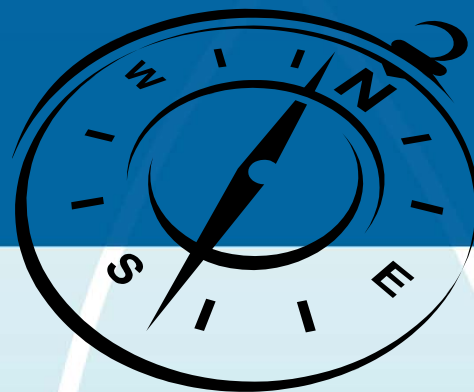


KommunKompassen

ANALYS AV

NÄSSJÖ KOMMUN

2019



Leif Eldås SKL
Karolina Dahlblom Region Kalmar

Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Resultat Nässjö kommun - Sammanfattning	4
3	Områdesvis genomgång av resultatet	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	14
	Område 5 Resultat och effektivitet	17
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare.....	20
	Område 7 Verksamhetsutveckling	23
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	25
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 (KS). Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder verktyget sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 och 2015 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringsprocesserna har genomförts i samverkan med norska KL samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

- Det lokala politiska uppdraget
- Kommunernas förmedling av tjänster
- Kommunen som arbetsgivare
- Kommunens del i att utveckla 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
- Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare
- Ständiga förbättringar
- 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 verifierade.

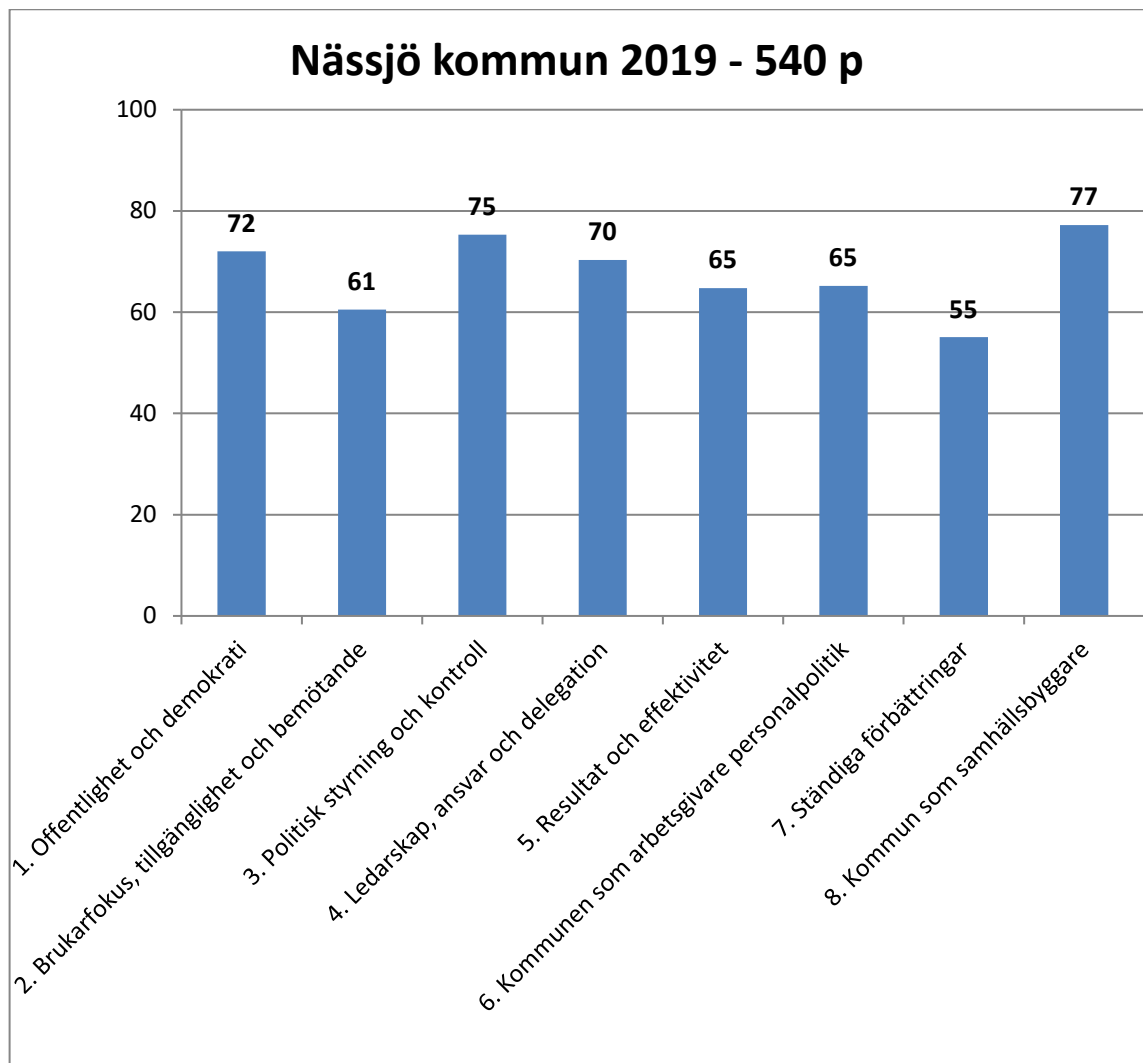
2 Resultat Nässjö kommun - Sammanfattning

Utvärderingen

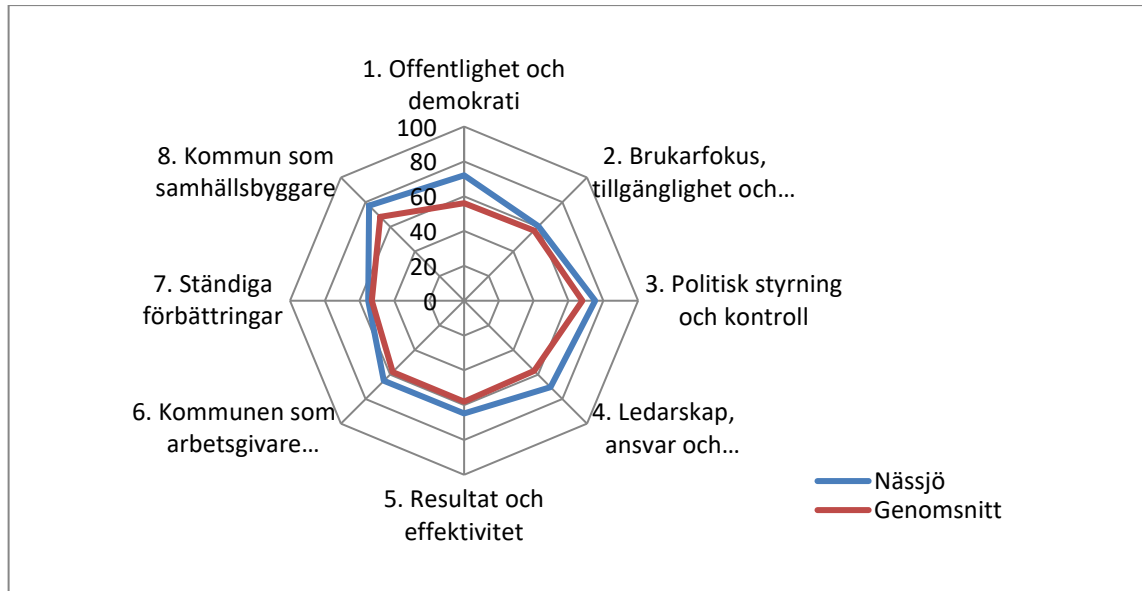
Utvärderingen av Nässjö kommun genomfördes i mars 2019 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsteamet har studerat styrdokument, granskat kommunens externa webbsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade deltog politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Nässjös totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Nässjös resultatprofil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av kommuner som utvärderats enligt den senaste revideringen av Kommunkompassen.



Jämförelser

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet. Där finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner, även norska.

3 Områdesvis genomgång av resultatet

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling • Information till medborgare • Dialog och medborgarmedverkan • Etik – motverkan av korruption 	72

Allmänt

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

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

Strategi för demokratiutveckling

Det finns principer för medborgardialog som är ett underlag för arbetet med demokratiutvecklingen. Dessa antogs av Kommunfullmäktige i januari 2018. Någon uppföljning eller utvärdering har inte genomförts än. Utifrån ett nationellt perspektiv är kommunens arbete omfattande och innovativt. Gott exempel.

Information till medborgarna

Det finns en kommunikationspolicy som slår fast hur kommunen arbetar strategiskt med kommunikation. Därutöver finns det separata kommunikationsplaner för olika projekt och uppdrag kopplade till budget/verksamhetsplan. Varje plan följs upp och utvärderas utifrån uppsatta kommunikationsmål. Modellen för kommunikationsplanering är under ständig utveckling. Gott exempel.

Årsredovisningen sammanfattas i ”Korta fakta” som finns tillgänglig på exempelvis Medborgarkontoren. Ett annat exempel är den populärversion som socialnämnden gjort av äldreomsorgsplanen. Fullmäktiges möten sänds på webben och går att se i efterhand och det går även att navigera och plocka ut enskilda ärenden. Ett utvecklingsområde kan vara att systematiskt sammanfatta möten i fullmäktige och nämnder utifrån vad som kan tänkas vara intressant ur ett medborgarperspektiv.

Kommunen har en tidning, Mitt Nässjö, som ges ut två gånger om året och i den presenteras aktuella frågor, projekt och processer som pågår eller ska påbörjas. Exempelvis annonseras om detaljplaner och medborgardialoger. Andra exempel är annonsering i lokalpress vid tomtsläpp till tomtkö då nya tomter har förberetts och ska säljas. Uppskattningsvis 5-10 gånger per år kontaktas lokaltidningen för att informera om pågående verksamhet som anses vara av allmänt intresse. Exempel från 2019 är försäljning av mark för hamburgerrestaurang, inventering av gamla soptippar samt information om snöröjning och prioriteringar. På kommunens digitala anslags-tavla finns information om kommunfullmäktiges sammanträdestider, tillkännagivanden om justerade protokoll, kungörelser och information om hur beslut kan överklagas.

Information om resultat

Information om kommunens resultat, vad kommunen presterar för skattepengarna, ligger under rubriken Öppna data på webben. Där finns länkar till kommundatabasen Kolada. Den digital information är visserligen tillgänglig och möjliggör jämförelser av resultat med andra kommuner. Men det kräver handpåläggning för medborgaren. Ett utvecklingsområde är att utveckla innehållet utifrån vad som kan tänkas vara viktigt för Nässjöborna. För att underlätta och sätta resultaten i ett sammanhang är en rekommendation att ställa resultaten i jämförelse med andra kommuner och kommentera kopplingen till måluppfyllelse. Har vi nått våra mål? Har våra prioriteringar fallit väl ut?

Medborgardialog och deltagande

Nässjö kommun är ett gott exempel vad avser att föra dialog med medborgarna och öppna upp för inflytande. Det finns som tidigare nämnts principer för medborgardialog och dessa genomförs regelbundet med god systematik i utförande, uppföljning och analys samt återföring till de som deltagit men även till övriga Nässjöbor.

Under 2016-2020 arbetar Nässjö kommun med medborgarbudget för utveckling i kommunens åtta mindre planeringsområden: Flisby, Ormaryd, Solberga, Äng, Fredriksdal, Grimstorp, Stensjön och Sandsjöbygden. Projektet benämns "En halv miljon idéer" och anspelar dels på de många idéer som hoppas kunna kläckas, dels på den budget på totalt 500 000 kronor som finns till varje planeringsområde som ingår i projektet. Budgeten ska användas till fysiska investeringar som bland annat bidrar till attraktivitet, trygghet och trivsel. Ett planeringsområde består av en tätort och omgivande landsbygd. Alla som bor i planeringsområdet får vara med och bestämma vad pengarna ska användas till. Det går även att lämna enskilda medborgarförslag.

Det förs även dialog med bland annat brukarråd, kommunsamråd, "Fråga din politiker" på webben, ungdomsdialog, föreningsträffar, referensgrupper och fokusgrupper. Det pågår även ett demokratiprojekt för nysvenskar.

Två gånger per år genomförs allmänhetens frågeställning på fullmäktigemöten i caféform. Om förslagen bedöms som genomförbara arbetas de in i befintlig budget alternativt tas upp som ett äskande i kommande budget. Arbetet utvärderas fortlöpande. I Nässjö kommun finns fem medborgarkontor i orterna Anneberg, Bodafors, Forserum, Malmbäck och Nässjö. Där kan medborgarna få hjälp och vägledning inom en rad områden. Kommunen genomför en medborgarenkät vart annat år. Respektive nämnd tar ansvar för sina resultat och arbetar in dem i sitt förbättringsarbete. Enkätens efterarbete har varit uppe till diskussion i ledningsgrupp och behov av en utveckling har konstaterats.

Aktiviteterna kring medborgardialog följs upp och redovisas och kommenteras i ett demokratibokslut i årsredovisningen.

Motverka korrupktion

Under personalrutiner i personalhandboken behandlas mutor, bestickning och jäv. Internkontrollen omfattar även arbete för att förebygga korrupktion, mutor och jäv. Vidare finns sekretess och tystnadsplikt och i vissa nämnder nämndspecifika etiska riktlinjer vad gäller sekretess och tystnadsplikt.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Utifrån ett nationellt perspektiv är kommunens arbete för demokratiutveckling omfattande, gediget och innovativt. Medborgarfokus. Gott exempel • Principer för Medborgardialog och det systematiska arbetet med dialogen. Medborgarbudget, Medborgarförslag, Medborgarkontor x 5 • Dialog med bland annat brukarråd, kommunsamråd, ”Fråga din politiker” på webben, ungdomsdialog, föreningsträffar, referensgrupper och fokusgrupper • Demokratibokslut i årsredovisningen • Demokratiprojekt för nysvenskar • Kommunikationspolicy och det operativa arbetet med kommunikation och information • KFs sammanträden i caféform – allmänhetens frågestund. Direktsända och kan följas i efterhand i sekvensindelning • Medborgarundersökningar genomförs regelbundet 	<ul style="list-style-type: none"> • Information om resultat. Utveckla innehållet utifrån vad som kan tänkas vara viktigt för Nässjöborna. För att underlätta och sätta resultaten i ett sammanhang är en rekommendation att ställa resultaten i jämförelse med andra kommuner och kommentera kopplingen till måluppfyllelse. Har vi nått våra mål? Har våra prioriteringar fallit väl ut? • Revisionen, kvalitet, resultat? Inga rubriker eller teman på webben? Väl avskalad sökmotor och innehåll?

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 	61

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

Arbetet med att strategiskt sätta brukaren i fokus för tjänsteuppdraget sker i huvudsak på nämnds nivå. Exempelvis är ökat lärande, likvärdighet och mötesplatser tre viktiga kärnvärden som ska genomsyra allt arbete i Nässjö kommuns skolor och finns även med i annonseringen för lediga tjänster.

Nässjö kommun har en övergripande värdegrund som sätter brukaren/kommuninvånaren i centrum exempelvis genom formuleringen *”Allt arbete som utförs av Nässjö kommun som organisation är till för kommuninvånarnas bästa - vi ska ge invånarna tjänster av rätt kvalitet.”* Värdegrunden är en grundläggande byggstenen i personalpolicyn och innehållet ska också prägla ledar- och medarbetarkontrakten. Ett övergripande koncernmål i Budget 2019 är att *”Nässjö kommuns välfärdstjänster utgår från allas lika värde samt är välutvecklade och efterfrågade”*

Ett utvecklingsområde kunde dock vara att på övergripande nivå tydligare betona brukarens ställning och tjänstekvalitet i de övergripande styrdokumenterna. Värdegrunden är för övrigt väl förankrad i organisationen.

Tillgänglighet och bemötande

I personalpolicyn betonas vid flera tillfällen vikten av ett gott bemötande. I annonseringen för lediga tjänster betonas inte de båda kvalitetsaspekterna men enligt intervjuerna är bemötande en viktig del i introduktionen av nyanställda.

Kvalitetsaspekterna fångas upp av samtliga förvaltningar, men på lite olika sätt. Exempelvis genom utbildning och ett gott bemötande kan ha betydelse för medarbetarnas individuella löneutvecklingen.

Frågor om tillgänglighet och bemötande mäts i medborgarenkäten. Medborgarkontoret har under 2018 gjort särskilda mätningar kring bemötande. Avsikten är att göra denna återkommande och väva in resultatet i kontorets verksamhetsutveckling.

Ett utvecklingsområde kan vara att betona tillgänglighet och bemötande som viktiga kvalitetsaspekter, samt låta dessa prägla ett likriktat arbete kring rekryteringsprocessen. På kommunövergripande nivå kan man också uppmärksamma grupper/individer som utmärker sig positivt vad avser tillgänglighet och bemötande. Det kan ha ett symbolvärde och en signal om betydelsen av dessa generella kvalitetsaspekter.

Information om service och tjänster

Kommunens webbsida är en central informationsbärare som utvärderas och utvecklas regelbundet. Webbsidorna är exempelvis försedda med frågan ”Hjälpte den här informationen dig?”. Alla svar som kommer in via den funktionen utvärderas löpande och justeringar görs vid behov. Därutöver görs ändringar och tillägg utifrån synpunkter som kommer in via andra kanaler, t ex medborgarkontor, mejl eller Facebook. En riktning de senaste åren har varit att skala ner och begränsa innehållet.

Ett utvecklingsområde är att komplettera innehållet på enheternas webbsidor med resultat så att man kan jämföra olika enheter med varandra. Informera för att upplysa, men även möta förväntningar med ett relevant innehåll utifrån ett brukarperspektiv. Äldreomsorgen är ett gott exempel och där visas exempelvis resultat från samtliga enheter, inom särskilt boende och hemtjänst, där minst sju personer svarat på en brukarenkät.

Brukarundersökningar

Förvaltnings specifika brukarundersökningar genomförs regelbundet och föredras primärt för respektive nämnd i ett utvecklingssyfte. Barn- och utbildningsnämnden, socialnämnden samt kultur- och fritidsnämnden genomför regelbundet olika typer av brukar-/användarundersökningar. Tekniska serviceförvaltningen gör undersökningar årligen (Pilenmål). Man samutnyttjar även den undersökning som görs av socialförvaltningen när det gäller äldreomsorgen där det bland annat ingår frågor om maten och miljön kring maten. Ett annat exempel är att via en surfplatta ståendes på gymnasieskolan där lärare och elever kan ge sin åsikt om maten varje dag. Dessa följs upp regelbundet för att se vilka åsikter som kommer in. Arbetsutvecklingsavdelningen skickar ut en enkät i slutet av året till de förvaltningar och enheter som har nyttjat tjänsterna under året.

Ett utvecklingsområde kan vara att externt kommunicera resultaten från brukarundersökningar i större utsträckning. Resultaten är exempelvis inte presenterade på flertalet av serviceenheternas webbsidor. Att jämföra resultaten med andra enheter, verksamhetsområden eller kommuner kan ge lärande och vara en drivkraft i utvecklingsarbetet.

Service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering

Kommunen arbetar inte systematiskt med att innehållsdeklarera tjänsterna genom att kommunicera åtaganden eller liknande. Det är ett medvetet val. Undantaget är Socialförvaltningen som dock har tre värdegrundsgarantier. Alla ska ha en genomförandeplan, personal ska bära namnskylt, alla med stöd ska ha en utsedd kontaktman. Enheterna är generellt sett väl beskrivna och det är lätt att skaffa sig en uppfattning om servicen som levereras.

Ett gemensamt digitalt system för att inhämta synpunkter för hela kommunorganisationen är under uppbyggnad. Så här långt har socialnämnd och barn- och utbildningsnämnd manuella system för att ta emot synpunkter och klagomål.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Personalpolicyn – en bärare av värderingar som kommunen vill representera. Värdegrunden väl förankrad • Dialog och samverkan med brukarråd • Brukarundersökningar – Systematiskt och generellt sett kopplat till förbättringsarbete • Anställda utbildas i bemötande på förvaltningsnivå • Skicklighet i bemötande kan ha betydelse för löneutvecklingen • Kommunens webbsida utvärderas och utvecklas regelbundet • Relativt väl presenterade verksamheter på webben generellt sett. Resultat? 	<ul style="list-style-type: none"> • Betona kvalitetsaspekterna tillgänglighet och bemötande som viktiga generella kvalitetsaspekter. Använd vid ex. rekryteringsprocessen och som generella lönekriterier • Redovisa resultatjämförelser för att ge medborgarna en referenspunkt • Kommunicera resultaten från brukarundersökningar bättre. Resultaten är exempelvis inte presenterade på flertalet av serviceenheternas webbsidor • På övergripande nivå uppmärksamma grupper/individer som utmärker sig positivt i tjänsteutövning kring tillgänglighet och bemötande • Fullmäktige medborgarfokus-nämnd brukare. Medvetet?

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 	75

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 mål- och resultatstyrningen. 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 så även de kommunala bolagens ägardirektiv.

System för styrning/uppföljning

Nässjö kommun har sedan 2008 använt ett balanserat styrkort, den så kallade Styrpilen (internt benämnd Pilen), som verktyg för planering, genomförande och uppföljning av mål och tillhörande aktiviteter. Metoden bygger på en ledningsidé där politiker och medarbetare tillsammans är engagerade i organisationen och dess utveckling. Politikerna ansvarar för vad som ska göras och tjänstemännen för hur det ska utföras. Det grundläggande syftet med styrpilen är att skapa en målbild för Nässjö kommunkoncern som tar sikte på den övergripande visionen och som kan mätas, utvärderas och följas upp utifrån en gemensam mål- och uppföljningsmodell.

Detta ger förutsättningar för alla nämnder att dra åt samma håll och arbeta mot ett gemensamt mål. Koncernstyrpilen innehåller en konkretisering av visionens strategiområden, koncernmål och koncernindikatorer. Styrpilen är väl känd och etablerad på alla nivåer i organisationen och individuella chefskontrakt och medarbetaröverenskommelser ska präglas av vision och övergripande mål. Gott exempel.

Tydliga politiska mål

Kommunens styrstruktur utgår således från en kommunövergripande vision. Övriga delar som kopplar till visionen är strategiområden – koncernmål – nämndmål – indikatorer, kritiska framgångsfaktorer och aktiviteter.

De fyra prioriterade och strategiskt viktiga *strategiområdena* ska ange vad som är viktigast för att kunna uppnå visionen. För varje strategiområde formuleras *koncernmål*. Koncernmålen ska vara långsiktiga, det vill säga att de ska ange färdriktningen på flera års sikt. Till varje koncernmål knyts ett antal *indikatorer*. Syftet med indikatorerna är att ge vägledning om måluppfyllelsen. Är kommunen på rätt väg? Hur långt har kommunen kommit i förhållande till målet? Indikatorerna är formulerade för att vara mätbara.

Kritiska framgångsfaktorer formuleras för perspektiven medborgare/brukare/kund, verksamhet/utveckling, medarbetare och ekonomi. Med kritiska framgångsfaktorer (KFF) avses det som bedöms ha störst betydelse för att uppnå koncernmålen. Enkelt uttryckt talar KFF om vad man måste vara bra på ur respektive perspektiv i styrpilen för att nå målen. KFF ska vägleda nämnderna och bolagen i arbetet med att skapa aktiviteter som bidrar till att uppfylla koncernmålen.

För övrigt så fattar respektive nämnd och bolagsstyrelse beslut om mål och indikatorer för sina verksamheter. Nämnderna och bolagen ska utifrån sina ansvarsområden i tillämplig omfattning formulera nämndmål och nämndindikatorer som medverkar till att uppfylla koncernmålen. Därutöver kompletterar nämnderna och bolagen sina nämnds-/bolagsstyrpilar med de ytterligare mål och indikatorer som behövs för styrning av de egna verksamheterna. Övergripande mål avspeglas i respektive nämnds styrdokument.

Den politiska styrningen är stark och ledningen har under flera år medvetet arbetat med inriktningen att begränsa och förtydliga antal mål och de har succesivt blivit färre och tydligare. 2019 består Kommunfullmäktiges målbild av 4 strategiområden, 12 koncernmål samt 26 indikatorer. En rekommendation är att inte sätta mål som ni inte har rådighet över eller där rådigheten är begränsad. Exempelvis kring trafiksystem som i budget 2019. Viktigt, men knappast styrbart.

Uppföljning och rapportering

Nämnderna gör uppföljningar av ekonomin varje månad med undantag för januari och juli. Uppföljningarna innehåller budget och ackumulerat utfall till och med aktuell månad, periodiseringar samt en prognos för hela året. Även arbetsmiljö och uppföljning av jobbstategin följs upp månadsvis. Nämnderna har att säkerställa att lämnade årsprognoser så väl som möjligt speglar det förväntade årsutfallet. Även investeringsuppföljning och personalstatistik ingår i månadsuppföljningen. Månadsrapporterna publiceras på intranätet senast tio arbetsdagar efter månadsstämman och tas upp för behandling i respektive nämnd. Det ligger i förvaltningschefens ansvar att rapportera avvikelser till nämnden och upprätta förslag till åtgärder. När budgetavvikelse befaras är nämnden skyldig att vidta åtgärder inom ramen för sina befogenheter för att anpassa verksamheten till de resurser som kommunfullmäktige tilldelat.

Tertialuppföljning sker två gånger per år. T1 omfattar perioden januari-april. Den innehåller en övergripande uppföljning och helårsprognos av kommunens totala ekonomi, samt rapporter från nämnder och de kommunala bolagen. För nämndernas del ska uppföljningen, förutom ekonomiskt utfall och prognos, också innehålla kommentarer till utfallet. Vid prognostiserat underskott ska vidtagna åtgärder för att komma i balans med budget samt effekten av dessa redovisas.

Nämnderna ska ge en kortfattad beskrivning av de aktiviteter som vidtas med syfte att uppnå måluppfyllelse för de av nämnden beslutade målen. Vidare ska nämnden ge en lägesrapport avseende de uppdrag som nämnden fått i samband med budgeten. Investeringsbudgeten ska också följas upp. Bolagens rapporter ska innehålla ekonomiskt utfall och prognos, samt kommentarer till utfallet. Vidare ska en resultat- och balansräkning lämnas. Rapporteringen är funktionell men kan möjligen utvecklas med mer dialog vid rapporteringstillfällena för att ge en än större förståelse för resultatutveckling och allmän status inom respektive verksamhetsområde.

T2 utgörs av kommunens delårsrapport, som omfattar perioden januari-augusti. Delårsrapporten innehåller både en kommunövergripande del samt rapporter från nämnder och bolag. Den kommunövergripande delen innehåller resultaträkning, balansräkning och kassaflödesanalys, driftsredovisning och investeringsredovisning, helårsprognos och personalstatistik. I delårsrapporten redovisas även en uppföljning av resultatet/måluppfyllelsen för de finansiella och verksamhetsmässiga målen på koncernnivå. Ett förbättringsområde är att utveckla bolagens rapportering av måluppfyllelse vad avser KFs övergripande mål

Efter varje tertial görs en kommunövergripande och djupare analys av det ekonomiska utfallet som tas upp i kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Nämndernas uppföljning lämnas vidare till ekonomiavdelningen och ingår i kommunens tertialuppföljning och delårsbokslut. Uppföljningen behandlas också i respektive nämnd.

Kommunen lägger stor fokus på de finansiella resultaten och den finansiella ställningen. Det råder en ekonomisk medvetenhet i organisationen, utifrån utvärderarnas tolkning av intervjuerna. Kommunens struktur för att följa upp resultat och måluppfyllelse sker även i den omedelbara kontinuerliga uppföljning som sker direkt i verksamhetens linje. Där avvikelser och problem följs upp, analyseras och åtgärdas löpande.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

I personalpolicyn stipuleras att förtroendevalda måste vara tydliga i sin kommunikation med cheferna och att båda parter visa respekt för varandras roller och uppgifter.

Ansvarsfördelningen och rollkulturen har i huvudsak en gränsdragning mellan vad som är politik- och tjänstemannauppdrag. Utvärderarna rekommenderar att fortsätta med inriktningen färre styrsignaler och tydlig uppdelning kring vad och hur uppdraget. Det skapar tillit och handlingsutrymme i organisationen. För övrigt råder en förtroendefull anda mellan den politiska ledningen och ledande tjänstemän utifrån intervjuer enligt utvärderarnas bedömning.

Samspel och dialog

Det finns en mötesstruktur och en ordning som skapar förutsättningar till en funktionell dialog och samspel mellan ledande politiker och tjänstemän. Exempelvis dialog forum, presidieträffar och budgetkommittén. Utvärderarnas bedömning är att det fungerar väl i Nässjö kommun.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Styrpilen är väl känd och etablerad på alla nivåer i organisationen. • Styrningsinriktning i linje med nationell framkant. Färre och i huvudsak tydligare mål och styrsignaler från KF • Organisation som är lojal mot styrmodell och styrsignalerna i modellen • Tydlig ordning kring uppföljning och rapportering • Kommunen lägger stor fokus på de finansiella resultaten och den finansiella ställningen. En ekonomisk medvetenhet präglar organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Sätt inte mål som ni har ingen eller begränsad rådighet över. Ex. kring trafiksystem - budget 2019 • Lyft in resultatjämförelser med andra kommuner i årsredovisningen och tertialrapporter • Fortsätt utveckla bolagens rapportering av måluppfyllelse som kopplar till KFs övergripande mål • Reflekterande texter kring måluppfyllelse i årsredovisningen. Fortsätt utveckla analysen när så krävs för att identifiera grundproblem som kan tjäna som underlag för nya prioriteringar/mål • Medborgarundersökningen som uppföljningsverktyg? Många indikatorer föll dessutom bort i ÅR 2018 • Fortsätt med inriktningen färre styrsignaler och tydlig uppdelning kring vad och hur. Det skapar tillit och handlingsutrymme i organisationen. KFF? • Rapportering och dialog kring resultat och status vid rapporteringstillfällen

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 	70

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

Kommunen har en övergripande riktlinje för ledarskap i Nässjö kommun i Chefshandboken. Strategin följs upp i de individuella chefsuppdrag. Kontaktraken följs upp en gång per år. Respektive nämnd har en delegationsordning som klargör chefsmandat. Av chefsuppdraget framgår att personen har ansvar för personal, budget och verksamhet.

Resultatenheternas ansvar

Enheterna har stor frihet att omfördela resurser inom budgetramarnas underposter. Vad avser enheternas ansvar när det gäller att själva disponera överskott/underskott mellan budgetår, så kan man i regel inte disponera överskott. Enheterna har även relativt stor frihet att själva rekrytera personal, inrätta/avveckla befattningar och göra organisatoriska förändringar.

Tvärsektoriellt samarbete

Kommunen har under flera år arbetat i riktningen en samlad kommunkoncern som har samma målbild och känner samhörighet i det gemensamma uppdraget. Nässjö kommuns balanserade styrkort och styrmodell, den så kallade styrpilen, skapar förutsättningar för detta. Det grundläggande syftet med styrpilen är att skapa en målbild för Nässjö kommunkoncern som tar sikte på den övergripande visionen och som kan mätas, utvärderas och följas upp utifrån en gemensam mål- och uppföljningsmodell. Genom kontrakt och överenskommelser kring detta skapas möjligheter för att alla i organisationen drar åt samma håll och arbetar mot ett gemensamt mål samt gagnar det interna samarbetet över förvaltningsgränser. Intervjuerna stärker utvärderarnas uppfattning att Nässjö kommun har varit framgångsrika i denna viktiga mission. Vad avser tvärsektoriellt samarbete så finns projektsidor för alla större kommunövergripande projekt på intranätet Snikke.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

För att klassas som chef i Nässjö kommun krävs det att man har verksamhets-, ekonomi- och personalansvar. Detta ansvar medför åtaganden som i sin tur bygger på de strategiska områden som genomsyrar allt personal- och ledarskapsarbete i kommunen. I Nässjö är cheferna är tillsvidareanställda och ansvar och uppdrag regleras i individuella chefskontrakt. Innehållet i kontraktet berör ledarskapet under rubrikerna arbetsgivarroll, ledarroll, verksamhetsstyrning, huvudsakliga arbetsuppgifter och ansvarsområden, verksamhets- och/eller individspecifika ansvarsområden och övrigt.

Stödfunktioner i chefsrollen;

- Chefsuppdrag (förtydligande av chefsrollen)
- Årlig uppföljning av chefskontrakt (i samband med medarbetarsamtal)
- Medarbetarsamtal (mint en gång om året)

- Startnyckeln (introduktionsutbildning för nya chefer)
- Chefskörkortet (introduktionsutbildning för nya chefer)
- Chefsnätverk (kontakta personalavdelningen för mer information)
- Mentorskap (kontakta personalavdelningen för mer information)
- Kvalificerade stödfunktioner (personal, IT, ekonomi och information)
- Individuell kompetensutvecklingsplan (som ska följas upp varje år)

Kommunledningens kommunikation

Den interna informationen och kommunikationen, mellan olika ledningsnivåer på tjänstemannasidan, fungerar väl i Nässjö kommun. Kommunledningen, förvaltnings- och enhetschefer är lojala bärare av vision, värdegrund och mål. Det rådde även respektfull anda och samsyn vid intervjuerna. Det finns en god struktur med fysiska mötesplatser och kanaler för dialog och information. Exempelvis hålls träffar fyra gånger per år för kommunens alla chefer. Syftet med träffarna är att utgöra nätverksplats där idéer byts, människor möts och kunskap inhämtas. Alla träffar har ett specifikt tema kopplat till något för tillfället aktuellt ämne. Dessutom handlar träffarna om att sprida nyheter om saker som händer inom organisationen.

Ledarutveckling

För att ge rätt förutsättningar att bedriva ett bra ledarskap, erbjuds samtliga nyanställda chefer i Nässjö kommun att delta i ett gediget introduktionsprogram. Vid anställningens inledande bjuds alla chefer in till Startnyckeln. Detta är en utbildningsserie bestående av fem delmoment som var och ett ger en grundläggande introduktion till Nässjö kommuns specifika rutiner kring olika digitala HR-system, men även arbetsmiljö, rehabilitering och upphandling. Syftet är att man snabbt i anställningen ska få rätt förutsättningar att hantera olika medarbetarrelaterade frågor.

En gång per termin genomförs även Chefskörkortet, som är en höglandsgemensam utbildningsserie bestående av sex halvdagar. Varje utbildningstillfälle avhandlar ett specifikt utbildningsämne. Dessa är ledarskap, kommunalrätt, ekonomi, arbetsrätt, likabehandling samt en kommunspecifik del. Alla nyanställda chefer i Nässjö kommun erbjuds under de första åren en mentor för handledning och stöd i sin nya ledarroll. Det kan handla om en mentor internt i Nässjö kommun, det vill säga en erfaren chef från en annan förvaltning. Men det erbjuds även externa mentorsalternativ, beroende på vilket behov chefen har. Fokus i relationen ska ligga på ledarskapet, och målet är att den nya chefen utvecklas i rollen som ledare. Tillsammans med mentorn skapas förutsättningar för ett hållbart ledarskap.

Under det gångna året har cheferna i Nässjö kommun erbjudits såväl kompetensutveckling som administrativ hjälp genom en ”drop in”-utbildningssatsning som kallas Jobba smart. Ett antal drop in-tillfällen har förekommit varje månad och vid varje tillfälle har ett specifikt tema avhandlats med fokus på något av våra olika digitala HR-system. Dessa teman har varit Visma window, Visma recruit samt ADATO/LISA. Syftet är alltså att man som chef ska kunna besöka HR-avdelningen och få utbildning eller hjälp med något ärende som rör något av systemen, utan att behöva föranmäla sig.

Just nu pågår programmet Hälsosamt ledarskap för samtliga chefer. Utbildningen Hälsosamt ledarskap ges under våren 2019 och består av sex föreläsningar samt egenstudier. Två utvecklingsområden kan vara att dels uppmärksamma och synliggöra goda ledarprestationer på kommunövergripande nivå utifrån kommunens riktlinjer för ledarskap. Dels skaffa sig en bild av linjechefernas administrativa uppdrag och förutsättningar att leda verksamheten och engagera medarbetarna. Inte minst inom heldygnsverksamheter.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydlig ledarskapsidé – Riktlinjer för ledarskap • Chefshandboken • Chefsuppdrag • En koncern som drar åt samma håll – samsyn och respekt • Relativt stor frihet för linjechefer eller motsvarande vad avser ansvar för ekonomi, personal och organisation • Ledande tjänstemän lojala bärare av vision, värdegrund och mål. God anda och samsyn vid intervjuer • Kvalificerat chefsstöd. HR-enheten lyfts fram som en stödfunktion som utvecklats och uppskattas av linjecheferna • Ledarutvecklingskonceptet 	<ul style="list-style-type: none"> • Frihet för alla enheter att hantera över- och underskott mellan åren? • Ha koll på linjechefernas administrativa uppdrag och förutsättningar att leda verksamheten och engagera medarbetarna. Inte minst inom heldygnsverksamheter • Uppmärksamma och synliggöra goda ledarprestationer på kommunövergripande nivå utifrån kommunens riktlinjer för ledarskap

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 	65

Allmänt

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

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Kommunen jobbar med mål och resultatstyrning, vilket regleras i Styrpilen. Resultatstyrning bedrivs på alla nivåer i organisationen och alla har ett ansvar att bidra.

Det finns inte någon övergripande plan för effektivitetsutveckling, däremot anges i budgeten att verksamheterna har ett uppdrag och ska redovisa ökad effektivitet i kronor till kommunfullmäktige. Flertalet verksamheter arbetar med att utveckla digitala lösningar för effektivisera och förbättra tjänsterna. Exempelvis verksamhetsledningssystem Combine, Dähs, Tedt med flera. Nässjö kommuns ekonomi är ansträngd men det råder en ekonomisk medvetenhet i organisationen för att få en ekonomi i balans. Effektivitet och besparingsåtgärder diskuteras och realiserar för närvarande på alla nivåer i organisationen. I chefsuppdragen finns exempelvis ett åtagande i chefernas uppdrag som berör *Verksamhets- och/eller individspecifika ansvarsområden*. ”Ansvara så att verksamheten effektiviseras med motsvarande 2 procent 2019 (tills nytt beslut fattas)”

Kostnader och kvalitet i budgetprocessen

Nässjö kommun har ett årshjul för sitt arbete med budgetuppföljning 2019 samt budget 2020. Under processen kring förplanering och behandling utgår man från underlag som belyser såväl kostnader och kvalitet samt resultatjämförelser med andra kommuner.

Vid budgetöverläggningarna presenterar nämnderna sina budgetförslag och diskuterar dem med budgetkommittén. Budgetkommittén bereder och prövar nämndernas budgetförslag. Beredningen/prövningen utgår från kommunens finansiella mål, totala resurser och eventuellt förändrade förutsättningar som har uppstått under året avseende befolkningsutveckling, skatteprognoser, utjämningsbidrag och övriga av staten fattade beslut i samband med budgetproposition eller andra sammanhang.

Budgetkommittén lämnar sitt budgetförslag för beslut i kommunstyrelsens utskott under oktober, för fortsatt hantering i kommunstyrelse och kommunfullmäktige. Budget för Nässjö kommun fastställs av kommunfullmäktige i november månad. Den upprättas i enlighet med kommunallagens och kommunens krav på god ekonomisk hushållning.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Nässjö kommun har ett väl uppbyggt system för löpande uppföljning, analys och rapportering av resultat och övrig verksamhetsstatus. Utvärderarnas bedömning är att det sker en systematisk uppföljning och avvikelsehanteringen på övergripande nivå såväl som på enhetsnivå nivå avseende resursförbrukning, resultat och måluppfyllelse.

Kommunen har två integrerade ledningssystem, Hypergene och Stratsys, som är de huvudsakliga stödsystemen för att bära data om resultat. Det finns utrymme för att optimera användandet av systemen för att effektivisera och förenkla användandet för användarna.

Kommunikation kring resurser och resultat

Begreppet resultatdialog börjar få fäste i svenska kommuner. Men resultat avses i detta sammanhang såväl ekonomi som tjänstekvalitet. I Nässjö kommun kommuniceras resultat på alla nivåer i organisationen. I ledningsgrupper, på arbetsplatsträffar etc. För närvarande är en ekonomi i balans prioriterat och tar stor plats i resultat- och åtgärdsdialogen.

Jämförelser

Kommunens verksamheter använder sig av jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering.

Extern samverkan

Nässjö är mycket aktiv i att söka samverka med kommuner i regionen för att vara kostnadseffektiv. Några exempel på områden som är förankrade genom politiska beslut. De fem högländskommunerna har gått samman i ett kommunalförbund, Högländsförbundet (HF) som bland annat ansvarar för vår IT-verksamhet. Inom HF finns även samverkan gällande familjerätt, Högländets kompetens (teknikcollege, vård- och omsorgscollege, yrkeshögskola, kommunal vuxenutbildning, högskola). Inom ramen för Vetlanda kommun har de fem högländskommunerna en gemensam överförmyndarnämnd. Nässjö och Vetlanda kommuner har dessutom en gemensam räddningstjänst.

Nässjö kommun samarbetar med andra kommuner och bolag i vissa upphandlingsfrågor, energijämförelser (vilande), utbildningar och deltar i Trafiksäkerhetsgrupp Högländet. Vi har gjort upphandling av städ kemiska varor tillsammans med andra kommuner. Skogsansvarig träffar årligen övriga skogsansvariga på högländet för att utbyta erfarenheter och utbildning

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunövergripande strategi för mål- och resultatstyrning • I budgetarbetet behandlas måluppfyllelse, omvärldsanalys, resultat av tjänstekvalitet och ekonomi samt resultatjämförelser i en sammanhållen process • Resultatdialogen på alla nivåer i organisationen utvecklas succesivt • Systematisk löpande uppföljning och rapportering samt funktionell avvikelshanteringen på alla nivåer avseende resursförbrukning, resultat och måluppfyllelse • Flertalet verksamheter arbetar med att utveckla digitala lösningar för effektivisera och förbättra tjänsterna • Kommunens samverkan med externa organisationer och andra kommuner för att effektivisera och förbättra tjänsterna • Samsyn och förståelse för varandras uppdrag samt samverkan skapar bra förutsättningar för att utveckla och effektivisera • Ekonomisk medvetenhet i organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätta att utveckla och pröva metoder för att effektivisera. Ge verksamheten stöd i vilka verktyg man kan använda, systematik osv. Verksamhetsanpassa så att alla kan omfattas • Jämför kommunens egna enheters resultat för att identifiera skillnader i kvalitet, resultat och effektivitet i syfte att utveckla och effektivisera • Optimera användandet av de integrerade ledningssystemen för att effektivisera och förenkla

Område 6 Kommunen som arbetsgivare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	65

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

Nässjö kommun Personalpolicy är inte bara ett styrdokument med ett omfattande innehåll som är ett stöd och ett riktmärke för kommunens arbete för att nå de yttersta målen för kommunen. Det är också ett styrdokument som är väl förankrat och känt i organisationen samt det harmoniserar med och är en del av kommunens styrmodell, Styrpilen. Policyn följs årligen upp i den systematiska arbetsmiljörapporten samt i årsredovisningens förvaltningsberättelse. Gott exempel. Förutom personalpolicyn finns andra kommunövergripande policydokument och kompletterande riktlinjer inom det personalpolitiska området. De finns på Nässjö kommuns intranät Snikke.

Rekrytering

Nässjö kommun arbetar med strategisk och systematiskt med kompetensförsörjning för att klara kommande rekryteringsbehov och vara en attraktiv arbetsgivare. Strategisk kompetensförsörjning innebär att inventera befintlig kompetens, definiera framtida kompetensbehov, tillgodose verksamhetens kompetensbehov genom rekrytering eller systematisk kompetensutveckling, allt utifrån verksamhetens mål.

När medarbetaren börjar jobba är det chefen som har det övergripande ansvaret för att introduktionen i verksamheten sker. På kommunens intranät Snikke finns en introduktionsportal som underlättar arbetet för chefer med att introducera sina medarbetare. Där erbjuds flera centrala checklistor för att kunna säkerställa att medarbetaren blir introducerad på rätt sätt. Dessutom har förvaltningarna själva förvaltningsspecifika introduktionschecklistor beroende på vilken typ av verksamhet det handlar om. Utöver arbetsplatsintroduktionen erbjuds en kommunövergripande introduktionsträff. Denna kallar vi till vid sex tillfällen varje år.

Syftet är att skapa inspiration om Nässjö kommun som arbetsgivare samt informera om olika typer av personalfrågor som är viktiga för medarbetaren att känna till. Därutöver gör vi en genomgång av den politiska strukturen och tjänstemannaorganisationen.

Ett utvecklingsområde kan vara att likforma vilka kärnvärden som ska betonas i rekryteringsprocessen. Krockar mellan nämndernas värdeord i annonsering och sedan den kommunövergripande värdegrunden i introduktionen? Problem?

Nässjö kommun har haft fortsatt engagemang i det länsöverskridande projektet Ledarutveckling över gränserna. Projektet är en ledarförsörjningssatsning där ett antal olika kommuner samverkar kring att gemensamt identifiera och locka medarbetare att i framtiden kunna bli chefer. Syftet är att kompetenssäkra organisationen inför framtiden. Två medarbetare från Nässjö kommun fick möjligheten att delta i programmet under 2018/2019.

På temat attraktiv arbetsgivare presenterar kommunen på sin webbsida information på ett trevligt och tydligt sätt både vad kommunen kan erbjuda som arbetsgivare, men också vad som förväntas av chefer och medarbetare.

Exempel på personalförmåner som kan attrahera är exempelvis flexibel arbetstid, kostnadsfria aktiviteter för friskvård, medlemskap i fritidsklubben som anordnar aktiviteter mm., studiestöd för fritidsstudier, generös föräldraledighet, möjlighet till löneväxling, som nyanställd har du rätt till semester redan under ditt första anställningsår och minst 25 dagar, föreläsningar och en fin gåva om du jobbat länge i kommunen.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Ett avsnitt i personalpolicyn behandlar just medarbetarens utveckling och lärande. Policyn är nedbruten till ett avsnitt i medarbetaröverenskommelsen som finns för varje medarbetare. Överenskommelsen utvärderas och revideras vid varje medarbetarsamtal en gång per år. I överenskommelsen ingår också en kompetensutvecklingsplan som utvärderas och revideras på samma sätt som ovan. Koppling till budget-/verksamhetsplan sker på avdelningsnivå.

Medarbetarsamtalet är ett strategiskt verktyg i kompetensförsörjningsprocessen. Vid samtalet kopplas verksamhetsmålen, och de kompetensbehov de ställer, till medarbetarens kompetensprofil och krav på utveckling. Medarbetarsamtalet är en del i grunden för den individuella kompetensutvecklingsplanen. Alla medarbetare har rätt till minst ett medarbetarsamtal per år och täckningen är god.

Alla tillsvidareanställda medarbetare ska underteckna "mitt medarbetarskap" vid det årliga medarbetarsamtalet. Dokumentet syftar till att förtydliga yrkesroller, krav och förväntningar kring både yrkes- och individspecifika uppgifter. I dokumentet ska kompetensutvecklingsplaner dokumenteras. För chefer finns ett motsvarande dokument som även innehåller en beskrivning av arbetsmiljöansvaret. Varje år görs en uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet genom en enkät som skickas till kommunens chefer. I enkäten uppger 79,1 procent av cheferna att deras medarbetare undertecknat "mitt medarbetarskap".

Nässjö kommun uppmuntrar medarbetare som väljer att utbilda sig och studera på sin lediga tid. Medarbetare som har en månadsanställning i Nässjö kommun och studerar på sin fritid kan ansöka om fritidsstudiestöd. I studiestöd kan man som medarbetare i kommunen få ersättning för upp till 75 procent av kursavgift och kurslitteratur samt resor i samband med studierna. När en ny medarbetare börjar arbeta i kommunen sker introduktionen i olika etapper. Innan medarbetaren har påbörjat sin anställning får hen en mapp hemskickad till sig. Mappen består av ett välkomstbrev samt relevant information om Nässjö kommun som arbetsgivare. Syftet är att man ska lära känna kommunen och få koll på vilka förväntningar som finns på både medarbetare och chefer.

Individuell lönesättning

Kommunen tillämpar individuell och differentierad lön vilket ger möjlighet att premiera goda arbetsresultat. Det finns ett tydligt samband mellan löneutveckling och uppnått resultat. Lönen är kopplad till hur var och en bidragit till att uppnå målen. Lönekriterier som utgår från verksamhetsmålen är väl kända och förankrade bland medarbetarna. Man använder systematisk arbetsvärdering som verktyg för att bedöma arbetets svårighetsgrad och de krav som ställs i arbetet. Andra faktorer som kan påverka lönen är löneläget på övriga arbetsmarknaden i kombination med kommunens ekonomiska läge.

Personalpolicyn ger utgångspunkten, därefter har respektive förvaltning utformat sina lönekriterier. HR-avdelningen gör årligen, efter avslutad löneöversyn och i samband med lönekartläggningen, övergripande analyser av lönespridningen i organisation, särskilda medel finns avsatta i en central pott för prioriterade grupper (BAS-värderade tjänster). Dessutom ges årligen utbildning, centralt och på förvaltningsnivå, i lönesättning. Vid behov får även chefer och chefsgrupper individuellt stöd. Stödet utvärderas fortlöpande.

Arbetsmiljöarbete

Vartannat år besvarar medarbetarna i Nässjö kommun en medarbetarenkät. I den senaste enkäten, genomförd 2018, svarade 2 321 personer eller 83 procent och med ett bra resultat utifrån ett nöjdhetsperspektiv. Ämnesområden med låga poäng lyfts tillbaka till arbetsplatserna som får i uppdrag att arbeta fram en handlingsplan för att åtgärda problemet/missnöjet. Ämnesområden med låga poäng ska inkluderas i arbetsplatsens skyddsround. Arbets sättet är en vidareutveckling av tidigare modell och resultaten har en positiv progression.

Arbetsmiljöarbetet är en del i medarbetarens utveckling. Arbetet görs enligt en fastlagd struktur som tydliggör när vem, hur och återkoppling/uppföljning ska ske. En genomgång av hela processen dels på förvaltningsnivå samt på övergripande nivå sammanställs i en årlig rapport som redovisas på arbetsplatsträffar och därefter för nämnd/kommunstyrelse.

Mångfald och jämställdhet

Arbetet med mångfald och jämställdhet tar sin utgångspunkt i personalpolicyn där både medarbetarens och chefens egenansvar är tydligt beskrivet.

Frågan om mångfald och jämställdhet ingår i de fasta APT-punkterna. I januari 2019 antogs en ny likabehandlingspolicy Alla nya medarbetare ska ha en genomgång av denna policy i sin introduktion. Ett särskilt APT-kitt är framarbetat som stöd till cheferna för att kunna ta upp mångfaldsfrågan på sina APT möten. Särskilda direktiv om mångfaldsaspekten finns även i rekryteringsanvisningarna. Organisationen analyseras årligen utifrån åldersstruktur och könsfördelning, detta redovisas i personalbokslutet.

Ett gott exempel i sammanhanget är Nässjöakademin som är en del av Nässjö lärcenter och har utbildningar inom yrkeshögskola samt kurser och utbildningar för företag och organisationer i våra lokaler. Nässjöakademin och Nässjö lärcenter arbetar med yrkes-SFI tillsammans med Jysk och arbetsförmedlingen. Ett spännande samarbete mellan näringsliv, arbetsförmedling och en kommunal utbildare som fungerar väldigt bra och som besökts och rosats av bland annat gymnasie- och kunskapslyftsminister.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Personalpolicyn är väl förankrad och känd i organisationen samt den harmoniserar med och är en del av kommunens styrmodell, Styrpilen • Nässjö kommun arbetar med strategisk och systematisk med kompetensförsörjning • Konceptet för medarbetarutveckling • Förmånsprofil kring attraktiv arbetsgivare på webben • HR stödet får gott omdöme från verksamhetsleden • Systematisk löneöversynsprocess • Systematik för att arbeta med medarbetarundersökningar och arbetsmiljöutveckling • Nässjöakademins samarbete med yrkes-SFI, Jysk och arbetsförmedlingen • Gott klimat för dialog mellan kommunen och fackliga företrädare 	<ul style="list-style-type: none"> • Konceptet för medarbetarutveckling. Har alla möjlighet att nyttja? Omfattning, resultat? Följ upp • Ett utvecklingsområde kan vara att likforma vilka kärnvärden som ska betonas i rekryteringsprocessen. Krockar mellan nämndernas värdeord i annonsering och sedan den kommunövergripande värdegrunden i introduktionen? Problem? • Fortsätt utveckla och följ upp mångfaldsarbetet

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 	55

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

Kommunen har ingen övergripande strategi som riktmärke för kvalitetsarbetet utan menar att styrpilen driver utveckling och förbättring. De kritiska framgångsfaktorerna (KFF) som formuleras kan betraktas som styrverktyg. KFF talar om vad man måste vara bra på i styrpilen för att nå målen. KFF ska vägleda nämnderna och bolagen i arbetet med att skapa aktiviteter som bidrar till att uppfylla koncernmålen.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

På övergripande nivå är kvalitetsledning nedtonad. Det är på förvaltnings- och verksamhetsnivå som det pågår ett systematiskt kvalitetsarbete i olika former. Samtliga verksamheter arbetar med en eller flera metoder för att förbättra kvaliteten av tjänsterna i det vardagliga arbetet och har även stödjande kompetens för detta-

Utvärderarnas bedömning är att verksamheterna generellt sett bedriver ett systematiskt och lösningsinriktat kvalitetsarbete genom att identifiera kvalitetsavvikelse och problem samt att analysera med påföljande aktiviteter generellt sett leder till kvalitetsförbättringar. Ett utvecklingsområde kan vara att på kommunövergripande nivå utveckla ett strategiskt, samordnat och stödjande arbete.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

På förvaltningsnivå finns flera exempel på spaning och lärande genom samverkan/erfarenhetsutbyte i nätverksform för att utveckla servicen. Det finns samverkansgrupper/nätverk med kommuner framför allt i regionen på flera nivåer i organisationen och omfattar all verksamhet i någon form. Kommunen samverkar med forskningsinstitutioner eller andra kunskapsorganisationer för att förbättra kvaliteten på tjänsterna.

De fem höglandskommunerna, Aneby, Eksjö, Nässjö, Sävsjö och Vetlanda, som bildat gemensamt kommunalförbund bedriver också utveckling inom vissa områden.

Kreativitet och innovationer

Nässjö kommunen har ingen övergripande strategi, riktlinje eller gemensam metod för att stimulera och fånga medarbetarnas kreativitet för att utveckla och effektivisera tjänsterna. Enligt intervjuerna betonar man dock att det är en tillåtande och uppmuntrande kultur kring att tänka nytt, pröva nya sätt att lösa uppgifter och utveckla servicen.

Varje år har all personal som är anställd inom socialförvaltningen möjlighet att bli nominerad för insatser som bidrar till ökad kvalitet för invånare eller enskild brukare. Det kan exempelvis handla om förbättringar av arbetsprocesser, sociala insatser, insatser inom miljö eller på arbetsplats. Socialnämnden utser tre pristagare som tillsammans får ta emot en prissumma på 15 000 kronor. Barn och utbildningsförvaltningen har ett koncept med liknande inriktning. Ett grepp som man förslagsvis även kan ta på kommunövergripande nivå.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Inom förvaltningarna pågår ett systematiskt kvalitetsarbete • Samtliga verksamheter arbetar med en eller flera metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna i det vardagliga arbetet – ständiga förbättringar • Brett nätverkssamarbete inom regionen för att lära och utveckla • Resultatfokus (kvalitet) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ett utvecklingsområde kan vara att på kommunövergripande nivå utveckla ett strategiskt, samordnat och stödjande kvalitetsledningsarbete • Fortsätt stödja och uppmuntra goda idéer och förbättringsförslag genom metodutveckling, kompetensutveckling, skapa utvecklingstid och kreativa arbetsmiljöer samt en tydligare ledarskapsidé om hur man stödjer kreativitet genom uppmuntran och uppmärksamhet • På övergripande nivå synliggöra och uppmärksamma arbetsgrupper, enheter, personer som utmärker sig positivt i ett utvecklingssammanhang. Viktigt att signalera framgång

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.

Strategier för samhällsbyggande

Nässjö kommun bedriver ett förnämligt strategiskt och operativt arbete för att utveckla lokalsamhället i samverkan med Nässjöbor och andra aktörer. Vid sidan av bidragsgivande och aktivitetsbaserad samverkan så är man lyhörd och inlyssnande samt följer upp samverkans insatser för att se vad som kan förbättras.

Samarbete med civilsamhället och arbete med kultur

Samarbete med civilsamhället och arbete för ett mångfacetterat kulturutbud har över tid varit ett starkt område för Nässjö kommunen med ett stort stöd av invånardrivna insatser. Det finns exempelvis ett rikt föreningsliv med närmare 300 föreningar och tydliga bidragskriterier med olika former för stöd till föreningar och dess ideella krafter.

Bidragen är kopplade till budget och följs upp, revideras och vidareutvecklas. Kommunen medverkar också till återkommande kulturarrangemang genom stöttning till föreningslivet genom s.k. arrangemangsbidrag. Dels finns en koncernövergripande evenemangsgrupp för återkommande större arrangemang i kommunen. Kultur- och fritidsförvaltningen arrangerar också återkommande programpunkter i form av evenemang i kulturhuset Pigalle. Dessa presenteras löpande i programfolder och digitalt. Kommunen medverkar också till återkommande kulturarrangemang genom stöttning till föreningslivet genom s.k. arrangemangsbidrag. Bland några exempel kan nämnas värd för SmåLit, evenemang så som Nässjö Rail Jam, Nässjö Street Festival, Nässjö Outdoor & Sport festival. Vetgirig tisdag, övrig programverksamhet på kulturhuset Pigalle.

Stöd till näringslivet

Nässjö Näringsliv AB (NNAB) har uppdraget att utveckla befintligt näringsliv samt stödja tillkomsten av ny näringsverksamhet. Varje år genomförs cirka 2 000 avstämningar med företagare för att bidra med affärsutveckling och till ett positivt näringslivsklimat. Dessutom arrangeras olika tematräffar, olika utvecklingsprojekt som Handelsplatsutvecklingen Nässjö, Väx i Nässjö, Nässjö Business Park, Logistic Park Nässjö, Kontorslandskapet och ett flertal nätverk. Allt detta resulterar årligen i över 1 000 insatser för näringslivsutvecklingen för att nå kommunens vision. Företagsbesöken och utvecklingsarbetet görs enligt OneDoor-metoden. En bit över 300 intressentföretag är del i utvecklingsarbetet och ca 2400 nyckelpersoner är del i kommunikation och insatser. Bolagets satsningar på affärsutveckling har uppskattats där olika mentor- och styrelse-resurser med erfarna företagsledare har knutits till företagens utvecklingsprocesser.

Tekniska serviceförvaltningen deltar exempelvis i NNAB:s samarbetsform ONE-door. Detta innebär att företag och investerare som på något sätt vill utveckla sin verksamhet i Nässjö har sin första kontakt med NNAB som sedan projektleder kontakten med kommunen och förmedlar kontakt till respektive tjänsteman inom respektive område som kan vara aktuellt i varje enskilt fall. I tekniska serviceförvaltningens fall handlar det till främsta del om kontakt för att förhandla om och köpa mark av kommunen.

Samhällsbyggnadsavdelningen har löpande kontakt och avstämning med NNAB om pågående diskussioner med företag och etableringsförfrågningar. Fyra gånger om året hålls möten med de som ingår i ONE-door samarbetet för att övergripande stämma av pågående projekt samt diskutera och informera om strategiska frågor som vid tillfället är aktuella.

Internationella kontakter

Nässjö kommun ingår i olika former av internationellt samarbete exempelvis har man nyligen deltagit i ett tillitsprojekt tillsammans med kommuner från Norge och Danmark. Projektet har resulterat i en kartläggning och en handlingsplan kommer att avrapporteras inom kort.

Hållbar utveckling

Kommunen arbetar med att minska utsläppen av klimatpåverkande gaser i enlighet med sin energi- och klimatstrategi. Under tre år investerade kommunen 30 miljoner i energieffektivisering av kommunala byggnader. Förutom en stor energibesparing medförde satsning att etta antal oljepannor kunde fasas ut. Kommunen har även upphandlat solceller till sju tak enligt s.k. Power Purchase Agreement (PPA). PPA innebär i korthet att kommunen upplåter tak där leverantören sätter solceller. Kommunen köper sedan sol elen från leverantören.

Enligt kommunens energi- och klimatstrategi ska fordonsflottan ställas om för att bli oberoende av fossila drivmedel. Det har bland annat inneburit en satsning på högre andel biogasbilar och ett antal elbilar. Vid senaste uppföljningen var cirka 40 procent av drivmedelsförbrukningen icke-fossil. Bland de tunga fordonen var den förnyelsebara förbrukningen 80 procent (biogas, RME och HVO). Kommunen har en energi- och klimatgrupp som regelbundet träffas för att hitta idéer till nya åtgärder och följa upp resultaten av genomförda åtgärder. Kommunen arbetar med att minska kewanvändandet i stället. Nya kem och utbildning för att minska användandet och därmed dosera korrekt.

Kommunen har sedan några år arbetat med att minska miljöpåverkan för barn. Vi arbetar med BASTA Klassning (till viss del) på förskolor och skolor för de ställen där barn kommer i kontakt med vissa material. I dagsläget byggs utelek inte längre med tryckt virke. Målningsarbeten utförs med Basta klassad färg. Inga plastmattor, endast klassade mattor enligt Basta.

Under en treårsperiod riktades pengar till större energisparprojekt i ett antal fastigheter för att minska miljöpåverkan samt energianvändningen. Det finns uppföljningsrapporter hur projektet gått. Nyligen har ett PPA-projekt upphandlats gällande solenergi. Kommunen kommer att upplåta ett antal kommunala tak för att kunna handla tillbaka den solenergin till de egna fastigheterna där det produceras. Detta är under projektering av de som fick uppdraget.

I samband med kommande utbyggnad av ÅVC.n har kommunen med i planerna att ha ett återbruk av avfall för kommuninvånarna samt verksamheter. Kommunen har i dag ett samarbete med Röda korset som kommer ut på lördagar. De har klädinsamling på Boda till återanvändning och kommer inom en snar framtid upprätta en byggbod där man kan återbruka t.ex. skivor, reglar, plintar mm. För övrigt kan ju nämnas matavfallsinsamling samt FNI. Information via sociala medier samt hemsidan där man informerar om hur och varför det är viktigt att lämna till återvinning, samt att minska avfallet. Det finns även en återvinningsstation på Boda, dit hänvisas man när man står på ÅVC.n och ska slänga i brännbart. Kommunen separerar även ut fönster och glas samt gips som går till återanvändning.

Kommunen arbetar med bevarande av biologisk mångfald detta genom medlemskap i *Grönt paraply* där Nässjö är certifierade enligt FSC och PEFC. Det finns riktlinjer för viltvård liksom riktlinjer för tätortsnära skogar. I kommunens skogar arbetar man för att ha blandat skogsbestånd. Kommunen använder sig av manuell huggning i den mån det är möjligt för att bevara marken intakt utan skador. Avverkning sker genom partiella avverkningar omgivna av fröträd eller skärbestånd. Detta bidrar till biologisk mångfald. För Ingsbergssjön finns det en åtgärdsplan för med bland annat vasslätter för att justera sjöns surhet och övergödning. Man fiskar upp vitfisk för att justera mängden förorening som rörs upp från bottenslammet.

Nässjö kommun har en handlingsplan för skydd och säkerhet. Denna utgår från en risk- och sårbarhetsanalys. Plan för extraordinär händelse finns också. Denna övas regelbundet enligt en särskild plan.

För att främja trygghet, motverka social och etnisk segregation i lokalsamhället så påbörjades för något år sedan ett arbete med att ändra skolornas upptagningsområden i syfte att ge en jämnare fördelning på skolorna i centralorten mellan inrikes och utrikes födda barn. Nässjö lärcenter som är kommunens mottagningsorganisation av nysvenskar arbetar mycket med att sprida kunskap i gruppen om det svenska samhället.

Nässjö kommun samverkar med Polisen i Jönköpings län via regelbundna träffar med kommunledning, en engagerad kommunpolis och gemensamma medborgarlöften. Brottsstatistiken följs upp på månadsbasis. Huruvida det är samverkan som påverkar en positiv brottsutveckling eller om det är annat har påverkan är omöjligt att säga. Samverkan kring folkhälsa sker via arbetsgruppen Jämlig hälsa som är kopplad till styrpilen. Det primära jobbet kring att öka trygghet sker via planering av våra befintliga miljöer såväl som vid nybyggnation. Genom trygghetsvandringar på utvalda platser sker en samverkan mellan berörda parter för insatser som krävs vid det specifika området. På trygghetsvandringar medverkar polis, räddningstjänst, berörda föreningar, berörd personal med flera. Trygghetsvandringarna har medfört att insatser såsom kameratebevakning, ökad vuxennärvaro bl.a. har införts och lugnat berörda områden. Resecentrum har exempelvis varit en plats som upplevts som väldigt otrygg. Här har en arbetsgrupp bestående av kommun, polis, fastighetsägare med flera vidtagit flera åtgärder som förbättrat situationen. Polisen har ett minskat antal händelserapporter från området. Kommuns fastighetsbolag arbetar med trygghetsskapande åtgärder så som belysning, glesa ur buskage mm. De har även flyttat tvättstugor från källarplan till markplan det samma gäller förråd som flyttats från vind till källarplan och där det varit möjligt till markplan. Stor satsning på parkeringarna vid Brinellgatan för att de boende ska känna sig trygga och eliminera/minska risken för bilbränder.

Nässjö kommun är en del av ”fyrkommunsamverkan” – i samarbete med Lindesberg, Borlänge och Falköping och Nässjö kommun gällande migrationsfrågor.

Det pågår ett arbete med att integrera målen i Agenda 2030 i kommunens målstyrningsstruktur. Ambitionen är att detta ska kunna sättas i drift 2021.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Nässjö kommun bedriver ett förnämligt strategiskt och operativt arbete för att utveckla lokalsamhället i samverkan med Nässjöbor och andra aktörer. Vid sidan av bidragsgivande och aktivitetsbaserad samverkan så är man lyhörd och inlyssnande samt följer upp samverkans insatser för att se vad som kan förbättras • Kommunens stöd och samverkan med frivilligkrafter och föreningsliv • Kommunens stöd och samverkan med det lokala näringslivet • Kommunens arbete för ett levande kulturliv exempelvis genom att genom ta initiativ till eller medverka vid återkommande kulturarrangemang och aktiviteter för barn och unga • Arbetet med hållbar social och miljömässig utveckling 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla en sammanhållen strategi för hållbar utveckling. Ekonomi, social och miljö • Synliggör frivilligkrafter i era informationskanaler • Uppföljningen av några av styrdokumenterna exempelvis inom kulturområdet

4 Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Nässjös resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	14	15	90%
1.2	Informeras invånarna om aktuella frågor i politiken?	15	20	75%
1.3	Informeras invånare om resultat?	10	25	42%
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	25	30	83%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	9	10	85%
		72	100	72%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	9	15	60%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	14	25	55%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	14	20	70%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	11	20	56%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	12	20	60%
		61	100	60%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	13	15	89%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	18	25	71%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	15	25	59%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	18	20	89%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	11	15	71%
		74	100	74%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	12	15	80%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	7	10	73%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	12	20	60%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	10	15	68%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	16	20	78%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	13	20	67%
		70	100	70%

5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	11	15	75%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	16	25	62%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	8	15	50%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	13	15	85%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	12	20	58%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	6	10	63%
		65	100	65%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	14	15	90%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	12	20	59%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	17	25	70%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	5	15	32%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	10	15	68%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	8	10	75%
		65	100	65%

7.	Ständiga förbättringar	Uppnått	Max	Procent
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	6	15	42%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	17	25	69%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	13	20	63%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	11	20	53%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	8	20	42%
		55	100	55%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	9	15	62%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	13	15	86%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	13	15	87%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	81%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	5	10	49%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	13	15	84%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	12	15	83%
		77	100	77%