsamhället fångas till viss del upp i det fritidspolitiska programmet. Vad avser nä-

ringsliv och internationell samverkan saknas tydligt dokumenterat strategiskt anslag. Även om några näringslivsaspekter lyfts i planen för mångfald och valfrihet och att man tagit fram en tjänstedeklaration för näringslivsarbetet.

### **Samarbete med civilsamhället**

Vad avser kommunens samarbete med aktörer inom civilsamhället för att bidra till stöd och utveckling av lokalsamhället finns det olika typer av samverkan. Exempelvis med Faster Veras behandlingshem och café i Tärnköping, Solrosen i Östervåla är ett exempel på socialt företagande med ideella inslag. Men kommunen samarbetar även med andra företag och föreningar som stödjer sociala insatser.

Kommunen har anställt en samordnare som ska arbeta med olika mötesplatser där enskilda frivilligkrafter, civilsamhället och föreningsverksamhet ska vara huvudaktörer

Inom skolan har man ett samarbete med Gröna kunskapshuset (naturskola). En person är anställd på Gröna kunskapshuset för att arbeta med lärarna på de olika skolorna för att utveckla utepedagogiken.

Vad avser stödet till ideella föreningar finns det kommunalt utvecklingsstöd som föreningar själva behöver söka. Avsatta medel går till aktivitet/projekt hos lokala grupper verksamma på landsbygden och som arbetar med frågor som är angelägna för utvecklingen av den egna bygden. Grundkravet är att aktiviteten/verksamheten ska gynna kommunens landsbygdsutveckling och tillvarata lokala idéer. Målgrupp är ideella organisationer som har en bred förankring i bygden.

Exempel är byalag, hembygdsföreningar och övriga lokala utvecklingsgrupper. Men även ekonomiska föreningar. På hemsidan finns "Verktyg för lokal utveckling" där de länkar till "Fria metoder" samt "Hela Sverige ska leva" som är organisationer som kan stödja de som vill inrätta föreningar eller dylikt.

Kommunen har ett kulturpolitiskt program som styrdokument. Det finns både Kulturråd och föreningsråd. Kulturrådet är ett öppet forum där alla föreningar är välkomna att delta. Bland annat ingår hembygdsföreningar, kulturföreningar, museiföreningar samt studieförbund. Tillsammans arbetar man för att marknadsföra kulturfrågor i kommunen. Folkets hus och folkets park är givna arenor för många av kommunens aktiviteter men det finns också kulturen när även ut i de olika orterna i kommunen. Två större permanenta evenemang är Kulturdagen i Östervåla som genomförs i maj varje år i samverkan med det lokala föreningslivet. "Fest i Heby" veckan arrangeras varje år i juni. Där lokala arrangörer, föreningar, företag och privat personer, erbjuder besökare upplevelser av god mat, lyssna till allsång, dansa kring midsommarstången, hönsbyttardag, naturupplevelser, idrottsarrangemang, handla i gårdsbutiker, besöka historiska platser mm. Fest i Heby veckan 2013 samlade 15 500 besökare från när och fjärran.

### **Stöd till näringslivet**

Stödet till näringslivet sker i olika former och i olika samverkanskonstellationer.

Arbetsmarknads- och näringslivsrådet i Heby kommun är exempelvis ett nätverk mellan den lokala företagarorganisationen Företagarna, kommunen, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan. Syftet är att samverka för att få till stånd korta informationsvägar. Från kommunen medverkar såväl representanter från Centrum för Livslångt Lärande (CLL), socialför-

valtningen, kommunalråd, kommunchef, personalchef och näringslivsansvarig. Kommunstyrelsens ordförande är även ordförande i arbetsmarknadsrådet.

Heby är medlem i Stockholm Business Alliance som är ett kommunsamarbete i Stockholm - Mälardalenregionen. Syftet är att fördjupa och utveckla både det lokala och det regionala näringspolitiska arbetet. Samarbetet har även ett internationellt perspektiv eftersom konkurrensen om företagsetableringar, boende, och besökare är hård. Stor vikt läggs vid att attrahera internationella etableringar.

Uppföljningen av arbetet sker genom att tjänstedeklarationen för näringslivsarbete följs upp och Nöjd Kund Index (SBA) samt Svenskt Näringslivs ranking.

### **Internationella kontakter**

Heby kommun har en aktuell vänort Killinge-Nõmme i Estland. Tidigare fanns ett fungerande utbyte inom bland annat områdena räddningstjänst, vård- och omsorg och landsbygdsutveckling. Idag har vänortsutbytet främst kulturell karaktär och på föreningsbasis.

Heby är som nämnts tidigare medlem i Stockholm Business Alliance där stor vikt läggs vid att attrahera internationella etableringar, vilket gör att kommunen har flera kontaktytor den vägen.

Under perioden 2008-2014 ingår Heby i det svenska Landsbygdsprogrammet, Leader i Nedre Dalälvsområdet. Programmets övergripande syfte är att främja en ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbar utveckling av landsbygden och omfatta många programområden. Dels så samarbetar man med Säter, Hedemora, Avesta, Sala, Heby, Tierp, Älvkarleby, Gävle och Sandviken. Dels genomförs även lokala utvecklingsinsatser. För närvarande pågår planeringen för kommande programperiod 2015-2021.

Skolan har också varit med i Comeniusnätverket "Skolan i Heby". Kommunen samverkar även med grannkommunerna i några projekt bland annat inom kultur och fritidsområdet.

### **Hållbar utveckling**

Kommunen har program för lokala miljömål, energi- och klimatplan samt vindbruksplan för miljöområdet. En inriktning finns för ekonomisk hållbar utveckling. I arbetet med förslag till inriktningar inför 2015 har KS formulerat en inriktning för arbetet med hållbar utveckling som omfattar dimensionerna miljö, ekonomisk och social hållbarhet.

Enligt energiplanen ska Heby vara nettoproducent av energi år 2030. Energin som produceras inom kommunen ska vara förnybar. Åtgärd: effektivisera energianvändningen och öka produktionen av förnybar energi i kommunen. I det ingår både arbete tillsammans med allmänheten och företag i den geografiska kommunen och internt i kommunkoncernen. Varje år sammanställs en handlingsplan till energiplanen, dels en femårig plan och dels en ettårsplan. Varje år görs en översyn och vid behov en revidering av femårsplanen. Energiplanen kommer på så vis att vara ett levande dokument och det skapas ett kontinuerligt klimatarbete som ger utrymme för utveckling och förbättring.

Genom att se över en kommuns energiförbrukning, tjänsteresor, transporter samt inom ramen för upphandling ställa klimatkrav, kan kommunen minska sin egen klimatpåverkan avsevärt. Kommunen kan även verka för att öka energieffektiviteten och öka energiproduktionen i den geografiska kommunen genom att vara pådrivande i utvecklingen. Kommunen kan även

styra energianvändning och energitillförsel genom att agera utifrån sina roller som offentlig aktör, informatör, fastighetsägare, och som arbetsgivare.

Kommunen arbetar intensivt för att minska klimatpåverkan och har exempelvis helt lämnat oljeuppvärmning. Man mäter och följer upp nogsamt och mm man spar på el finns beslut om att verksamheterna ska få behålla mellanskillnaden i sin budget. Miljökampen är en omfattande energimätning under timmen för Earth Hour där invånarna i Sala och Heby kommuner tävlar om vem som kan spara mest energi. I år anordnas Miljökampen för 8:e året i rad. För närvarande pågår en kartläggning för att se över vilka verksamheter som skulle kunna använda solenergi.

Vad avser arbetet med att motverka social och etnisk segregation i lokalsamhället så har kommunen inget problem. Det fungerar bra för exempelvis utlandsfödda svenskar att komma in i samhället.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunens har samordnare som ska samarbeta med civilsamhället och frivilligkrafter</li> <li>• Flera konkreta exempel på samarbete med civilsamhällets frivilligkrafter</li> <li>• Kommunens stöd till förenings- och kulturliv</li> <li>• Fest i Heby</li> <li>• Tjänstedeklaration för näringslivsarbete</li> <li>• Fokus på hållbar utveckling utifrån perspektiven miljö, ekonomi och socialt perspektiv</li> <li>• Intensivt och ambitiöst miljö- och klimatarbete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förtydliga de strategiska anslagen kring näringslivsarbete och internationellt samarbete</li> <li>• Synliggör de frivilliga krafterna i kommunen i era informationskanaler</li> </ul>

## 4. Översikt av poängfördelning

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

<b>1.</b>	<b>Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
-----------	-----------------------------------	----------------	------------	----------------

1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	7	15	45%
1.2	Hur informeras medborgarna?	11	20	57%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	12	25	47%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	19	30	65%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	6	10	56%
		<b>55</b>	<b>100</b>	<b>55%</b>

<b>2.</b>	<b>Tillgänglighet och brukarorientering</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	5	15	30%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	10	25	39%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	7	15	44%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	8	15	54%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	10	15	67%
2.6	Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	10	15	65%
		<b>49</b>	<b>100</b>	<b>49%</b>

<b>3.</b>	<b>Politisk styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	9	15	63%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	15	25	60%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	17	25	68%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	15	20	77%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	9	15	63%
		<b>66</b>	<b>100</b>	<b>66%</b>

<b>4.</b>	<b>Ledarskap, ansvar och delegation</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	9	15	60%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5	10	53%

4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	7	20	34%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	7	15	49%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	12	20	58%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	11	20	56%
		<b>51</b>	<b>100</b>	<b>51%</b>

<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	6	15	40%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	11	20	55%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	10	20	48%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	8	15	50%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	12	20	62%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	6	10	58%
		<b>52</b>	<b>100</b>	<b>52%</b>

<b>6.</b>	<b>Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	5	15	30%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	8	20	38%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	11	25	43%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	7	15	45%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	8	15	50%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	4	10	44%
		<b>42</b>	<b>100</b>	<b>42%</b>

<b>7.</b>	<b>Verksamhetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	4	15	26%

7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	14	25	54%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärlds-spaning och samverkan?	11	20	55%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	4	20	22%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	7	20	37%
		<b>40</b>	<b>100</b>	<b>40%</b>

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	9	15	58%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	14	20	71%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	15	20	73%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	10	15	67%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	5	10	47%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	19	20	93%
		<b>71</b>	<b>100</b>	<b>71%</b>