

**Kommunkompassen  
Analys av Sala kommun 2019**

**2019-12-13**

UTVÄRDERARE: LINDA NORDERG, SKR OCH ANDERS  
DRYSELIUS, HYLTE KOMMUN

# Innehåll

<b><u>1 Vad är kommunkompassen?</u></b> .....	<b>3</b>
<b><u>2. Sala kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång</u></b> .....	<b>4</b>
<b><u>3. Detaljerad genomgång per område</u></b> .....	<b>7</b>
<u>Område 1 Offentlighet och demokrati</u> .....	7
<u>Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering</u> .....	10
<u>Område 3 Politisk styrning och kontroll</u> .....	12
<u>Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation</u> .....	16
<u>Område 5 Resultat och effektivitet</u> .....	18
<u>Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik</u> .....	21
<u>Område 7 Ständiga förbättringar</u> .....	24
<u>Område 8 Kommunen som samhällsbyggare</u> .....	26
<b><u>4. Översikt av poängfördelning</u></b> .....	<b>30</b>

# 1 Vad är kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktøget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades åren 2010 och 2016 för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts i samverkan mellan SKR och norska KS.

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 hur kommunen leder organisationen utifrån ett helhetsperspektiv och hur samspelet mellan de olika verksamheterna fungerar.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Kommunens styrdokument
- Kommunens hemsida och sociala medier

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar utifrån Kommunkompassens kriterier. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett stort antal frågor belyses. Bedömningen görs med betoning på betydelsen av mål- och resultatstyrning, en sammanhållen organisation, decentralisering av ansvar för tjänsteproduktion 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
- Ständiga förbättringar
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med Kommunkompassen får som resultat information om både styrkor och förbättringsområden. 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.

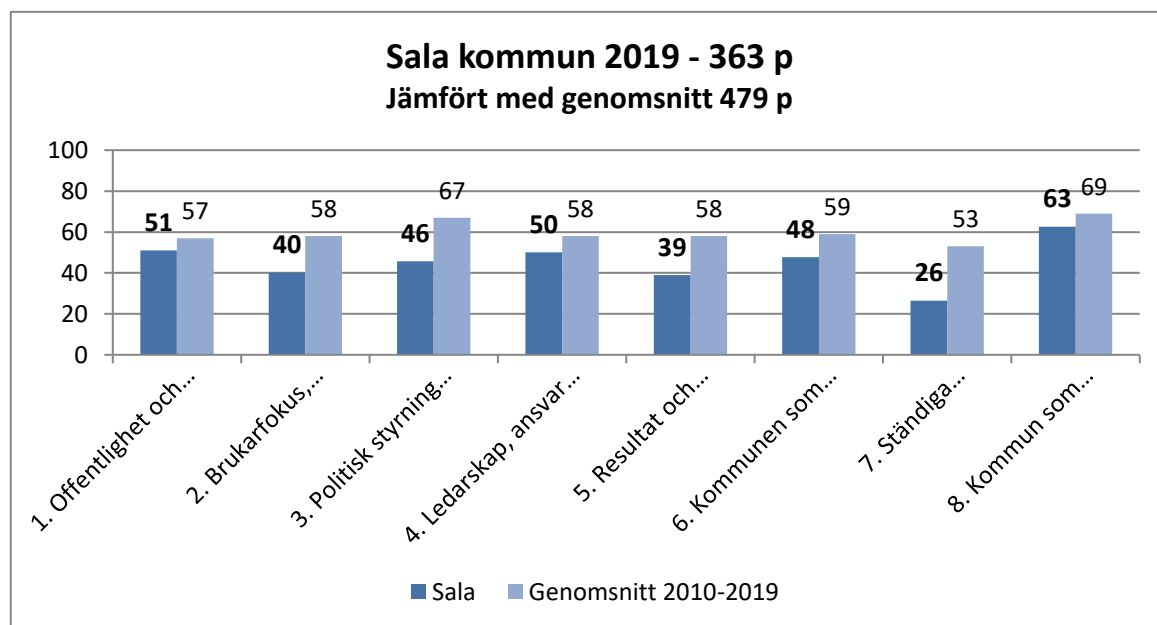
## 2. Sala kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

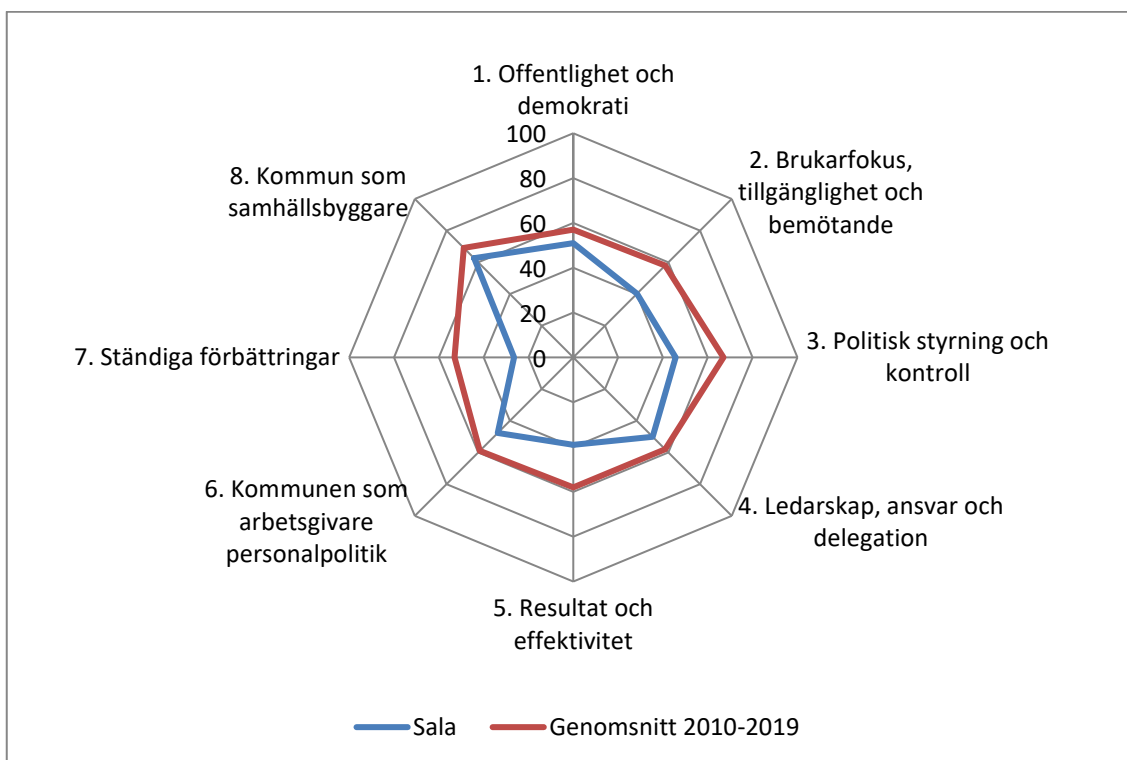
Utvärderingen av Sala kommun genomfördes i oktober år 2019 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Salas totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nästa diagram illustreras Sala kommuns poängprofil jämfört med tidigare utvärderingar och jämfört med ett nationellt medelvärde på kommuner som utvärderats sedan 2010. År 2016 gjordes en revidering av Kommunkompassen och resultaten är från och med detta år inte helt jämförbara med tidigare utvärderingar. Det gäller speciellt på område 7 där förändringen är stor. På övriga områden har mindre förändringar gjorts och där kan jämförelser med tidigare år fortfarande göras även om bedömningen på vissa delfrågor har skärpts något.



### Sala (2019) jämfört med ett genomsnitt av alla utvärderingar sedan 2010

#### Jämförelser

Alla utvärderingar från de fem senaste åren finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida [www.skr.se/kommunkompassen](http://www.skr.se/kommunkompassen).

## Sammanfattande kommentarer

Som flertalet andra kommuner i Sverige idag, är Sala i en ekonomisk ansträngd situation. Kommunen följer den demografiska utvecklingen i landet där kostnaderna för välfärden ökar snabbare än intäkterna. Samtidigt har kommunen haft en hög omsättning på ledande tjänstepersoner som högst antagligen varit en bidragande orsak för att utveckling inom flera områden som Kommunkompassen berör, avstannat.

Med det sagt ser utvärderarna att kommunen själv identifierat flertalet av de områden som är av vikt att utveckla och som behöver prioriteras. Kommunstyrelsen följer systematiskt och regelbundet den ekonomiska utvecklingen och största delen av de intervjuade var överens om att de övergripande målen behöver utvecklas för att de ska få den styrande effekten som de ska ha. Och inte minst; trots de ekonomiska utmaningar man infinner sig i, bör kommunen arbeta med kvalitetshöjande arbete för att kunna erbjuda så god välfärd som möjligt.

Salas starkaste område i Kommunkompassen är område åtta, *Kommunen som samhällsbyggare*. Det visade sig särskilt genom systematiskt arbete kring frågor som EU-arbete, kultur- och fritidsarbetet samt samverkansavtal med civilsamhället. Inom dessa områden – särskilt inom EU-arbetet – är kommunen ett gott exempel gentemot övriga kommuner.

Eftersom Kommunkompassen fokuserar på hur kommunen arbetar utifrån ett helhetsperspektiv med medborgarnytta som drivkraft, skulle en samordning och gemensamma strategier i flera områden ge ett högre genomslag.

De svagaste områdena i Sala är område fem och område sju. Förbättringspotentialen i område fem ligger i att utveckla kommunens styrmodell enligt kommunens egna uttalade ambition; att gå från ekonomisk ramstyrning till en mål- och resultatstyrning där förutom fokus på ekonomin, ska fokus även ligga på resultat (och uppnådd kvalitet). De kommunövergripande målen behöver ses över och ges reell styrkraft. Kopplat till detta behöver även kommunen utveckla sitt arbete avseende uppföljning och framförallt analys för att hitta förbättringsområden och åtgärder som måste genomföras för att arbeta kvalitetshöjande.

Avsaknaden av systematik kring arbetet med verksamhetsutveckling är den största bidragande orsaken till de låga poängen inom område sju. Prioritera, systematisera och organisera kvalitetsarbetet i kommunen så att verksamheterna får reella möjligheter och verktyg att både få stöd men även arbeta med kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Ifall en kommunövergripande styrning inte upplevs som relevant, växer lätt egna kulturer upp i verksamheterna. För att kunna fokusera på sina grunduppdrag är en hög grad av frihet viktig för verksamheterna, men det är även viktigt att det finns en känd och förankrad politisk riktning för kommunen som helhet. Finns det även en diskrepans mellan tjänstemannaorganisationen och politiska organisationen, finns det en risk att styrningen urholkas än mer.

## 3. Detaljerad genomgång per område

### Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li><li>• Information till medborgare</li><li>• Dialog och medborgarmedverkan</li><li>• Etik – motverkan av korruption</li></ul>	51

#### Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Salabornas 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 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 område. 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 och information

Sala kommun har idag ingen tydlig strategi för demokratiutveckling. Däremot är ett av kommunens fullmäktigemål *Påverkan och inflytande för kommunens medborgare*, där man lyfter vikten av medborgarnas möjlighet till inflytande. Detta kunde vara ett sätt att arbeta med demokratiutveckling i hela organisationen, förutsatt att målstyrningen fungerar i samtliga led i kommunen.

Däremot har kommunen en kommunikationspolicy som visar att kommunikationsarbetet är mer strukturerat i kommunen och att det finns ett tänk kring detta. Kopplat till policyn har man 2017 tagit fram en rutin för

kommunikationsarbetet som beskriver ansvarsfördelningen samt kommunens kommunikationskanaler. En rekommendation vore att se över kommunikationspolicyn, som är senast uppdaterad 2002. Är den knuten till kommunens nuvarande vision, målstyrning eller budget? Hur hänger den ihop med andra styrande dokument i kommunen?

### **Information till medborgarna**

Önskar man som medborgare få information om aktuella frågor i politiken så har man möjlighet att ta del av både handlingar och protokoll från nämndernas sammanträden på nätet och delta i nämndernas sammanträden, förutom bygg- och miljönämndens sammanträden. Man har även möjlighet att lyssna via radion på kommunfullmäktiges sammanträden, både direktsänt och i efterhand. Däremot kunde kommunen arbeta vidare med att marknadsföra att det finns möjlighet att delta på nämndernas sammanträden samt att sprida information om beslut som fattats på sammanträdena. Detta kan bland annat göras både på hemsidan, Facebook eller genom att ta fram populärversioner av handlingar som budget och årsberättelse.

### **Information om resultat**

Kommunens budget och strategiska plan samt årsredovisningar finns publicerade på hemsidan. Det finns ett värde att fundera på ifall man kunde presentera dokumenten och dess innehåll/resultat på mer pedagogiska sätt, t.ex. genom grafik, filmer eller kortversioner. Ovannämnda dokument kan ofta uppfattas som svåra för medborgaren att läsa och förstå.

I årsredovisningen finns *Sala kommun i korthet* där man enkelt kan ta del av vissa KKiK-resultat jämfört med andra kommuner samt hur skattepengarna använts under de senaste åren. Detta är något man kunde bygga vidare på, både på hemsidan men även att på andra sätt nå ut med denna korta men informativa samlingen av resultat till medborgarna. Så som för många kommuner i Sverige, är spridningen av information om kommunens resultat vad gäller måluppföljning ett utvecklingsområde.

Det finns inte någon tydlig rapportering av resultat från invånar-/brukarundersökningar till medborgarna. Kommunen har däremot en samlad webbsida med information från KKiK-mätningarna, SCB:s mätningar, Öppna data etc. Men utan redovisning av uppnådda resultat i förhållande till det som förväntats (mätbara mål) och utan analyser av de resultat som redovisas är det svårt för gemene man förstå vad resultaten betyder.

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?

Däremot är kommunen ett gott exempel vad gäller information om genomförda granskningar från revisionen. Idag finns granskningar från flera år bakåt



samlade på hemsidan, tydligt och tillgängligt för medborgaren. Ett nästa steg kunde vara att även publicera information vilka åtgärder som vidtagits utifrån rapporterna.

### Medborgardialog och deltagande

I Sala kommun finns en demokratiberedning vars uppdrag bland annat är att utveckla former för samverkan med och deltagande från kommuninvånarna i den politiska processen. Det finns även mer traditionella råd som funktionshindersråd och pensionärsråd. Medborgarna har även möjlighet att lämna in medborgarförslag. Några gånger per år har man även allmänhetens frågestund på kommunfullmäktiges möte.

Trots att det inte finns en kommunövergripande strategi kring medborgardialog, särskilde sig vissa verksamheter med ett mer systematiskt arbete kring dialog. Exempelvis har samhällsbyggnadskontoret som ambition att föra dialog med medborgarna vid investeringar på olika orter i kommunen. Inom översiktsplanarbetet som pågår under hösten 2019 har man också öppnat upp till en större dialog för att få in medborgarnas synpunkter om Salas framtid.

Både demokratiberedningen och medborgarförslagen uppfattas som positiva i arbetet med medborgardialog. Däremot finns det en del att utveckla och tydliggöra, utifrån uppdrag, process (särskilt vad gäller hanteringen av medborgarförslagen) och mandat. Att även använda sociala medier för att föra dialog med invånarna kunde vara ett sätt att både förenkla och utveckla möjligheterna för invånarna att tycka till.

### Motverka korruption

Kommunen har en policy mot korruption, mutor och jäv som gäller för hela kommunen. En del av detta arbete följs även upp inom internkontrollplanen för kommunen. Ett ytterligare steg i detta kunde vara att se över vilka möjligheter medborgare och medarbetare har att anmäla anonymt om oegentligheter i kommunen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Kommunikationspolicy som gäller hela kommunen Öppna sammanträden Kontaktuppgifter till förtroendevalda på hemsidan Revisionsrapporter tillgängligt på hemsidan Medborgardialoger i samband med fysiskt planarbete och översiktsplanarbetet	Kommunövergripande strategi för demokratiutvecklingsarbetet Marknadsföring av vad som hanteras i fullmäktige, styrelse och nämnder Populär-/kortversioner av handlingar etc. Information till medborgarna om uppnådda resultat från invånar-/brukarundersökningar

Policy mot korruption, mutor och jäv	Använda sociala medier vid dialog med invånarna
--------------------------------------	---

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för brukarfokus</li> <li>• Tillgänglighet och bemötande</li> <li>• Information om service och tjänster</li> <li>• Brukarundersökningar</li> <li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li> </ul>	40

### 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 avseende servicekvalitet 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.

### Strategi för brukarfokus

Ett av kommunens fyra perspektiv är *Medborgare* vars vision är *Sala – en kommun med bra service och hög kvalitet i sina tjänster*. Ett av målen under denna vision är *Nöjda medborgare och brukare* som mäts bland annat genom nyckeltal i KKiK. Detta kunde fungera som en bra utgångspunkt för att få samtliga verksamheter att ha ett tydligt brukarfokus. Eftersom de övergripande målen inte är förankrade fullt ut i hela organisationen, har målen inte fått den effekt man förväntat sig. Detta beskrivs mer under område 3 och 5.

Ett annat sätt att få ett kommungemensamt förhållningsätt till brukarna – den viktiga målgruppen för allt som görs – är att stärka brukarfokusen i de övergripande styrdokumentet, som till exempel dokumentet *Ekonomi- och verksamhetsstyrning*.

### Tillgänglighet och bemötande

Kommunen mäter på olika sätt tillgänglighet och bemötande. På övergripande nivå görs detta med hjälp av KKiK:s mått kring tillgänglighet i telefon och

epost. Det är däremot svårt att identifiera ett systematiskt arbete i kommunen med ett fokus på att utveckla tillgänglighet och bemötande gentemot medborgarna. Här kunde kommunen på centralt håll ta ett övergripande ansvar för att få detta som en självklar del i medarbetarnas förhållningssätt gentemot medborgarna. Några praktiska åtgärder för att få tillgänglighet och bemötande som en mer levande del i kommunen är att lyfta upp dessa värden i t.ex. annonsering, lönekriterierna och i introduktionen av nyanställda.

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

Sala har tidigare utvärderat hemsidan utifrån SKL:s enkät ”Information till alla” och gör nu den i egen regi och följer upp den i ett kommunikationsnätverk. Kommunen har även arbetat med att anpassa informationen på hemsidan till medborgare/brukare med speciella behov som t.ex. hörselsvaghet eller språk.

Däremot är det svårt för medborgaren eller brukaren att få information eller på ett enkelt sätt jämföra enheter med varandra. Flertalet kommuner har idag någon form av jämförelse-tjänst på hemsidan där medborgare/brukare kan jämföra kvalitet och andra parametrar på olika enheter inom förskola, grundskola, hemtjänst etc.

Idag har Sala en enklare variant av ett kontaktcenter som svarar på enklare frågor och kopplar medborgarna till kommunens verksamheter och handläggare under vanlig kontorstid. Enligt de intervjuade finns det utvecklingsbehov inom området för att få det mer effektivt och enkelt för medborgarna.

### **Brukarundersökningar**

De flesta verksamheter arbetar med brukarundersökningar. Förutom inom Vård och Omsorg samt inom Barn och utbildning hade utvärderarna svårt att se ett systematiskt arbete med brukarundersökningarna i kommunen, vare sig vad gäller det egna förbättringsarbetet eller jämförelser med andra kommuner. Intrycket är att det varierar mellan olika verksamheter.

Inom ramen för ett gemensamt och systematiskt kvalitetsarbete kunde kommunen centralt stödja och samordna hur resultat från kund-/brukarundersökningar hanteras. Detta arbete skulle kunna utgå från de goda exempel som redan finns i organisationen, som t.ex. inom Barn och Utbildning och samhällsbyggnadskontoret. Även återkopplingen gentemot brukaren behöver utvecklas.

### **System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering**

Det finns inget enhetligt system i kommunen gällande service-/kvalitetsdeklarationer. Utvärderarna har även svårt att på hemsidan hitta information kring tjänsterna förutom vissa egna beskrivningar av verksamheten. Det kan finnas ett värde att på något sätt ange för brukarna vad de kan förvänta sig avseende välfärdstjänsterna kommunen ansvarar för.

På kommunens hemsida kan man lämna in synpunkter/klagomål till kommunen via ett gemensamt system. Därtill finns det även en blankett för Vård och Omsorg samt en egen särskild e-blankett till skolverksamheten. Detta kan förvirra medborgarna. Här kunde det vara värt att se över samtliga vägar in gällande synpunkter och klagomål och se till att det endast finns en gemensam ingång och att de sedan sorteras och fördelas inom organisationen istället. Detta ger kommunen även en möjlighet att se över och följa upp samtliga synpunkter/klagomål som inkommit under ett år och utveckla verksamheten utifrån dessa.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Perspektivet <i>Medborgare</i> med övergripande mål kopplade till medborgare och brukare</p> <p>Utvärderingar och förbättringar av hemsidan</p> <p>Stor del av verksamheterna arbetar med brukarundersökningar</p> <p>Gemensamt system för synpunkter och klagomål</p>	<p>Tydligare gemensam strategi för förhållningsättet till brukarna</p> <p>Utveckla arbetet kring bemötande och tillgänglighet, t.ex. med utbildningar, vid rekrytering etc.</p> <p>Möjligheter för brukarna att jämföra olika enheter</p> <p>Systematiskt arbete med brukarundersökningar, både vad gäller analys, åtgärder och jämförelser</p>

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• System för styrning och uppföljning</li> <li>• Politiska mål</li> <li>• Uppföljning och rapportering</li> <li>• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän</li> <li>• Samspel politiker/tjänstemän</li> </ul>	<p><b>46</b></p>

#### Allmänt

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

ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Uppföljningen av målen måste vara tydlig. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

### **System för styrning/uppföljning**

En grund i att få genomslag i styrningen är att skapa engagemang och kunskap hos både chefer och medarbetare i organisationen kring mål, resultat, analys, etc. För det krävs tre delar; en vision som samlar hela kommunen kring en långsiktig målbild, ett system med tydligt definierade politiska mål samt en värdegrund som skapar en resultatkultur med medborgaren i fokus. Sala har vissa delar på plats vad gäller detta, men helheten hänger inte ihop riktigt.

Sala har en vision, *År 2024 har Sala kommun 25 000 invånare och är ett långsiktigt hållbart samhälle med livskraft och god livskvalitet i hela kommunen* som gäller hela kommunen och bolagen och som nu ska förnyas. I dokumentet *Ekonomi och Verksamhetsstyrning* beskrivs den gemensamma styrprocessen på ett enkelt sätt. Dokumentet uppdateras årligen i samband med budgetprocessen. Däremot fanns ingen gemensam värdegrund. Vissa verksamheter har dock en egen värdegrund/ledord/ledardeklarationer som lever i deras verksamheter.

Trots att en styrprocess finns beskriven och en vision finns, fick utvärderarna upplevelsen att det finns vissa förbättringsbehov. Styrprocessen följs inte i kommunen och kännedomen kring de delar den beskriver kunde stärkas ute i organisationen. Kanske finns det ett behov att föra en dialog i kommunen om vad man kunde göra bättre för att den ska följas? Är det något som är otydligt, inte fungerar eller en brist på förankring? De flesta intervjuade kände till att en vision finns, men flera hade svårigheter att tillämpa den på sin verksamhet. Är den ett mål eller vision? Vad innebär den egentligen för verksamheterna och kontoren?

Här behöver man se över samtliga tre delar och att starta arbetet i samband med framtagandet av den nya visionen kunde vara ett sätt. I arbetet är det viktigt att involvera både förtroendevalda, medarbetare och medborgare så att visionen får det genomslag och den effekt man strävar efter.

### **Tydliga politiska mål**

De politiska målen i Sala utgår från fyra perspektiv; *Hållbart samhälle, Medborgare, Medarbetare* och *Ekonomi*. Varje perspektiv har ett antal kommunövergripande mål under sig med indikatorer kopplade till sig, dock utan önskat målvärde på indikatorerna. Utvärderarna uppfattar det som att nämnderna tar fram nämndmål för de övergripande mål de känner sig berörda av.

Även om det finns övergripande mål framtagna kan själva målformuleringen både på övergripande och nämndnivå utvecklas och tydliggöras. Kommunfullmäktiges mål är många gånger allmänt formulerade och då målen bryts ned på nämndnivå blir det en blandning av mål, aktiviteter och

indikatorer. Målen saknar enligt utvärderarna en styrande effekt och får även bilden bekräftad under intervjuerna där flertalet intervjuade hade svårt att identifiera sig i målen och känna ägarskap för dem, både på tjänstemannanivå och på politisk nivå.

Även kopplingen mellan politisk målformulering och fördelning av resurser i budgetarbetet behöver stärkas. Idag ligger fokusen främst på den ekonomiska styrningen och som kommunen även själv konstaterar i dokumentet *Ekonomi och Verksamhetsstyrning*, vill och behöver man utveckla ram- och målstyrningen till resultatstyrning.

Den sammantagna uppfattningen är att kommunen behöver hitta en bra styrmodell som både politikerna och tjänstepersonerna känner lojalitet för. En samstämmighet kring upplevelsen av styrmodellen idag är en bra förutsättning för att driva ett framtida arbete med reviderat styrsystem. En viktig del i detta är att central stötta nämnderna i arbetet att ta fram mål som styr och som fokuserar på det som är viktigast för just den nämnden samt i arbetet att ta fram resultatindikatorer som är tydliga.

### **Uppföljning och rapportering**

Kommunfullmäktige och nämnderna gör ekonomisk uppföljning fem gånger per år samt en delårsrapport och årsbokslut. I delårsrapporten och årsbokslutet följs även målen upp utifrån de indikatorer som tagits fram med ”halmånar”, ”halvmånar” etc. för uppvisande om målet är uppfyllt, delvis eller inte alls. Till vissa mål finns det korta kommentarer till varför/varför man inte uppnått målet. Dessa texter innehåller ofta mycket intressant information. Utöka gärna analysen i varför/varför man inte uppnått målen. Det är då man kan djupdyka i resultaten och se om man gör rätt åtgärder. Detta är även av vikt för politikerna, så att de kan fatta rätt beslut i framtiden gällande verksamheterna och den ofta tunga prioritering som behövs göras i ekonomiskt utmanande tider.

Trots att indikatorerna följs upp i delårsrapporten och årsboksluten, är ett önskat målvärde för dem sällan nedskrivet. Målnivåer som beskrivs som att något ska öka eller ska bli bättre kan uppfattas som otydlig styrning. Dessa bygger inte på en analys om varför det är ett bra mål eller en rimlig nivå. Att föredra är konkreta målnivåer som fokuserar på rätt nivåer för just Sala kommun. KKiK-måtten samt övriga nationellt framtagna indikatorer (av t.ex. Socialstyrelsen, Skolverket), är fungerande indikatorer som även ger nationella jämförelsemöjligheter.

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

Enligt tjänstemannaorganisationen är delegationsordningen tydlig. Det finns samtidigt en ödmjukhet både hos tjänstepersonerna och de förtroendevalda att det finns tillfällen då man hamnar gråzoner kring vem gör vad. ”Den lilla kommunens engagemang”, är ett bra uttryck som beskriver tillståndet.

Utvärderarna anser inte detta vara ett problem utan ser en organisation där frågan kan lyftas utan att uppfattas som jobbig.

För att utveckla samspelet mellan de förtroendevalda och tjänstemannaorganisationen har flera kommuner en nöjdhetsundersökning till politikerna för att utveckla tjänstemannaorganisationens stöd för att stärka de förtroendevaldas roll och uppdrag. Kanske något för Sala kommun för att fortsätta upprätthålla den goda andan som redan finns idag och utveckla de delar som kunde utvecklas?

Det finns även ett gott klimat i den politiska ledningen där man respekterar varandras roller och uppdrag och kan, trots politiska meningsskiljaktigheter, oftast arbeta tillsammans för Sala kommuns bästa.

### **Arenor för strategisk diskussion**

Inom de flesta nämnderna har man regelbundna träffar mellan tjänstemannaledningen och nämndens ordförande. I vissa fall även med hela presidiet. Eftersom samhällsbyggnadskontoret ligger under kommunstyrelsen utan egen nämnd, ser utvärderarna att det finns en risk att de strategiska samhällsbyggnadsfrågorna inte alltid får den plats som skulle behövas på grund av tidsbrist.

Det finns en tydlig budgetprocess där nämnderna får möjlighet att ge strategiska inspel till den politiska ledningen kring deras ekonomiska förutsättningar. För att i kommunen få en gemensam objektiv överblick av nuläget kunde man, innan budgetberedningsprocessen drar igång, samla både högsta ledningen – både politiker och tjänstepersoner – till en gemensam träff där de får kunskap om kommunens utmaningar, nu och i framtiden. Detta kan ge en bättre förståelse för de prioriteringar en kommun är tvungen att göra och även öka samsyn och ge samtliga deltagare nya perspektiv på organisationens utmaningar.

<b>Styrkor</b>	<b>Förbättringsmöjligheter</b>
Finns en framtagen styrmodell/-process	Skapa engagemang och kunskap i alla led kring vision, mål och eventuell värdegrund och hur delarna hänger ihop
Gemensam vision som är känd i organisationen	Arbeta fram tydliga politiska mål vars resultat analyseras och jämförs
Begränsat antal mål	Resultatindikatorer med angivna målnivåer
Nämndernas valfrihet att välja vilka mål de känner att de kan bidra till	Sammankoppla mål, resultat och resurser (ekonomi) i budgetarbetet
Ödmjukhet gentemot ansvarsfördelningen mellan förtroendevalda och tjänstepersonerna	Nöjdhetsundersökning till politiken
Gott klimat bland de förtroendevalda	

Tydlig budgetprocess	Gemensamma arenor för strategiska diskussioner
----------------------	--

#### Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation</li> <li>• Enheternas ansvar</li> <li>• Tvärsektoriellt samarbete</li> <li>• Personligt ansvar och uppdrag för chefer</li> <li>• Kommunledningens kommunikation</li> <li>• Ledarutveckling</li> </ul>	50

#### 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 utvecklingsystem ställs mot förvaltnings specifika 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

Sala kommun har en ledarskapspolicy som beskriver det allmänna uppdraget för personer i ledande ställning i kommunen, även politiker. Däremot skulle dokumentet ha uppdaterats 2015, enligt dokumentets egen rutinbeskrivning. Det är lätthänt att dokument inte uppdateras enligt plan, däremot kan man ställa sig frågan om styrdokumentet lever och styr om uppdateringen är ett antal år sen?

I perspektivet *Medarbetare* i styrmodellen, finns däremot ett mål som är direkt kopplat till ovannämnda område; *Tydligt och bra ledarskap*. Målet följs upp genom medarbetarundersökningen som görs var tredje år. Eftersom medarbetarundersökningen görs så sällan, vore det värt att se över uppföljningen för att hitta bättre och mer frekventa sätt.



### **Resultatenheternas ansvar**

Utvärderarna uppfattar att det finns viss handlingsfrihet i verksamheten genom att enheterna har frihet att omfördela resurser inom given budgetram men däremot finns inte frihet att disponera underskott/överskott mellan budgetår. Vid större rekryteringar som t.ex. chefsrekrytering, ska det gå via kontorschefen.

### **Tvärsektoriellt samarbete**

Kommunen är med i en imponerande mängd externa projekt, både EU-finansierade och nationella projekt som berör flera verksamheter. Det finns viss sammanställning av de externa projekten och de är samordnade av kommunledningskontoret. En intern sammanställning av bl.a. resursanvändning finns dock inte alltid. Detta kan vara värt att ta fram för att undvika dubbelarbetet och för ett gemensamt lärande i organisationen.

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

Det finns inga chefskontrakt eller något annat som beskriver det individuella uppdraget för respektive chef i organisationen. Förväntade resultat på chefs- och ledarskapet diskuteras främst i samband med medarbetarsamtalet samt utifrån medarbetarenkäten som innehåller ett antal frågor kring ledarskapet.

Satsningar på att uppmärksamma goda ledaregenskaper kan hittas lokalt i de olika kontoren. Som exempel kan nämnas barn och utbildningskontoret där vissa chefer har en ambition att lyfta fram och främja ambitiösa chefer. Här kunde ett systematiskt arbete gynna kommunen att sprida goda exempel.

Ledningen i Sala upplevs vara en bärare av kommunens vision. Däremot upplevde utvärderarna att det finns en viss självkritik gentemot spridningen och förankringen av mål, uppdrag och ansvar etc. internt inom tjänstemannadelen av organisationen. Här kunde bland annat det kommande uppdaterade intranätet fungera som en väg i arbetet. Det fanns dock ett brev som regelbundet skickades till samtliga chefer i kommunen av personalavdelningen. Det kunde fungera som en ypperlig väg att sprida även annan information än ”HR-information.”

### **Ledarutveckling**

Som stöd för sitt ledaruppdrag finns idag ett antal videoklipp på intranätet inom ledarskap och personlig utveckling som samtliga chefer, bolagschefer och skyddsombud har tillgång till. Det har även funnits ett ledarforum för samtliga chefer men som under senaste år varit haltande på grund av en omsättning av nyckelpersoner.

Sala kommun har i år fått ta del av tre platser i ett chefsaspirantprogram som Västerås stad anordnar. Tidigare har kommunen även fått ta del av ledarutvecklingsprogram via dem.

Utvärderarna får upplevelsen att strukturen för att systematiskt arbeta med cheferna/ledarna i kommunen och utveckla dem i sitt uppdrag haltat under senaste år/åren. Några orsaker till det kan vara den stora omsättningen av ledande personer samt personalavdelningens underbemanning det senaste året. Detta är ett utvecklingsområde för kommunen, inte minst utifrån de kompetensförsörjningsutmaningar som de flesta kommuner har idag.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Ledarskapspolicy som gäller samtliga i ledande position	Se över Ledarskapspolicyn utifrån resultat/effekter
Tvärsektoriellt samarbete via bland annat EU-projekt	Tydliggöra tvärsektoriella samarbeten utifrån bland annat resurser
Lokala satsningar på att uppmärksamma goda ledaregenskaper	Utveckla spridningen av mål och resultat i tjänstemannaorganisationen
Ledare som anses vara bärare av kommunens vision	Utveckla det systematiska ledarutvecklingsarbetet
Chefaspasantprogram	

## Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling</li> <li>• Kostnader och resultat i budgetprocessen</li> <li>• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll</li> <li>• Kommunikation kring resurser och resultat</li> <li>• Jämförelser</li> <li>• Extern samverkan</li> </ul>	<b>39</b>

### 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 kring volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med resultatstyrning och därmed också uppföljning av ekonomi och resultat, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta effektivitet. Vad levererar vi för service och vilken kvalitet innehåller denna service i relation till vad den kostar?

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

Sala kommun har ett styrsystem och –process som beskrivs i dokumentet *Ekonomi- och verksamhetsstyrning*, som även nämndes under område 3. Kommunen beskriver själv sin styrning som en ram- och målstyrning med en ambition att gå mer mot en resultatstyrning. Utvärderarna uppfattar att styrningen främst utgår från en ekonomisk styrning där de ekonomiska ramarna sätter gränserna hur nämnderna ska arbeta under kommande verksamhetsår. Mål för verksamheterna finns, men styr inte. Kopplingen mellan mål och ekonomi behöver stärkas för att ambitionen med resultatstyrningen ska få genomslag. Detta skulle även medföra ökade möjligheter att utveckla effektiviteten i organisationen.

Sala är, som flertalet andra svenska kommuner, i en ekonomisk ansträngd situation med en demografisk tillväxt där unga och äldre ökar. Sedan januari får kommunstyrelsen månatligen en ekonomisk analys över kommunens aktuella situation samt hur arbetet med den ekonomiska handlingsplanen för att balansera kommunens underskott fortlöper. Medvetenheten för situationen är med andra ord stor i kommunen. Med tanke på den regelbundna ekonomiska uppföljningen samt att en viljeriktning uttalats under intervjuerna att hög kvalitet är prioriterat, trots det svåra ekonomiska läget, finns en medvetenhet i kommunen om att ett strategiskt arbete med att bygga upp en resultatkultur med fokus på effektivitetsutveckling behöver prioriteras och komma igång. Ett gemensamt strategiskt arbete för detta i hela kommunen är a och o för att nå i mål.

### **Kostnader och resultat i budgetprocessen**

En viktig del i att arbeta med effektivisering är att dels mäta verksamhetsresultat och dels kunna kostnadsberäkna olika insatser som leder till specifikt resultat. Som nämnts ovan följer man i kommunen de ekonomiska resultaten regelbundet och systematiskt. Däremot är kopplingen gentemot verksamhetsresultaten inte lika tydlig. Inom viss verksamhet, som till exempel hemtjänsten, har man räknat ut vad tjänsteproduktionen kostar, men detta är inget som utvärderarna har återfunnit i de övriga verksamheterna. Att koppla samman den ekonomiska styrningen med resultatstyrning och föra diskussioner kring bägge delar i bland annat budgetprocessen, är viktigt för att få ut mer av pengarna utan att kvaliteten försämras.

### **Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll**

Uppföljning av både ekonomi och resultat sker två gånger per år, både på kommunövergripande nivå och på verksamhetsnivå. Det finns däremot inget system där cheferna kan följa upp både resurser och resultat gemensamt, vilket gör att uppföljningen sker på olika sätt inom olika verksamheter. Förutom att uppföljningen kan se olika ut och variera i kvalitet, är det inte helt lätt för cheferna i organisationen att följa sin utveckling på ett systematiskt sätt.

Själva analysen av uppnådda resultat kunde även utvecklas, idag är fokusen främst på det ekonomiska resultatet. Analys av resultat är ett viktigt underlag för politiken för att kunna göra rätt avvägningar vid resursfördelningen.

### **Kommunikation kring resurser och resultat**

Resultatdialoger på alla nivåer i organisationen är nödvändigt för att skapa förståelse och delaktighet i analysen. En sådan dialog måste ske på ett strukturerat sätt, både på chefsnivå men även gentemot medarbetarna. Detta kan utvecklas i kommunen. Några sätt kunde vara att diskutera verksamhetsresultat på både APT och ledarforumen.

### **Jämförelser**

En stor del av de nyckeltal som kommunen använder sig av är jämförbara med andra kommuner, bland annat KKiK, Öppna Jämförelser, Näringslivsrankingen etc. Detta ger kommunen en möjlighet att benchmarka sig gentemot andra kommuner. Jämförelser av verksamhetsresultat och kostnader i verksamheter är ett kraftfullt verktyg för att förstå om arbetet bedrivs effektivt. Även om vi vet att jämförelser sker i de flesta verksamheter är utvärderarnas bild att jämförelser inte används systematiskt. Det finns exempelvis inte intressanta jämförelser presenterade i centrala styrdokument trots att detta nämns som en viktig del i dokumentet om ekonomi- och verksamhetsstyrning vad gäller nämndernas strategiska inspel. Här ser vi ett potentiellt utvecklingsområde.

I årsredovisningen finns en jämförelse av vissa av kommunens resultat i KKiK, kanske ett exempel man även kunde använda i redovisning av andra resultat?

### **Extern samverkan**

Kommunen gör en hel del tillsammans med andra kommuner för att kunna erbjuda en bredare och effektivare verksamhet. Exempel på detta är bygg- och miljötillsyn, lönehantering, räddningstjänst, gymnasieintagning, energirådgivning och renhållning.

Sedan hösten 2019 har Sala ett samarbete med Västerås stad kring överförmyndaverksamheten vilket medför att Västerås stad ansvarar för Salas överförmynderverksamhet.

Inom Räddningstjänsten uppdrag har ett ökat engagemang ägt rum efter de senaste årens stora bränder. Det frivilliga brandvärdet har förstärkts markant. I övrigt finns det också ett gott samarbete med andra parter inom detta område, som t.ex. med civilsamhället, LRF och myndigheter som Länsförsäkringar och MSB.

Inom den lokala överenskommelsen om samverkan mellan civilsamhället i Sala och Sala kommun finns också flera aktiviteter och verksamheter som drivs av ideella föreningar.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Regelbunden uppföljning av kommunens ekonomi</p> <p>Jämförelser sker i de flesta verksamheter</p> <p>De flesta nyckeltal är användbara i benchmarking gentemot andra kommuner</p> <p>Många exempel på externt samarbete med andra myndigheter och med civilsamhället</p> <p>Lokal samverkansöverenskommelse med civilsamhället framtagen</p>	<p>Utveckla och arbeta in mål- och resultatstyrningen i hela organisationen</p> <p>Koppla samman resurser/kostnader och resultat, både i budget- och uppföljningsprocessen</p> <p>IT-stöd för att kunna följa både resurser och mål</p> <p>Bättre systematik kring arbetet med analys, både på verksamhets- och övergripande nivå</p> <p>Mer arbete med dialoger kring resultat på alla nivåer</p>

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalstrategi</li> <li>• Rekrytering – attraktiv arbetsgivare</li> <li>• Kompetens- och medarbetarutveckling</li> <li>• Individuell lönesättning</li> <li>• Arbetsmiljöarbete</li> <li>• Mångfald</li> </ul>	<p style="font-size: 2em; margin: 0;">48</p>

### 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

Ett av de fyra övergripande perspektiven i kommunen är *Medarbetare*. I perspektivet lyfts tre mål fram: *Trygg, säker och utvecklande arbetsmiljö, Delaktighet och inflytande för medarbetarna samt Tydligt och bra ledarskap.*

Dessa mål följer man upp med ett antal indikatorer, främst nyckeltal gällande sjukfrånvaron, löneöversyn och nyckeltal från medarbetarundersökningen.

Det är positivt att det finns ett medarbetarfokus i styrningen eftersom det håller ihop frågan. Men eftersom målstyrningen i kommunen inte uppfattas som styrande i kommunen, ger detta inte den effekt man önskar sig. Det saknas även en tanke kring hur Sala kommun arbetar för att behålla och utveckla befintliga medarbetare samt hur kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare även för framtida medarbetare, något som är ett par av de viktigaste aspekterna för kommunerna idag utifrån de rekryteringsutmaningar de är i eller har framför sig.

### **Rekrytering – attraktiv arbetsgivare**

Kommunen har tillsammans med politiken och facken diskuterat begreppet ”Attraktiv arbetsgivare” för att få en gemensam bild av det och för att arbeta vidare med begreppet i gemensam anda. Det finns en medvetenhet inom kommunen att man behöver arbeta vidare med bilden av kommunen och stoltheten att arbeta där. Däremot är det en utmaning så länge som personalavdelningen är underbemannad.

Ett nytt samverkansavtal har trätt i kraft i kommunen under hösten, vilket upplevdes som positivt av de intervjuade. Till introduktionen av avtalet deltog närmare 200 personer och dagen upplevdes som nyttig.

Kommunen har en del förmåner som friskvårdsbidrag, löneväxling och flextid. Det ligger på en medelnivå jämfört med övriga kommunsverige, men upplevdes av flera som inte tillräckligt konkurrenskraftigt. I det läge som flertalet kommuner är idag med rekryteringssvårigheter, kan det vara värt att se på andra lösningar som kan vara attraktiva för att behålla men även för att attrahera nya medarbetare.

### **Kompetens- och medarbetarutveckling**

Ett sätt att vara en attraktiv arbetsgivare är att systematiskt arbeta med kompetens- och medarbetarutveckling. Som i de flesta övriga kommuner, kopplar man i Sala en utvecklingsplan till sitt medarbetarsamtal. Det som gör detta svårt är enligt flera intervjuade frånvaro av tydliga mål.

Kommunen driver inte ett gemensamt medarbetarutvecklingsprogram, vilket kunde stötta medarbetarna i sin roll och sitt uppdrag. Om kommunen skulle ta fram ett sådant program, kunde det med fördel hänga ihop med ledarutvecklingsprogrammet i kommunen för att ha en gemensam tråd vad gäller ledar- och medarbetarskapet i kommunen.

### **Individuell lönesättning och medarbetarundersökningar**

Kommunen har tagit fram gemensamma lönekriterier för hela kommunen. HR har även tagit fram direktiv och anvisningar för löneöversyn som ska stötta cheferna i lönesättningsarbetet och besöker även kontoren och kommunicerar

dessa vid behov. Vissa svårigheter pekades ut vad gäller det konkreta arbetet med individuell lönesättning. Finns det ett tillräckligt öppet klimat för att föra en öppen dialog kring detta mellan å ena sidan medarbetare och chefer, å andra sidan mellan chef och överordnad chef?

Medarbetarundersökningar har tidigare gjorts vart tredje år, senast 2016. Detta har utvärderats och i samband med det nya samverkansavtalet har man beslutat om en ny årlig modell, för att få en större effekt av arbetet. Uppföljningen av undersökningen upplevs se olika ut, beroende på vilket kontor det är och vilken chef som ansvarar. I samband med den nya modellen är det viktigt att även arbeta med uppföljningen av den så att den får effekt i hela organisationen, oberoende av chef eller verksamhet.

### Mångfald

En plan för lika rättigheter och möjligheter togs fram 2017. Planen innehåller ett antal åtgärder inklusive ansvarig, tidplan som baserar sig på resultatet av den senaste medarbetarundersökningen och nulägesanalyser av bland annat rekryteringsprocessen i kommunen. På grund av bemanningssituationen på HR har man dock inte hunnit arbeta med planen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Perspektivet <i>Medarbetare</i> med tre övergripande mål i den politiska styrningen</p> <p>Medvetenhet om behovet att arbeta med begreppet ”Attraktiv arbetsgivare”</p> <p>Nytt samverkansavtal</p> <p>Individuell lönesättning</p> <p>Beslut om årliga medarbetarundersökningar</p>	<p>Framtagande av en personalpolicy</p> <p>Prioritera arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare, både för befintliga och kommande medarbetare</p> <p>Utveckla arbetet med kompetens- och medarbetarutveckling</p> <p>Kom igång med mångfaldsarbetet</p>

## Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för ständiga förbättringar</li><li>• Analys av avvikelser, brister och problem</li><li>• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling</li><li>• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan</li><li>• Metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna</li><li>• Kreativitet och förbättringar</li></ul>	26

### Allmänt

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

### Strategi för kvalitetsutveckling

Idag finns ingen tydlig strategi eller samordning av kvalitetsarbetet på kommunövergripande nivå. Det finns inslag av arbete med ständiga förbättringar, men främst på verksamhetsområdesnivå.

Detta område är ett av kommunens svagaste områden vilket också får ett genomslag på flera av de andra områdena i Kommunkompassen. 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.

Ett kontinuerligt utvecklingsarbete är en ytterst väsentlig del för att få en effektiv verksamhet till en så låg kostnad som möjligt – utan att kvaliteten försämras.

### Analys av avvikelser, brister och problem

Analys av avvikelser, brister och problem görs på verksamhetsnivå, särskilt inom områden som t.ex. skola och äldreomsorg, som är nationellt styrda att arbeta med systematiskt kvalitetsarbete. Samordning på övergripande nivå av



detta finns som sagt inte vilket gör att analysen på övergripande nivå saknas. För att koppla ihop hela organisationens styrning och uppföljning, skulle det behövas en gemensamt framtagen modell för analys och avvikelsehantering i kommunen.

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

I kommunen sker i flera verksamheter olika former av samverkan och nätverksarbete, både regionalt och nationellt. Som exempel kan nämnas det länsövergripande samverkansavtalet vad gäller folkbiblioteken och kulturchefsnätverk. Tidigare fanns det även via VKL ett tekniskt nätverk som nu drivs på eget initiativ.

Inom skolverksamheten finns även samarbete med forskning som t.ex. Dalarnas högskola om pedagogiskt lärande och systematiskt kvalitetsarbete. Utvärderarnas intryck är att det finns ett intresse och initiativtagande hos de flesta verksamheter kring detta vilket gör att omvärldsspaning sker, men att en övergripande struktur eller satsning på det saknas.

### **Metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna**

Det finns få eller inga kommungemensamma verktyg för kvalitetsutveckling eller möjligheter att ta tillvara eller sprida goda exempel internt i kommunen. Vissa verksamhetsspecifika exempel fanns dock som t.ex. inom räddningstjänsten där en grundlig olycksutredning görs efter en olycka. Inom skolan arbetade man med kollegialt lärande mellan kommuner inom forskningsprojektet SKUtA som bedrivs av Högskolan Dalarna.

Det fanns även vissa goda exempel på verksamheter som engagerar brukarna i att förbättra kvaliteten på tjänsterna. Bland annat arbetade bygg- och miljö med att i nybyggnationer involvera kommande brukare i formationen och byggnationen av fastigheten. Inom äldreomsorgen använder man sig av Delaktighetsmodellen som är en samtalsmodell där man vävar in brukarsamtal i personalsamtal.

Att engagera brukare i utformningen av tjänsterna ger verksamheterna möjlighet att ha brukarens fokus och därmed utveckla välfärdstjänsterna i enlighet med både förväntningar och behov.

### **Kreativitet och förbättringar**

Ett område där kommunen har utvecklingspotential är kommunens sätt att lyfta upp goda exempel, uppmuntra till kreativitet och framtagande av förbättringsförslag.

Om kreativitet och nytänkande ska bli varje medarbetares angelägenhet behöver arbetet uppmuntras på flera olika sätt. Det handlar då både om struktur och om kultur. Struktur kan innebära att man har priser, innovationslabb, goda exempelmässor eller liknande. Kultur handlar om att alla förslag och idéer tas emot på ett positivt och respektfullt sätt, att det ska vara högt i tak för att både

testa och lägga fram nya idéer. Arbetet ska gärna vara kommunövergripande så att alla får ta del av varandras goda exempel och kreativa idéer.

Att sprida goda exempel inom organisationen är viktigt för att både synliggöra de som gjort ett gott arbete men också för att fler får ta del av det goda som sker.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Flera exempel på samverkan och nätverksarbete</p> <p>Samarbete med forskning inom vissa verksamheter</p> <p>Kollegialt lärande för att utveckla kvalitetsarbetet i vissa verksamheter</p>	<p>Kommunövergripande strategi för kvalitetsutvecklingsarbetet</p> <p>Gemensam modell och samordning av analysarbete och avvikelsehantering i kommunen</p> <p>Systematisk omvärldsbevakning</p> <p>Brukarråd eller andra sätt att engagera brukarna i syfte att utveckla tjänsterna</p> <p>Ett systematiskt arbete med att stimulera kreativitet och innovationer inom organisationen samt spridning av goda exempel</p>

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planer/strategier för samhällsbyggande</li> <li>• Samarbete med civilsamhället</li> <li>• Samarbete med kulturlivet</li> <li>• Stöd till näringslivet</li> <li>• Internationella kontakter</li> <li>• Miljöfrågor</li> <li>• Social hållbarhet</li> </ul>	<p><b>63</b></p>

### Allmänt

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

### **Planer/strategier för samhällsbyggande**

Sala kommun har en överenskommelse om principer för samverkan mellan civilsamhället och Sala kommun. Kopplat till den tas även en handlingsplan fram som ska följas upp nu i slutet på 2019.

Sala har även ett ambitiöst kulturprogram som gäller 2017-2019. Däremot är det svårt att se en tydlig koppling mellan den och övergripande styrningen i kommunen. Ger programmet då den effekt man önskar eller blir programmet ett eget spår i kommunen?

Sala har en policy för krisberedskap som följs upp genom övningar och i samband med utbildningar och ”skarpa” händelser som ägt rum. Planen förnyas och revideras vart fjärde år i enlighet med lagen.

### **Samarbete med civilsamhället och kulturlivet**

Samarbetet med civilsamhället sker främst via den lokala överenskommelsen som togs fram för några år sedan. Ett nästa steg i arbetet kunde vara att tydligt koppla arbetet till den övergripande styrningen så att arbetet verkligen blir en del av kommunövergripande arbetet.

Det finns flera exempel på hur kommunen erbjuder olika uppdrag till föreningslivet för att stärka dessa, som till exempel dragning av skidspår samt skötsel och drift av badplatser och idrottsplatser.

Kommunen stödjer aktivt flertalet kulturaktiviteter genom både finansiering eller upplåtande av lokaler. Sala erbjuder föreningar verksamhetsbidrag genom bland annat kulturavtal, föreningsbidrag, Snabb slant och utbildningsbidrag. Lokalerna kan man få hyra mot en mindre summa. Utvärderarna får bilden av att Sala är ett gott exempel i att stötta det lokala kulturlivet och dess möjlighet att utvecklas.

En viktig del i främjande av kultur- och fritidslivet är att sträva efter att alla, oberoende etnicitet, boendeplats eller kön, kan få ta del av det. Här är kommunens satsning på RIK-skolan ett föredömligt exempel. Kultur- och idrottsföreningar ges möjlighet att komma till skolan (åk 1-3) på lektionstid och berätta om och låta eleverna prova på deras verksamhet. Effekten blir att barn som kanske inte i vanliga fall skulle komma i kontakt med föreningsverksamhet, får en chans att göra det. Satsningen har funnits sedan 2002 vilket visar att det är en långsiktig satsning från kommunens håll.

Ett annat gott exempel är Fritidsbanken, som är som ett bibliotek fast med sport- och fritidsprylar. Här får alla kostnadsfritt låna utrustning för en aktiv fritid, som exempelvis skidor och skridskor.

### **Stöd till näringslivet**

2017 inkorporerades näringslivscentret i kommunens organisation. För närvarande finns ingen gällande strategi för näringslivet, dock har flera workshops och seminarier kopplat till ett framtagande av en sådan, ordnats.

För att stötta företagare i sin kontakt med kommunen finns det i Sala en företagslots, rådgivning för nyföretagare och från och med årsskiftet planerar man att gå in i Nyföretagarcentrum. Man gör även företagsbesök för att skapa en god relation med företagarna i området samt att hjälpa dem med deras framtidsriktning.

Det finns även flera exempel på hur kommunen arbetar med det lokala näringslivet för att främja turismen, bland annat genom framtagande av ny stadsvandring i Sala Silvergruva och en ny InfoPoint (turistinformation) vid Sala-Heby Golfklubb.

Utvärderarnas uppfattning är att arbetet med att stötta näringslivet är relativt strategiskt och mångfacetterat, nästa steg är att få det att bli en tydlig del av kommunens organisation.

### **Internationella kontakter**

Sala kommun är ett mycket gott exempel på hur man kan utveckla verksamheterna i kommunen via EU-arbete. Sala är med i flertalet EU/ESF-projekt, exempelvis Gröna Gången, Välfärdsteknologi och Kvinna in i Sverige, och är även den drivande parten i flera av projekten. Detta ger kommunen en ypperlig möjlighet till både verksamhetsutveckling, omvärldsspaning, möjlighet till ekonomiska satsningar med extern finansiering och nätverksbildande. Ett exempel värt att sprida till övriga kommunsverige.

Kommunens EU-strategi för Sala kommun beskriver detta arbete och visar att detta är ett prioriterat område i kommunen. En utmaning i arbetet blir, som även i andra styrdokument i kommunen, är att få det att genomsyra hela kommunen. Enligt strategin ska verksamheterna bl.a. beskriva och redogöra för sitt EU-arbete årligen, men det var svårt för utvärderarna att se om detta verkligen görs.

### **Miljöfrågor**

I år har kommunen tagit fram en ambitiös *Energi och klimatstrategi för Sala 2020-2030*. Planen innehåller indikatorer, beskrivning av uppföljning och en åtgärdslista. Uppföljning av energi- och klimatstrategin kunde med fördel integreras i den ordinarie verksamhetsuppföljningen.

Sala arbetar med miljöfrågor både inom kommunen och utåt gentemot medborgarna. Exempel på interna miljöfrämjande åtgärder är t.ex. plastbantning i förskolorna, miljökrav i upphandling och ekologiska livsmedel i kommunens verksamheter. Sala är också en del av nätverket Sveriges Ekokommuner som är ett nätverk för erfarenhetsutbyte och möjlighet till jämförelser kring nyckeltal kopplade till en kommuns miljöarbete. Även Salabostäder arbetar kontinuerligt med åtgärder för att minska energianvändningen.

Kommunen är ett gott exempel vad gäller främjande av den biologiska mångfalden med ett långvarigt systematiskt arbete som följts upp och utvärderats. Inom ramen för nätverket Sveriges Ekokommuner kan den

biologiska mångfalden följas upp med relevanta nyckeltal som även kan jämföras nationellt.

### **Social hållbarhet**

Under 2019 har ett nytt kontor med fokus hållbar utveckling inrättas med fokus på frågor som integration och arbetsmarknad. För utvärderarna var det oklart hur långt man kommit med kontoret och definition av dess uppdrag.

I övrigt finns flertalet satsningar kring social hållbarhet. En stor del av EU/ESF-projekten har ett fokus på utanförskap, mottagandet av flyktingar, förbättrade arbetsmöjligheter för utrikes födda kvinnor m.m. Kommunen har också blivit beviljad medel från Boverket att utveckla en mötesplats i Åkra. Det är en imponerande mängd satsningar för en kommun i Salas storlek.

Sala kommun har ett regelbundet och välfungerande samarbete med Polisen där fokuset ligger på trygghet. I samarbetet ingår flera olika verksamheter i kommunen samt kommunens bostadsbolag, ett gott exempel på samverkan inom trygghetsarbetet över verksamhetsgränserna.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Principer för samverkan mellan kommunen och civilsamhället</p> <p>Kommunalt kulturprogram</p> <p>Policy för krisberedskap</p> <p>Stöttar det lokala kulturlivet och dess möjlighet att utvecklas</p> <p>RIK-skolan som möjliggör att barn, oberoende etnicitet, boendeplats eller kön, kan få ta del av kultur- och idrottsföreningars utbud</p> <p>Gediget EU-arbete genom både EU-projekt och en EU-strategi</p> <p>Framtagen Energi- och klimatstrategi</p> <p>Systematiskt arbete vad gäller biologiska mångfalden</p> <p>Flertalet satsningar inom social hållbarhetsområdet</p>	<p>Framtagande av en näringslivsstrategi</p> <p>Tydliggöra fokuset för och syftet med Kontoret för hållbar utveckling</p> <p>Följa upp Energi- och klimatstrategin i den ordinarie verksamhetsuppföljningen</p>

## 4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Sala kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område

<b>1.</b>	<b>Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	9	15	60%
1.2	Hur informeras invånarna om aktuella frågor i politiken?	12	20	58%
1.3	Hur informeras invånare om resultat?	11	25	43%
1.4	Hur främjas invånardialog och deltagande?	16	30	55%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom god etik?	4	10	35%
		<b>51</b>	<b>100</b>	<b>51%</b>

<b>2.</b>	<b>Tillgänglighet och brukarorientering</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	8	15	50%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	7	25	29%
2.3	Hur informerar kommunen om service och tjänster?	9	20	46%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	8	20	38%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för invånare/brukare?	9	20	45%
		<b>40</b>	<b>100</b>	<b>40%</b>

<b>3.</b>	<b>Politisk styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänk avseende styrning/uppföljning?	8	15	51%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	9	25	35%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	11	25	43%
3.4	Finns det tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	13	20	64%
3.5	Finns en ömsesidiga förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	6	15	38%
		<b>46</b>	<b>100</b>	<b>46%</b>

<b>4.</b>	<b>Ledarskap, ansvar och delegation</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	8	15	50%
4.2	Vilket ansvar har enheterna för budget, personal och organisation?	5	10	50%
4.3	Beskrivs rutiner och ansvar för tvärssektoriella samarbeten?	12	20	62%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	2	15	13%
4.5	Sker centrala ledning över underställda avdelningar/enheter?	12	20	61%
4.6	Bedriver kommunen ledarutveckling?	11	20	55%
		<b>50</b>	<b>100</b>	<b>50%</b>

<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	9	15	60%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	8	25	30%
5.3	Arbetar kommunen med en effektivisering av arbetsprocesser?	3	15	20%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	4	15	27%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	9	20	45%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	7	10	65%
		<b>39</b>	<b>100</b>	<b>39%</b>

<b>6.</b>	<b>Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	9	15	60%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	11	20	54%
6.3	Läggs stor vikt vid kompetens- och medarbetarutveckling?	9	25	35%
6.4	Hur bedrivs kommunens arbete med lokal lönebildning och individuell lönesättning?	10	15	63%
6.5	Hur arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	6	15	42%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	4	10	35%
		<b>48</b>	<b>100</b>	<b>48%</b>



<b>7.</b>	<b>Ständiga förbättringar</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	0	15	0%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	9	25	35%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	11	20	54%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	7	20	35%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	0	20	0%
		<b>26</b>	<b>100</b>	<b>26%</b>

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	10	15	65%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utvecklingen av lokalsamhället?	9	15	61%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	12	15	83%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	7	15	46%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	8	10	83%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	12	15	77%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	5	15	30%
		<b>63</b>	<b>100</b>	<b>63%</b>