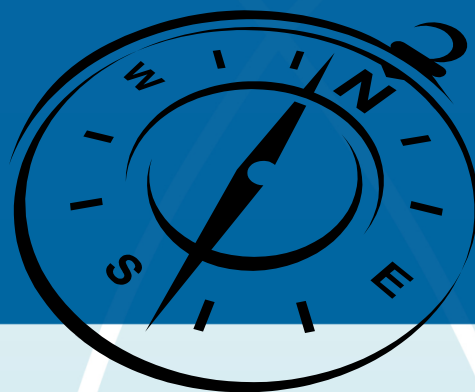


KommunKompassen

ANALYS AV

LYCKSELE KOMMUN

FEBRUARI 2016



Märit Melbi, SKL

Anna Marnell, Katrineholms kommun

Linda Persson Melin, SKL

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 Kommunernes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder verktøget 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 (Kommunese torens 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 webbsida

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 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 Lycksele kommun: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

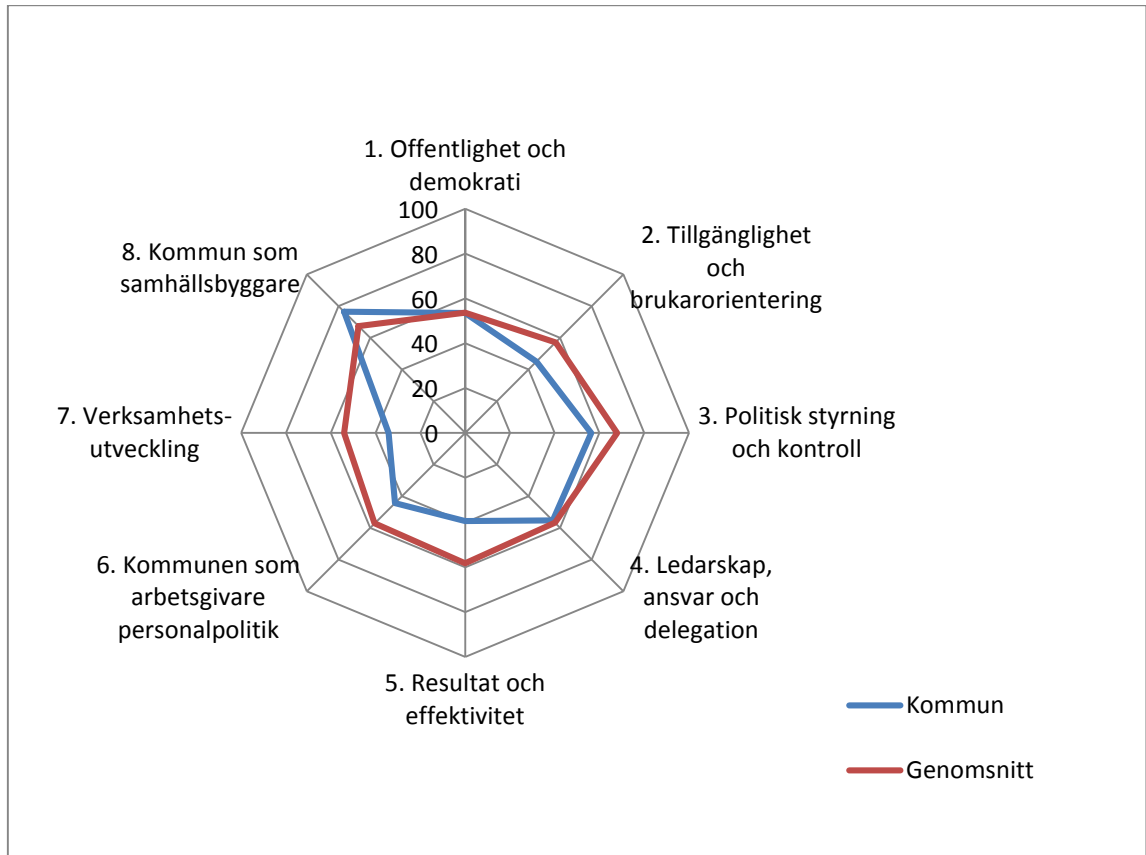
Utvärderingen av Lycksele kommun genomfördes i februari år 2016 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderarna har studerat dokument, granskat kommunens webbsida, intranät och genomfört intervjuer med närmare 40 personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Lycksele kommun 2016 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden.

	Resultat 2016
1. Offentlighet och demokrati	54
2. Tillgänglighet och brukarorientering	45
3. Politisk styrning och kontroll	56
4. Ledarskap, ansvar och delegation	55
5. Resultat och effektivitet	39
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	44
7. Verksamhetsutveckling	34
8. Kommun som samhällsbyggare	77
TOTALT	404

I nedanstående diagram illustreras Lyckseles resultatprofil i jämförelse med 60 andra utvärderingar gjorda efter 2010. Medelvärdet för de 16 storleksmässigt jämförbara kommuner är 399 poäng.



Jämförelser

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se. Där finns även ett sökverktyg för att hitta goda exempel från kommuner i både Norge och Sverige.

3 Genomgång utifrån de åtta huvudområdena

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 	54

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig lyckselebornas åsikter kring vad kommunen ska 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 ska 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.

Sammanfattning offentlighet och demokrati

I kommunens folkhälsopolitiska program, som efter en utvärdering 2013 håller på att revideras, finns mål rörande delaktighet och inflytande i samhället. I kommunens övriga styrdokument (t.ex. kommunövergripande mål 2015-2018, LUS/LUP) är inte demokratiutveckling, dialog och medborgarinflytande ett uttalat perspektiv/målområde. Kommunen har emellertid under en längre tid arbetat med att utveckla medborgardialogen och har även deltagit i SKL:s utbildnings-satsningar och nätverk inom medborgardialog. Ett gott exempel där kommunen systematiskt arbetar med medborgardialog rör förändringar av kommunens skolorganisation. Kommunen har också en levande och väl organiserad dialog med förenings- och näringsliv. En ungdomskonferens genomförs vartannat år där ungdomarna sätter dagordningen.

Kommunens kommunikations- och informationsarbete saknar i viss mån strategi men vilar på inarbetade informationskanaler och flöden med en resurs i form av en kommunikatör. När det gäller kommunens hemsida pågår ett utvecklingsarbete; i väntan på en ny hemsida skulle den befintliga behöva rensas på inaktuell information. Vid sidan av webbplatsen annonseras regelbundet i det lokala annonsbladet som har stor spridning. Kommunen är mycket aktiv i att använda olika sociala medier för information och dialog.

Ett förbättringsområde är att utveckla informationen om resultatutveckling i förhållande till kommunens vision och mål, men även i jämförelse med andra kommuner. Exempelvis genom en populärversion av årsredovisningen, aktuell info om kommunen resultat i Kommunens Kvalitet i

Korthet på webben, etc. Annonssbladet verkar primärt användas för att sprida info kring möten och händelser; skulle det även kunna nyttjas för information om resultat och utveckling? Det finns också potential att använda stödjande It-teknik för att göra resultat och jämförelser lättillgängliga utifrån medborgarnas och brukarnas frågor och intressen. Här är Helsingborg ett gott exempel.

Medborgarundersökningar genomförs regelbundet men det förefaller inte som om resultaten helt systematiskt redovisas och används i utvecklingsarbete. Kommunrevisionens granskningar finns tillgängliga via hemsidan men är svåra att hitta.

På hemsidan finns kontaktvägar till politikerna och korta referat av sammanträden. På kommunens hemsida finns också samlad info om påverkan och medborgardialog men informationen är delvis inaktuell. Medborgarförslag och allmänhetens frågestund finns på kommunfullmäktiges sammanträden. Ett möjligt utvecklingsområde är att öppna upp sammanträdena mer. I nuläget har endast kommunfullmäktige öppna möten, ej kommunstyrelsen och nämnderna, och på kommunfullmäktige får allmänheten endast delta under det formella sammanträdet på eftermiddagen, inte under informationspunkterna på förmiddagen. Websändning av sammanträden är en annan utvecklingsmöjlighet. Här är Borås ett gott exempel.

Ett annat förbättringsområde är att förtydliga strategi och förebyggande arbete för att motverka korruption och annat otillbörligt agerande. Kommunen har dock väl fungerande rutiner kring bi-sysslor, med systematisk uppföljning varje år. Ett fortsatt utvecklingsarbete kan handla om både att utveckla den interna kontrollen och att skapa en mer sammanhållen strategi för ett etiskt förhållningssätt. Inom båda dessa områden pågår redan arbete som kommunen kan bygga vidare på. Örnsköldsvik kan vara en kommun att inspireras av.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Väl utvecklat arbete kring medborgardialog. Dialogarbetet kring ny skolorganisation ett mycket gott exempel. • Etablerade samverkansformer för dialog med ungdomar, näringsliv, föreningsliv, samiskt förvaltningsområde, mm. • Medborgarförslag och allmänhetens frågestund • Aktiv i sociala medier för att utveckla dialog • Kontaktuppgifter till alla förtroendevalda • Regelbundna medborgarundersökningar 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydliggör strategi för information/ kommunikation • Det redan pågående arbetet för att utveckla kommunens hemsida • Utveckla information om resultat/utveckling i förhållande till kommunens vision och mål, men även i jämförelse med andra kommuner. Ex. på hemsidan och genom populärversioner av budget och årsredovisning. • Redovisa och använd resultaten från medborgarundersökningarna • Öppna politiska möten (nämnder samt överväg att öppna infodeln av KF-mötena) • Strategi och rutiner för att motverka korruption och annat otillbörligt agerande

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 exempelvis elever och äldre med vård och omsorg. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga kvalitetsaspekter 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 ska 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.

Sammanfattning tillgänglighet och brukarorientering

Som framgått ovan har Lycksele kommun ett väl utvecklat arbete kring medborgardialog. Även om dessa forum självfallet också ger möjlighet till insyn och inflytande ur ett brukarperspektiv, ser vi det som ett viktigt utvecklingsområde att förtydliga brukarperspektivet i styrning och ledning av kommunens verksamheter. Säkerligen finns ett brukarfokus ändå ofta på verksamhetsnivå; under intervjuerna formulerades det av någon som att ”man trollar med knäna inom de ramar som finns för att tillgodose behov”. Det finns också flera goda exempel från verksamheterna på genomfört utvecklingsarbete. Men övergripande styrning, systematik och uppföljning kan förbättras när det gäller tillgänglighet, bemötande och brukarorientering. Det handlar bland annat om att utveckla och förtydliga vad brukarorientering står för i Lycksele kommun och hur det kan genomsyra utvecklingen av den kommunala servicen.

Under intervjuerna nämndes flera exempel på utvecklingsinsatser kring tillgänglighet och bemötande; utbildning inom skolan kring professionellt föräldrasamarbete, inrättande av anhörigråd inom äldreomsorgen, utbildningar kring kundbemötande inom VA, ÅVC och räddningstjänst och utbildningar kring individanpassning inom Resurscentrum. Det kommunövergripande arbetet kring etik och respekt är också viktigt att lyfta i detta sammanhang. Vidare är gott bemötande är ett tydligt lönekriterium. Ett mer samlat grepp kring bemötandefrågor i rekrytering, introduktion och utbildningar samt en tydligare koppling till övergripande styrning och uppföljning skulle dock kunna ge mer drivkraft i utvecklingsarbetet. Likaså att systematiskt synliggöra grupper/medarbetare som utmärker sig positivt när det gäller tillgänglighet, bemötande och brukarorientering.

Det pågående webbutvecklingsarbetet bör ge goda möjligheter att utveckla informationen om kommunens service och tjänster. Ett vidareutvecklingsområde gäller möjligheten att på ett enkelt sätt få information och kunna jämföra enheter inom t.ex. skola och omsorg på webben, så att brukarna lättare kan se vad den egna eller andra enheter erbjuder och presterar avseende resultat. Ett annat är fortsatt utveckling av E-tjänster där Karlstad kan vara en kommun att inspireras av. Ytterligare ett medskick är att vidareutveckla de funktioner på webben som gör informationen tillgänglig för invånare/brukare som har olika funktionsnedsättningar och/eller inte förstår svenska. Kommunens kundtjänst har också en viktig roll när det gäller att förmedla information till brukare som inte nås genom webbinformation.

Brugarundersökningar genomförs inom många verksamhetsområden men resultaten verkar inte systematiskt återkopplas till invånare/brukare/företagare genom t.ex. information på webben. Om man inte ser att resultaten används sänder det en negativ signal till dem som deltar i undersökningarna. Ett annat utvecklingsområde är att tydligare koppla resultaten till övergripande styrning, kvalitetsarbete och resultatredovisning. Att nyttja mått baserade på brugarundersökningar som indikatorer och koppla dessa till de övergripande målen kan vara ett sätt att utveckla uppföljningen (se område 3).

Resultaten i brugarundersökningar verkar inte systematiskt jämföras mellan olika enheter. Inom skolan finns dock möjligheter för föräldrar att jämföra resultat mellan skolor; detta verktyg är dock inte tillgängligt för personer som inte har barn i kommunens skolor. Därmed går till exempel familjer som funderar på att flytta till Lycksele miste om viktig information. Resultaten i brugarundersökningar verkar inte heller systematiskt jämföras med andra kommuner. Detta kan både vara av intresse för brukare/invånare men också ge kommunen möjligheter att dra nytta av andra kommuners utvecklingsarbete (se vidare område 7).

Kommunens verksamheter finns presenterade men det finns förbättringsmöjligheter när det gäller att systematiskt beskriva kommunens tjänster och vad brukarna kan förväntas sig inom olika serviceområden, t.ex. genom så kallade servicedeklarationer. Det finns möjlighet att lämna klagomål för socialnämndens område och för utbildningsverksamheten men processen skulle kunna förenklas. En utvecklingsmöjlighet är att införa ett enhetligt system för synpunktshantering i kommunen. Kungsbacka och Bengtsfors är kommuner som har erfarenhet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Aktivt arbete kring etik och respekt • Flera goda verksamhetsexempel: utbildning inom skolan kring professionellt föräldrasamarbete, anhörigråd inom äldreomsorgen, utbildningar kring kundbemötande inom VA, ÅVC och räddningstjänst • Gott bemötande ett tydligt lönekriterium som tas upp under RUS-samtal 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärk kundens/brukarens ställning i styrning och ledning • Förtydliga och öka medvetenhet kring vad brukarorientering står för i Lycksele kommun, lyft tillgänglighet och bemötande som viktiga kvalitetsaspekter • Ta ett konsekvent grepp om bemötandefrågorna i rekrytering, introduktion och utbildningar. Synliggör grupper/medarbetare som utmärker sig positivt. • Koppla resultat från brugarundersökningar och tillgänglighetsmätningar tydligare till övergripande styrning, kvalitetsarbete och resultatredovisning

<ul style="list-style-type: none"> • Brukarundersökningar görs inom många verksamheter 	<ul style="list-style-type: none"> • Det redan pågående arbetet för att utveckla kommunens hemsida • Förbättra möjligheterna för brukarna att jämföra enheter med varandra • Fortsätt utveckla arbetet med att beskriva vad brukaren/kunden kan förvänta sig/service-deklarationer • Utveckla ett kommunövergripande system för synpunkts-hantering
---	---

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 	56

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 ska 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.

Sammanfattning politisk styrning och kontroll

Lycksele kommun har relativt nyligen genomgått en större omorganisation samtidigt som de kommunövergripande målen fastställdes för mindre än ett år sedan. Detta är säkert bidragande till att den övergripande styrningen inte verkar ha "satt sig" helt i organisationen. Men det finns också otydlighet i styrningen som troligen inte har med detta att göra. Kommunens vision "Bäst på tillväxt" verkar inte helt känd/etablerad och verkar inte ha någon tydlig koppling till målstyrningen. Övergripande mål återspeglas i verksamhetsplaner och ägardirektiv men kopplingen kan göras tydligare. Styrningen kompliceras ytterligare av att det finns många styrdokument vid sidan om visionen och de övergripande målen. För oss är det till exempel inte tydligt vilken roll den lokala utvecklingsstrategin och det lokala utvecklingsprogrammet (LUS och LUP) har i den övergripande styrningen och uppföljningen. Styrdokumentens roll i förhållande till budgeten är oklar och det är inte heller tydligt hur de följs upp.

Det finns en fastställd värdegrund, etik och respekt, och implementering pågår brett i organisationen via APT mm. Detta bör ses som ett långsiktigt arbete för att värdegrunden ska bli etablerad. Vi uppfattar också att det finns en tydlig ambition att främja stolthet och vi-känsla både bland medarbetare och lyckselebor, vilket också kan ses som en form av värdegrundsarbete.

En styrka i styrningen är att det finns ett tydligt årshjul för kommunens planerings- och uppföljningsarbete som även innefattar bolagen. En svaghet är att de övergripande målen är väldigt många och att det saknas en struktur med fastställda resultatindikatorer för att följa upp dem. Det är svårt att bedöma hur mycket avtryck målen ger ute i verksamheterna, dvs. hur pass styrande de är. Det är främst de finansiella målen som är mätbara. Övriga mål är ambitiöst satta men flertalet är otydliga så det är svårt att veta vad som krävs för att de ska kunna anses uppnådda.

Vidare finns ett fullmäktigebeslut om att medlen går före målen, dvs. målen gäller bara om man klarar ekonomin. Självklart är det viktigt att hålla budget, men detta beslut förefaller ha undergrävt målstyrningen av verksamheterna så att målstyrningen i viss mån uppfattas som meningslös. Ett utvecklingsområde framåt är därför att i högre grad koppla samman processerna för politisk målformulering och fördelning av resurser i budgetarbetet.

Standardiserade uppföljningsrapporter tas fram regelbundet och månadsrapportering till kommunstyrelsen är på väg att utvecklas. I delårsrapport och årsredovisning sker även uppföljning av verksamhetsmål men ej på basis av fastställda indikatorer. Rapporteringen kan också utvecklas genom interna resultatjämförelser och jämförelser med andra kommuner.

När det gäller fortsatt utveckling av styrmodellen finns goda exempel bland de kommuner som nominerats till Sveriges Kvalitetskommun.

Det finns en tydlig delegationsordning med frihet för chefer att omdisponera inom ram för verksamhetsområdet. Enligt intervjuerna finns det ett bra klimat mellan politiker och tjänstemän. Återkommande forum för dialog mellan politiker och tjänstemän finns etablerade, bland annat i form av de politiska sammanträdenas inledande informationsdel och den så kallade framtidsgruppen. Roll- och ansvarfördelning mellan politiker och tjänstemän har blivit tydligare även om det enligt intervjuerna fortfarande förekommer ”snedsteg” från politiker in på tjänstemännens arena. Politikerna erbjuds utbildning i början av mandatperioden men skulle gärna se att man fick mer utbildning. En möjlighet är att göra undersökningar av hur politikerna ser på förvaltningens stöd, något som säkert skulle ge idéer till förbättringar. Örebro är exempel på en kommun som genomför politikerenkäter.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Värdegrundsarbetet, som dock behöver fortsätta för att bli tydligt etablerat • Årshjulet för kommunens styr- och uppföljningsprocesser • Övergripande målbild avspeglas i bolagens ägardirektiv • Tydlig delegation av ansvar 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsatt arbete för att stärka den röda tråden i styrkedjan; från vision till politiska mål och verksamhetsplaner. Färre, tydligare och mer mätbara mål. Klargör LUS/LUP i styrkedjan? • Uppföljning av de övergripande målen genom fastställda resultatindikatorer som kopplas till målen

<ul style="list-style-type: none"> • Finns arenor för dialog mellan politiker och tjänstemän • Enligt intervjuer har ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän blivit tydligare 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla uppföljningen så att man kan jämföra resultat för enheter och följa utveckling över tid • Systematiskt arbete kring jämförelser med andra kommuner som en del av verksamhetsutveckling och uppföljning • Uppföljning av övriga styrdokument • Koppla ihop mål och resurser i budget och uppföljning • Undersök politikernas nöjdhet med förvaltningen
--	--

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 	55

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.

Sammanfattning ledarskap, ansvar och delegation

Lycksele kommuns strategi när det gäller ledarskap, ansvar och delegation kommer till uttryck dels genom reglementen och en tydlig delegationsordning, dels genom kommunens ledar- och medarbetarpolicy. Omorganisationen föregicks av omfattande utvärdering och dialog. Vår bild är att det finns en stark ambition att den nya organisationen ska ge tydligare styrning och ledning och en starkare lag- och vi-känsla. Detta kommer bland annat till uttryck genom kommunchefernas deltagande vid samtliga APT i organisationen. Den nya organisationen kan ge bättre förutsättningar för helhetssyn och intern samverkan över tidigare stuprör.

Resultatenheterna har frihet att omdisponera resurser inom fastställd budgetram för verksamhetsområdet. Över-/underskott får ej disponeras mellan budgetår. Viss frihet finns när det gäller rekrytering men kommunens strävan att minska kostnaderna verkar sätta begränsningar, nya tjänster måste förankras uppåt.

Ett utvecklingsarbete pågår för att ta fram en gemensam projektstyrningsmodell. En projektkoordinator har tillsatts. Projektarbete är oftast styrt av vilken extern finansiering som finns att söka. Styrningen har stärkts så till vida att alla projektansökningar nu går genom projektkoordinatorn och stäms av mot den lokala utvecklingsstrategin innan beslut fattas om deltagande. När det gäller det gäller tvärssektoriella processer kan vi inte se ett lika tydligt utvecklingsarbete. Organisationsförändringen har dock fokus på att öka samverkan över tidigare förvaltningsgränser, vilket kan ses som ett led i att identifiera och utveckla tvärssektoriella processer. ”Stöd 0-20” är en verksamhetsavdelning som syftar till att förbättra samverkan kring unga. Eskilstuna och Sundsvall är exempel på kommuner som arbetat med processtyrning på övergripande nivå.

Det finns inga arbetsbeskrivningar där det står vad man som chef har ansvar för, inga individuella chefskontrakt eller liknande. Däremot finns ett förväntansdokument och en tydlig och generell struktur med resultat- och utvecklingssamtal samt lönekriterier. Chefernas prestationer utvärderas genom regelbundna medarbetarenkäter, medarbetarsamtal och i förlängningen genom de tidsbegränsade förordnanden som gäller för vissa chefspositioner. En förbättringsmöjlighet är att synliggöra och belöna framgångsrikt ledarskap.

Det finns en tydlig struktur för information och dialog i den interna ledningskedjan på tjänstemannanivå, med fasta månadsmöten och APT med fastlagd agenda. Kommunchef och verksamhetschefer är synliga och närvarande i verksamheterna. Samverkansavtal finns och fungerar. Enligt de fackliga organisationerna har omorganisationen inte riktigt landat än när det gäller samverkan, dock verkar det finnas stora förhoppningar kopplade till den nya organisationen.

Det finns i nuläget inget ledarutvecklingsprogram. Ledarforum för alla chefer genomförs fyra gånger per år. Det finns ett introduktionsprogram för nya chefer. Ett utvecklingsområde är att skapa system för att identifiera och stödja personer i organisationen som vill ta på sig ett chefskap. Borås är en kommun som har kommit långt inom det området.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Reglementen och en ledarpolicy reglerar ansvars- och delegationsordningen • Enheterna har frihet att omfördela resurser inom budgetramarnas underposter • Tydlig och generell struktur med resultat- och utvecklingssamtal för alla medarbetare och chefer • Nya organisationen skapar bättre förutsättningar för helhetssyn och intern samverkan över tidigare stuprör • Kommunchefen närvarande i hela organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rutiner för styrning av interna tvärssektoriella projekt och processer • Förtydliga ledaransvaret med kontrakt/avtal som ex. anger uppdrag, förordnad tid, befogenheter, mål- och resultatansvar, utvecklingsplan • Synliggör/belöna framgångsrikt ledarskap • Ledarutvecklingsprogram • Identifiera och utveckla ”ledarämnen” inom den egna organisationen

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 	39

Allmänt

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

Sammanfattning resultat och effektivitet

Den bild vi har fått under intervjuer och granskning av styrdokument är att kommunens övergripande resultatstyrning i första hand har fokus på ekonomin. Styrning och uppföljning med sikte på att utveckla kvaliteten i verksamheterna och uppnå verksamhetsmål framstår inte som lika prioriterad och tydlig, trots att dessa perspektiv är uttalade i de styrande dokumenten. Därigenom blir effektiviseringsarbetet i viss mån haltande då det i huvudsak står på ett ben; att ha kostnadskontroll, men saknar tydliga strategier för att förbättra verksamhetsresultat. Skolans område är dock ett undantag, här ser vi tydligare mål och uppföljning även av verksamhetsresultat och kvalitet. För organisationen som helhet förefaller fullmäktigebeslutet om att medel går före mål (se område 3) i någon mån ha lagt ett lock över utvecklingsarbetet. Fokusering på kostnadskontroll i kombination med otydliga verksamhetsmål kan leda till den paradoxala situationen att mer fokus och energi läggs på resurser som kommunen inte har än på hur man på bästa sätt skapar nytta för de resurser man har.

En utvecklingsmöjlighet i styrningen är att i högre grad länka samman resursmått med verksamhetsmått, till exempel kostnad per brukare, per elev, per betygspoäng, etc. Ett annat sätt är att tydligare hantera resursinsats och resultat samtidigt i både planerings- och uppföljningsprocessen. Verktyget ”Jämföraren” som finns tillgängligt via www.kolada.se kan ge en ingång i arbetet.

Att göra avvikelseanalyser löpande under budgetåret kring både ekonomi och verksamhetsresultat är viktigt. Intrycket är att avvikelseredovisning i Lycksele kring ekonomin är tydlig och väl etablerad, medan den avseende verksamhetsresultat är relativt otydlig. Bidragande till detta är otydligheten kring hur de övergripande målen ska följas upp, se även område 3.

Endast chefer och ekonomer har tillgång till kommunens ekonomisystem, inte politiker. Kommunen saknar IT-stöd för verksamhetsuppföljning. Det finns ett fungerande internt informationsflöde kring ekonomin, bland annat genom att ekonomi är en stående punkt på APT, men vi kan inte se någon lika tydlig systematik i hur verksamhetsresultat kommuniceras och diskuteras.

En förbättringsmöjlighet är att införa någon form av integrerat ledningssystem för styrning och rapportering av ekonomi, personal och verksamhetsresultat. Men det behöver nödvändigtvis inte vara ett IT-system utan kan vara ett lokalt anpassat.

Jämförelser mellan enheter och med andra kommuner används inte aktivt och systematiskt i alla verksamheter som stöd för serviceutveckling och effektivisering. Här finns en stor potential.

Lycksele kommun är aktiv när det gäller att samverka, både med andra kommuner och med landstinget och regionen, för att effektivisera verksamheten. Det finns även flera exempel på samverkansformer med civilsamhället, där frivilligorganisationers insatser stärker kommunens egna tjänster.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Funktionella system för uppföljning och avvikelshantering av ekonomi • Stark medvetenhet i hela organisationen kring ekonomistyrningen • Aktiv i att söka samverkan för att vara kostnadseffektiv, med både andra kommuner/landsting/region och civilsamhället 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi och plan för resultat- och effektivitetsutveckling, förtydliga i alla led att resultatstyrning handlar om både ekonomi och uppfyllelse av verksamhetsmål/kvalitetsutveckling • Utveckla resultatstyrningen genom relevanta indikatorer för verksamhetsresultat kopplade till målen; redovisa dessa i den löpande rapporteringen • Stödsystem som samordnar planering, rapportering och uppföljning av ekonomi, personal och verksamhetsresultat • Utveckla kommunövergripande metoder/arbetsätt för kvalitets- och effektivitetsutveckling • Systematiska resultatjämförelser mellan enheter och med andra kommuner för verksamhetsutveckling och effektivisering

Område 6 Kommunen som arbetsgivare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	44

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.

Sammanfattning kommunen som arbetsgivare

Inriktningen för kommunens personalpolitik finns i de kommunövergripande målen 2015-2018. Det finns dock ingen samlad övergripande personalstrategi som beskriver Lycksele kommuns arbete för att behålla och utveckla befintliga medarbetare. Däremot finns en övergripande plan och riktlinjer för rekrytering.

Ett förbättringsområde är att tydliggöra och om möjligt utveckla faktorer som gör att det är attraktivt att arbeta inom Lycksele kommun. Det kan handla om olika förmåner (exempelvis friskvård, kompetensutveckling, flexibel arbetstid och möjligheter till distansarbete) men också om att främja yrkesstolthet, framåtanda och vi-känsla. Sådana faktorer behöver sedan lyftas fram i samband med marknadsföring och rekrytering för att stärka kommunens konkurrenskraft.

Sedan en lång tid tillbaka finns en väl utvecklad och etablerad modell för medarbetarsamtal (RUS-samtal), ett gott exempel för andra kommuner. Inom ramen för dessa samtal ska även individuella utvecklingsplaner tas fram. Vi såg behov av att uppföljning av hur planerna följs kan behövas. Det görs inte någon övergripande kartläggning av befintlig kompetens och kommande kompetensbehov i organisationen. System och resurser för kompetensutveckling är begränsade. Ett utvecklingsområde är att tillse att alla medarbetare löpande i någon form får kompetensutveckling/stöd för att utvecklas i uppdraget och sin yrkesroll. Även introduktion och utbildning för nya medarbetare kan vidareutvecklas.

Lönesamtal genomförs regelbundet och systematiskt inom ramen för RUS-samtalen. Generella lönekriterier finns både för medarbetare och chefer och ligger till grund för lönesamtalen. I intervjuerna framkommer dock en viss frustration kring att det i praktiken inte finns så stora möjligheter att påverka sin lön eftersom löneutrymmet har varit mycket begränsat.

Regelbundna medarbetarenkäter genomförs som även innehåller utvärdering av arbetsmiljö och RUS-samtalen.

Det finns övergripande mål och en plan rörande mångfald och jämställdhet. Det är dock svårt att bedöma hur aktivt arbetet för att främja mångfald och jämställdhet är ute i verksamheterna. Det samma gäller arbetet för att motverka diskriminering.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Personalpolitiken är ett av målområdena i de kommunövergripande målen 2015-2018 • Väl utvecklad och etablerad modell för medarbetarsamtal som följs upp (RUS-samtal) • Tydlig modell med lönekriterier och lönesamtal • Regelbundna medarbetarenkäter som även innehåller utvärdering av arbetsmiljö 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätt utveckla strategi och insatser för att rekrytera, utveckla och behålla medarbetare • Tydliggör/utveckla faktorer som gör det attraktivt att arbeta i Lycksele kommun; synliggör i marknadsföring/rekrytering

<ul style="list-style-type: none"> • Mångfalds- och jämställdhetsplanen är en grund för fortsatt utveckling av organisation och verksamhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Gör regelbundna övergripande kompetenskartläggningar för strategisk kompetensförsörjning genom rekrytering och kompetensutveckling • Följ upp att individuella utvecklingsplaner tas fram i samband med RUS-samtal, och hur planerna efterlevs • Tillse att alla medarbetare löpande får kompetensutveckling/stöd för att utvecklas i yrkesrollen • Utveckla introduktionen av nya medarbetare
---	---

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer • IT-stöd 	34

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 ständiga 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.

Sammanfattning verksamhetsutveckling

Det finns i dagsläget ingen tydlig kommunövergripande strategi när det gäller kvalitetsarbete och verksamhetsutveckling. Varje verksamhet hanterar kvalitetsfrågorna inom sina områden. Det centrala stödet till verksamheterna i form av samordning, metodstöd och metodutveckling kan förbättras. I den nya organisationen finns dock funktionen utvecklingsstrateg, verksamhetscontroller och projektkoordinator i ett arbetslag i syfte att aktivt delta i pågående förbättringsarbeten. Ett tydligare brukarperspektiv i styrningen (se område 2) och utvecklad uppföljning av verksamhetsresultat (se område 3 och 5) skulle sannolikt skapa större fokus på kvalitets- och förbättringsarbete.

Det finns en övergripande strategi i kommunens arbete kring IT-utveckling. Inom detta område pågår ett långsiktigt utvecklingsarbete i samarbete med Storuman.

Det är inte helt klart hur systematisk den omvärldsspaning som sker är och vilket stöd för kommunens utvecklingsarbete som ges. Regelbundna forum för att lyfta omvärldsfrågor finns i form av framtidsgruppen, presidieträffar och ledarforum. Lycksele kommun är aktiv i olika nätverk inom regionen och har också mycket interaktion med lokalsamhället, vilket sammantaget bör ge goda möjligheter till ”input” utifrån. Jämförelser med andra kommuner genomförs inte systematiskt (se område 5).

I dagsläget har Lycksele kommun ingen tydlig strategi eller metod för att stimulera medarbetares kreativitet och fånga upp goda idéer. En möjlighet är att systematiskt lyfta fram goda exempel på utvecklingsarbete genom uppmärksamhet, till exempel genom ett kvalitetspris. Vissa exempel finns på system för att sprida nytänkande och goda exempel mellan enheter och arbetslag, exempelvis pedagogiska caféer inom förskolan och skolan. Men mycket mer kan göras för att efterfråga, fånga upp, utveckla och sprida goda idéer/innovationer i verksamheterna. Inspiration kan bland annat hämtas från Borås, Malung-Sälen, Gotland och Motala.

Kommunens interna IT-system verkar i huvudsak vara ett funktionellt stöd för verksamheterna. Intranätet används och kan nås av alla men upplevs av vissa som rörigt och svårt att hitta i.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Har inlett arbete för att utveckla IT och kommunikation, i samverkan med Storuman • Aktiv i regionala nätverk • Funktionella interna IT-stödsystem 	<ul style="list-style-type: none"> • Det saknas ett övergripande strategiskt anslag kring kvalitetsarbete • Kommunövergripande samordning, metodstöd och metodutveckling för kvalitets-/förbättringsarbete • Systematiskt arbete med omvärldsspaning och jämförelser för verksamhetsutveckling • Systematiskt arbete för att stimulera medarbetares kreativitet och innovationer • Lyft fram goda exempel genom uppmärksamhet – utmärkelser, kvalitetspris • Intranätet

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 	77

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 ska fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

Sammanfattning kommunen som samhällsbyggare

Det här är ett starkt område där Lycksele kan utgöra ett gott exempel för andra kommuner. Kommunen har ett intensivt och väl utvecklat samarbete med frivilligkrafter och näringsliv i lokalsamhället. Samhällsutveckling är högt prioriterat, vilket framgår tydligt i de kommunövergripande målen och LUS/LUP. Ambitionen i LUS är tydlig:

”En grundförutsättning för all utveckling är dock att Lycksele kommun är en attraktiv kommun att bo, leva och verka i. Kommunen kan och ska fungera som katalysator och länk mellan olika aktörer och behöver därför också bygga upp och utveckla partnerskap med andra aktörer lokalt, regionalt, nationellt och internationellt, liksom mellan olika samhällssektorer såsom regionala- och statliga myndigheter, närings- och föreningsliv och akademi. Attityder, samhällskultur och värderingar måste därför utvecklas till ett mer framåtsyftande, välkomnande och öppet samhällsklimat.”

Möjligen skulle det strategiska anslaget kunna bli ännu tydligare i hur man arbetar med frågorna och det finns även förbättringsmöjligheter när det gäller att systematiskt utvärdera effekter och arbetssätt i det samhällsbyggande arbetet. Men sammantaget är vår bedömning att arbetet inom detta område är framgångsrikt och har stor betydelse för Lycksele och Lyckseleborna.

Kommunen har ett brett och ambitiöst arbete kring miljöaspekterna av hållbar utveckling. Kommunövergripande miljömål finns fastställda. Ett framgångsrikt energieffektiviseringsprogram är det tydligaste exemplet på kommunens miljöarbete, men det görs även mer utåtriktat arbete kring renhållning/avfallshantering, energi- och klimatrådgivning, cykelfrämjande aktiviteter, etc.

Det finns ett flertal etablerade forum för samverkan med aktörer inom civilsamhället; Samiska rådet, Hälsorådet, Ungdomsrådet och Rådet för funktionsnedsatta och pensionärer. Samverkan sker också i andra former med ideella föreningar/grupper. Intressanta exempel är samarbetet kring skolavslutningen, ungdomscafét och samarbetet för att upprätthålla service (badhus m.m.) i Kristineberg. Det finns också flera exempel på samarbete med föreningar kring drift av olika fritidsanläggningar. Civilsamhället ses också som en viktig resurs i integrationsarbetet.

Ett arbete pågår för att förnya strategin när det gäller samverkan med och stöd till kulturlivet. I samband med organisationsförändringen har kulturfrågorna förts samman med fritidsfrågorna och flyttats till kommunstyrelsens ansvarsområde. Det ser vi som en möjlighet att ytterligare lyfta kultur- och fritidspolitikens strategiska betydelse för ortsutvecklingen. Det finns inget kulturråd, däremot regelbundna dialogmöten med kulturföreningar. Kultur- och fritidsaktiviteter stöds genom förenings- och arrangemangsbidrag. För närvarande delas inget kulturpris ut. Kommunen är aktiv när det gäller att erbjuda kulturella aktiviteter för barn och ungdomar. Det finns en stor musikskola, som bland annat gör att alla barn får spela violin i årskurs 1.

Kommunen har ett väl fungerande samarbete med det lokala näringslivet för att utveckla lokalsamhället. Näringslivet är med och finansierar många arrangemang och event och tar också samhällsansvar på andra sätt, till exempel genom att erbjuda praktikplatser och stipendier till elever. Ett intensivt samarbete mellan olika aktörer sker för att stärka och utveckla varumärket Lycksele. Kommunen fungerar som katalysator i detta arbete men mycket drivkraft finns också externt både i näringslivet och ideellt.

Kommunens näringslivskontor arbetar med stöd till befintliga och nystartade företag samt olika projekt för utveckling av kommunens näringsliv. Lilla Partnerskapet är ett forum för regelbundna träffar med näringslivet. Kommunen använder sig systematiskt av undersökningar av företagsklimatet för att utveckla service och stöd till näringslivet.

En del internationellt samarbete sker och vi uppfattar att kommunen har en jämförelsevis tydlig strategi i detta arbete. Ett exempel är samverkan kring Blå vägen kring infrastruktur, turism, näringsliv, som också är ett exempel på projektarbete med EU-finansiering. Kommunens projektstyrning har utvecklats under det senaste året med utgångspunkt från LUS (se även område 4). Kommunen har fyra vänorter och deltar i övrigt i regionens samordning av internationella utbyten. En förbättringsmöjlighet är att mer systematiskt marknadsföra kommunen som turistmål, arbetsmarknad och bostadsort både nationellt och internationellt.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Samhällsutveckling är högt prioriterat, tydligt i kommunövergripande mål och LUS/LUP • Väl utvecklad och bitvis innovativ samverkan med frivilligkrafter och föreningsliv • Väl utvecklad samverkan med det lokala näringslivet • Systematiskt arbete utifrån undersökningar om företagsklimat för att utveckla stödet till näringslivet • Väl utvecklad samverkan för att stärka och utveckla varumärket Lycksele • Kulturaktiviteter för barn, ex. alla får spela violin 	<ul style="list-style-type: none"> • Övergripande lokal plan/strategi för samverkan med och stöd till kulturlivet • Marknadsföring av kommunen som boendeort • Utvärdering av effekter och arbetsätt i det samhällsbyggande arbetet

<ul style="list-style-type: none">• Finns ett strategiskt tänk i kommunens internationella utbyte och arbete• Aktivt arbete kring sociala och miljömässiga aspekter på hållbar utveckling	
--	--

4 Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visas Lycksele 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?	9	15	60%
1.2	Hur informeras medborgarna?	13	20	66%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	8	25	30%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	23	30	75%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	1	10	14%
		54	100	54%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	6	15	40%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	12	25	48%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	6	15	42%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	7	15	49%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	8	15	56%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshandling för medborgare/brukare?	5	15	35%
		45	100	45%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	8	15	53%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	11	25	44%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	12	25	48%
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?	9	15	59%
		56	100	56%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	14	15	90%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5	10	45%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	9	20	47%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	4	15	27%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	12	20	60%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	12	20	60%
		55	100	55%

5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	4	15	25%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	7	20	35%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	10	20	52%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	9	15	57%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	3	20	15%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	7	10	67%
		39	100	39%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	7	15	45%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	4	20	22%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	10	25	41%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	10	15	67%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	7	15	49%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	6	10	56%
		44	100	44%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	6	15	42%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	5	25	19%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	11	20	57%
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?	10	20	52%
		34	100	34%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	12	15	78%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	19	20	93%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	15	20	73%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	78%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	4	10	41%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	16	20	80%
		77	100	77%