

# KommunKompassen

ANALYS AV

GRÄSTORPS KOMMUN 2014



## Innehåll

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | Vad är Kommunkompassen? .....  | 3  |
| 2 | Grästorps kommun - En sammanfattande genomgång .....                             | 4  |
| 3 | Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta huvudområden ..... | 6  |
|   | Område 1 Offentlighet och demokrati .....  | 6  |
|   | Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering .....                              | 8  |
|   | Område 3 Politisk styrning och kontroll .....                                    | 12 |
|   | Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....                                  | 15 |
|   | Område 5 Resultat och effektivitet .....   | 18 |
|   | Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik .....                         | 22 |
|   | Område 7 Verksamhetsutveckling .....   | 25 |
|   | Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....                                      | 28 |
| 4 | Översikt av poängfördelning .....  | 31 |

## 1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktöget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale og regionale evalueringsinstitutt) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård). Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan:

- Det politiska systemet
- Kommunernas förmedling av tjänster
- Kommunen som arbetsplats
- Utvecklingen av lokalsamhället.

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen. Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor intervjuer, officiella dokument och kommunens webbsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten ofta till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

## 2 Grästorps kommun - En sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

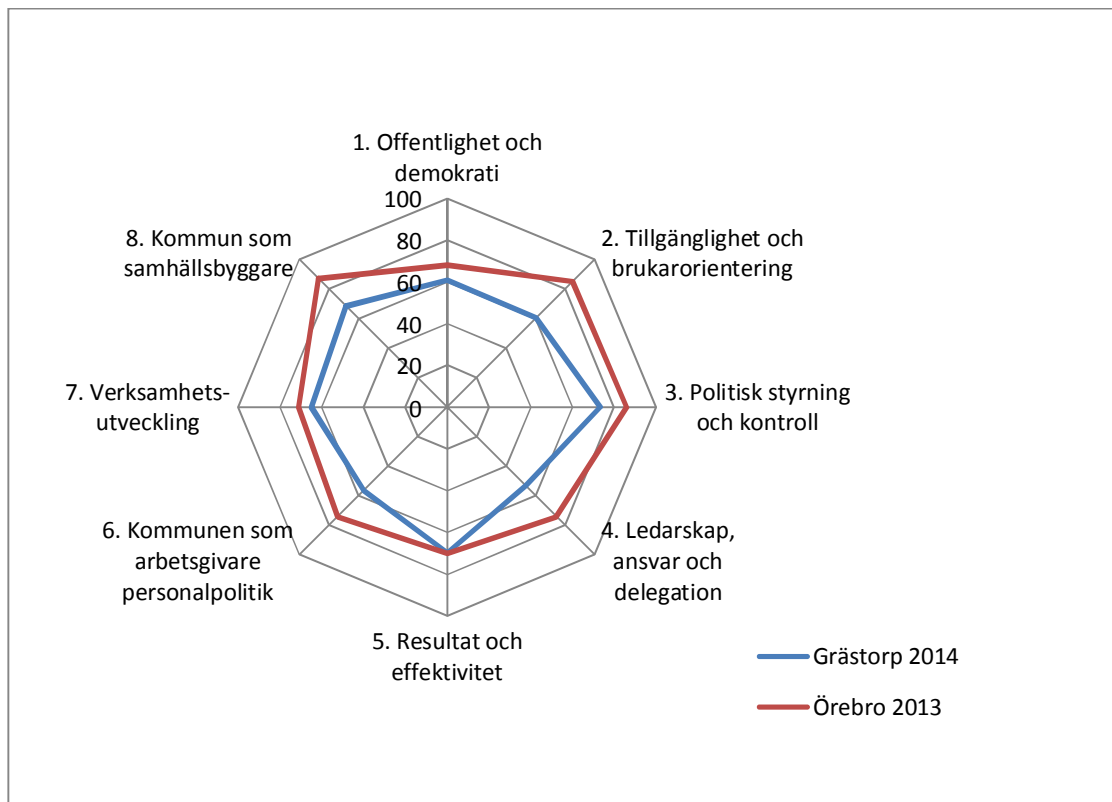
Utvärderingen av Grästorps kommun genomfördes i slutet av oktober 2014. Som underlag för värderingen har utvärderarna studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 25-tal personer i organisationen. Vid intervjuerna deltog politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter. Det är kommunens första utvärdering.

### Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Grästorps kommun 2014 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden.

|  | <b>Resultat 2014</b> |
|--|----------------------|
| 1. Offentlighet och demokrati                | 61                   |
| 2. Tillgänglighet och brukarorientering      | 60                   |
| 3. Politisk styrning och kontroll            | 73                   |
| 4. Ledarskap, ansvar och delegation          | 53                   |
| 5. Resultat och effektivitet                 | 70                   |
| 6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik | 56                   |
| 7. Verksamhetsutveckling                     | 65                   |
| 8. Kommun som samhällsbyggare                | 68                   |
| <b>TOTALT</b>                                | <b>506</b>           |

På följande sida redovisas Grästorps resultat i ett spindeldiagram i jämförelse med Örebro, Sveriges Kvalitetskommun 2013.



### Jämför och hitta inspiration

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

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

#### Område 1 Offentlighet och demokrati

| Rubriker   | Poäng |
|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li> <li>• Information till medborgare</li> <li>• Dialog och medborgarmedverkan</li> <li>• Etik – motverkan av korruption</li> </ul> | 61    |

#### Allmänt

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

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

#### Strategi för demokratiutveckling

Kund/Medborgare är ett prioriterat mål i kommunens övergripande styrdokument beslutat av kommunfullmäktige. Men det finns ingen fastställd plan/strategi för demokratiutveckling. Det pågår dock en ständig strävan efter att pröva och utveckla olika former av medborgardialog i kommunen.

Ett utvecklingsområde för kommunen är att förtydliga sin ambition kring demokratiutveckling och medborgardialog som ett tydligare riktmärke för arbetet och för att Grästorpsborna ska veta vad man kan förvänta sig. Kommunen genomför SCB:s medborgarundersökning vart fjärde år för att få en fingervisning om vad medborgarna tycker. På sikt kan även undersökningen vara ett uppföljningsverktyg och kopplas till kommunen inriktning/ambition.

#### Information till medborgarna

Det finns ingen skriftlig plan/strategi för information, men det pågår ett arbete med att ta fram ett inriktningsdokument före årsskiftet 2014/2015. I de fall kommunen vill nå ut med information så används framför allt lokalpress, hemsida och Facebook.

Vad avser information som berör de politiska processerna som kan vara intressanta för Grästorpsborna så finns möteskalender och kallelser för fullmäktige och kommunstyrelsen tillgängliga på hemsidan.

Protokoll från sammanträden med kommunfullmäktige, kommunstyrelsen, miljö- och byggnämnden och allmänna-, sociala- och bildningsutskottet publiceras på hemsidan efter justering. Kallelser och handlingar till kommunstyrelse och kommunfullmäktige finns tillgängliga på webbsidan.

Kommunen har tagit fram informativt material i tryckt form som beskriver servicen och ger stöd i kontakten med kommunen och dess verksamheter. Broschyrerna finns bland annat tillgängliga på Medborgarkontoret.

### **Information om resultat**

Inom området information om resultat, utifrån perspektivet ”Vad får jag som Grästorpsbo för mina skattepengar?”, så finns en del material på kommunens webbsida och en del presenteras via andra informationskanaler. Under de senaste åren har en populariserad sammanfattning av årsredovisningen tagits fram. Grästorps kommun har sedan 2009 exempelvis varit med i Kommunens Kvalitet i Korthet där flera kommuner regelbundet jämför sig med varandra. Dessa jämförande resultat presenteras på webbsidan.

Ett utvecklingsområde är dock att paketera, presentera och kommentera resultaten på ett mer samlat och tillgängligt sätt. Kortfattade enkla presentationer exempelvis med en kommentar om hur resultaten står sig i förhållande till kommunens mål/ambition.

### **Medborgardialog och deltagande**

Under rubriken ”Så kan du påverka” beskrivs Grästorpsbornas möjlighet till påverkan på kommunens webbsida.

Kommunen har etablerat en medborgarpanel som består av cirka 180 deltagare (cirka 3 % av alla medborgare). Syftet med panelen är att på ett enkelt sätt kunna skicka ut frågor för att få en fingervisning om vad medborgarna tycker i olika frågor.

För att ytterligare främja dialogen mellan förtroendevalda och medborgare så bjuds det in 40 slumpvis utvalda deltagare från kommunens medborgarpanel till ett möte innan varje sammanträde med kommunfullmäktige. På detta möte får man träffa kommunalrådet och ordförande i kommunfullmäktige över en kopp kaffe, samtidigt informerar de förtroendevalda om hur det demokratiska systemet fungerar och vad dagens sammanträde kommer innehålla. Detta är också ett tillfälle att föra en dialog om aktuella frågor och det är inte ovanligt att deltagarna har med sig olika synpunkter som man vill framföra till kommunen. Forumet har nu funnits i ett år och formerna har utvecklats tack vare synpunkter från deltagare och förtroendevalda. Bland annat bjuds idag fler deltagare in för att säkerställa att det minst tio personer kommer.

I kommunen finns det olika råd som pensionärs- och handikapsråd, brukarråd, ungdomsråd, turistråd och föreningsråd som blir en form av remissinstans i olika frågor. I vissa fall väcks det frågor i råden som på så sätt kommer upp på den politiska agendan. Vid råden förs det protokoll som följs upp på nästkommande möte. När de förtroendevalda hanterar frågor som av olika anledningar kan vara intressanta för medborgarna så förekommer det att kommunen bjuder in till öppna möten för att informera och diskutera olika områden som till exempel nytt kulturhus, näringslivsstrategi, landsbygdsutveckling, utsmyckningar av torget eller information i samband med översvämningar.

Utöver detta så bjuds olika kundgrupper som föräldrar, anhöriga och brukare in på olika former av informations- och dialogmöten. Trygghetsvandringar är en annan aktivitet. Ovanstående forum utvecklas och förändras kontinuerlig, ofta tack vare att deltagarna kommit med synpunkter och förslag.

Grästörpsborna har möjlighet att medborgarförslag. Hanteringen kan ta minst 6 månader eftersom det måste gå genom flera politiska instanser.

### Motverka korruption

Kommunfullmäktige har beslutat om riktlinjer mot muta och bestickning i mars 2011. Riktlinjerna är framtagna genom ett arbete i kommunens ledningsgrupp. Riktlinjerna är kommunicerade vid chefsträffar. Vid nyrekrytering av personal ingår information om riktlinjerna och kommunens förhållningssätt i dessa frågor i den checklista som finns vid nyanställning av medarbetare. Någon revidering/uppdatering är inte genomförd sedan beslutet togs 2011. Kommunen har också ett reglemente för internkontroll. Ett förbättringsområde kan vara att förtydliga vägen in för att ta hand om signaler om misstänkt korrupt beteende. Exempelvis Whistleblower funktion eller liknande.

| Styrkor   | Förbättringsmöjligheter   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medborgarkontor</li> <li>• Populariserad sammanfattning av årsredovisningen</li> <li>• Aktiv medborgardialog ex. ungdomsråd, brukarråd, medborgarpanel etc.</li> <li>• Medborgarförslag och synpunktshantering</li> <li>• Medborgarundersökningar</li> <li>• Veckans Webb TV</li> <li>• Riktlinjer mot muta och bestickning. Bl.a. förankrad vid chefsträffar och nyrekrytering</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förtydliga inriktningen och ambitionen för arbetet med medborgardialog och demokratiutveckling. Följ upp i medborgarundersökningen</li> <li>• Ta fram ett enkelt strategiskt anslag kring det externa informationsarbetet. Följ upp i medborgarundersökningen</li> <li>• Samla väsentlig information om resultat under en ingång på webbsidan. Förklara/kommentera sambanden mellan resultaten och kommunens ambition/mål. Ex. resultat från brukarundersökningar</li> <li>• "Så kan du påverka" högre upp i Webbhierarkin? Före lotteritillstånd?</li> <li>• Kompletterande rutiner för synpunkter inom de två stora verksamhetsområdena. Varför?</li> <li>• Förtydliga vägen in för signal om misstänkt korrupt beteende</li> <li>• Minst 6 månader för att hantera medborgarförslag?</li> </ul> |

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

| Rubriker | Poäng |
|----------|-------|
|----------|-------|



|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för brukarorientering</li> <li>• Tillgänglighet och bemötande</li> <li>• Information om service och tjänster</li> <li>• Valfrihet</li> <li>• Brukarundersökningar</li> <li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li> </ul> | <p style="font-size: 24pt; margin: 0;">60</p> |
|---|---|

### 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

Det finns ett prioriterat mål att ”kunder och medborgare ska vara nöjda med kommunens verksamheter”. I ett av fullmäktiges inriktningsmål ska kommunens värdegrund omfatta kvalitetsaspekterna bemötande, tillgänglighet, respekt/lyhördhet och professionellt förhållningssätt.

Detta har lett till att kommunen under flera år arbetat med bemötande på ledardagar, arbetsplatsträffar och utvecklingsdagar. För att intensifiera detta arbete ytterligare så startades det under 2013 ett omfattande tvåårs projekt ”Vårdskap i Grästorp”. Kommunen har genomfört 18 utbildningstillfällen i vårdskap/bemötande. Det innebär att så gott som all personal har deltagit. I maj genomfördes dessutom en medarbetardag där föreläsare gav ytterligare energi och inspiration för arbetet för att brukare och medborgare ska bli nöjda med kommunens service. Syftet med projektet, utifrån fullmäktiges mål, är nöjdare kunder, medarbetare och bättre resultat i verksamheterna.

Projektet utvärderas i sin helhet under första kvartalet 2016. De olika delmomenten utvärderas löpande och de utvärderingarna kommer att sättas samman i den stora utvärderingen. De olika delmomenten utvärderas på olika sätt. Vårdskapsutbildningen utvärderas exempelvis genom en enkel enkät i slutet av varje utbildningstillfälle. Hittills gjorda utvärderingar visar, liksom intervjuerna, att satsningen satt spår och att ett förhållningssätt redan etablerats bland chefer och medarbetare. För att ytterligare betona vikten av kommunens värdegrund kunde ett utvecklingsområde vara att använda de fyra kvalitetsaspekterna som kommungemensamma lönekriterier och i rekrytering och introduktion.

### Tillgänglighet och bemötande

Kommunen har hittills genomfört 18 utbildningstillfällen i vårdskap/bemötande. Det innebär att så gott som all personal har deltagit. Utbildningarna är en del i ett tvåårigt projekt för att förankra en ge-

mensam värdegrund i hela kommunen utifrån kommunfullmäktiges mål. I maj genomfördes dessutom en medarbetardag där en föreläsare gav ytterligare energi och inspiration för arbetet för att brukare och medborgare ska bli nöjda med kommunens service.

För att förstärka och upprätthålla värdskapet över tid kan det finnas skäl att kortfattat definiera vad som karaktäriserar ett gott värdskap, mer än bemötande. De kännetecknen kan sedan lyftas in i de gemensamma lönekriterierna och på så sätt bli lönegrundande. På samma sätt blir det enklare att förklara vad värdskapet står för i samband med rekrytering och introduktion av nyanställda.

Det blir också lättare att identifiera och uppmärksamma enheter/arbetsgrupper eller individer som utmärker sig positivt vad avser värdskapet. Det kan ha ett symbolvärde som förstärker kommunens ambition kring värdskapet.

Essunga och Grästorp har för övrigt inlett samarbete gällande den gemensamma telefonväxeln utifrån ett bemötande- och tillgänglighetsperspektiv. Policyn tydliggör ansvaret för växeln, den enskilde medarbetaren och chefen.

Den digitala foldern ”Vi är till för er” är en mycket positiv produkt som på ett tilltalande och personligt sätt beskriver kommunens verksamhet och tjänster.

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

Kommunen använder sig av de nationella mätningar som görs årligen av SKL. Delar av resultatet är ett prioriterat mått och redovisas i Stratsys och analyseras tillsammans med andra mått i tertial-, delårsrapporter och årsredovisningar. Hemsidesgruppen tar del av resultatet och prioriterar vad som anses viktigt att förbättra. Det har skett en positiv utveckling kontinuerligt men förbättringar finns fortfarande att göra. Det finns även en kvalitetsgaranti som kontrollerar att hemsidan uppdateras kontinuerligt.

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

Mitt i Kommunens Hus (kommunhuset) i Grästorp finns Medborgarkontoret som också är kommunens och reception. Där hanteras ärenden för både extern och intern service. Man kan exempelvis få hjälp med att söka färdtjänst, information om avgifter för äldreomsorg, parkeringstillstånd för funktionshindrade, bygglovsärenden, miljö- och hälsoärenden, tomtförsäljning och offentliga handlingar. För närvarande tillhandahåller kommunen 15 e-tjänster som kan användas för att utföra ärenden dygnet runt på webbsidan. Det är möjligt att följa status och hanteringstider på sitt ärende. Man loggar in med e-legitimation för att bevisa vem man är. I vissa fall väljer man roll eftersom e-tjänsterna hanteras olika beroende på om du söker som medborgare, företag, eller förening.

### **Valfrihet och påverkan**

Kommunen har under flera år haft ambitionen att bjuda in alternativa aktörer i förmedlingen av tjänster. I Grästorps kommun beslutade kommunfullmäktige ex. 2010 att införa valfrihet i hemtjänsten enligt Lagen om valfrihet (LOV, 2008:962). I november 2012 antog kommunfullmäktige den uppdragsbeskrivning som reglerar Grästorps kommuns valfrihetssystem. Det innebar att, förutom kommunen, även privata företag, kooperativ, ideella organisationer etc. har möjlighet att erbjuda hemtjänst

i Grästorp. Etableringstrycket är dock inte stort, vilket många mindre kommuner har erfarenhet av. Idag finns ingen alternativ drift av hemtjänst i kommunen. I alternativ drift finns ett föräldrar kooperativ inom en förskola.

Vad avser valfrihet inom den kommunalt utförda servicen gäller stor frihet i mån av plats.

Inom området påverkan är en viktig grundförutsättning att den enskilde får vara delaktig i den planering av de insatser man ska ta emot. Vid intervjuerna framkom att täckningen av individuella planer är god exempelvis inom äldreomsorg, förskola och skola.

### **Brukarundersökningar**

Kundnöjdhet är ett prioriterat område i Grästorps kommun. Kundundersökningar görs idag på flera håll i organisationen genom egna enkäter eller insamling av data till SKL eller andra myndigheter. De olika resultaten av kundmätningar ska sammanställas där 2013 utgör utgångsvärde. Resultaten läggs in i Stratsys på kommun-, verksamhets-, och enhetsnivå. Inom LSS prövas även verktyget Pict-o-stat som brukarundersökning. Fördelen med denna metod är att brukarna själva kommer kunna svara på frågorna. Resultatet analyseras sedan i tertial-, delårsrapporter och årsredovisningar på kommun-, verksamhets- och enhetsnivå.

För att mäta nöjdheten hos medborgare genomförs också en medborgarundersökning vart fjärde år. De värden som framkom i medborgarundersökningen 2013 kommer att vara utgångsvärden för att sedan mäta förändringen. Kommunen bör endast mäta nöjdhet i Medborgarundersökningen kring allmänna tjänster som alla tar del av. En rekommendation är att istället använda resultat från de undersökningar som riktar sig direkt till brukare ex. elever och äldre. Attitydundersökningar är sällan tillförlitliga.

För att få en bild av hur kunderna upplever bemötande och värdskap kan även medborgarpanelen tillfrågas i specifika frågor.

Ett utvecklingsområde kan vara att, för brukare och medborgare, än tydligare presentera resultaten, hur de används och leder till förbättring. Gärna i jämförelse för att se hur kommunens enheter presterar sinsemellan, mellan verksamhetsområden och i förhållande till andra kommuner.

### **System för att ta emot synpunkter - Kvalitetsdeklarationer**

Under de senaste åren har kommunen infört ett gemensamt synpunkts- och klagomålshantering på webbsidan. Intresset för att använda den har ökat hela tiden och under senaste tertialen har kommunen fått in 80 synpunkter. En del av synpunkterna har haft formen av förslag som sedan gått in i den politiska processen eller åtgärdats direkt. Synpunktshanteringen i kommunen innebär att du ska få svar inom 14 dagar.

Alla synpunkter registreras och redovisas för kommunstyrelsen. Inom utbildningsområdet finns kompletterande rutiner och det håller på att tas fram något liknande inom socialtjänsten. Ett utvecklingsområde kunde vara att ha fler och enklare kanaler att lämna synpunkter exempelvis muntligt, via mail eller sms.

En kvalitetsgaranti är en offentligt publicerad standardnivå som beskriver vad medborgarna kan förvänta sig av kommunen. Garantierna beslutas av förtroendevalda i Grästorp. Kvalitetsgarantier ska vara relevanta, utmanande, enkla och mätbara. Kvalitetsgarantierna hanteras i Stratsys, hur de följs

upp och åtgärder som vidtas för att förhindra att avvikelser uppstår. Kvalitetsgarantier är framtagna i allmänna-, sociala- och bildningsutskottet och fastställda och beslutade i kommunstyrelsen, miljö- och byggnämnden och kommunfullmäktige.

| Styrkor  | Förbättringsmöjligheter   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioriterat mål att "kunder och medborgare ska vara nöjda med tjänsterna"</li> <li>• Värdskapssatsningen - Brukarfokus</li> <li>• Foldern "Vi är till för er"</li> <li>• Hemsidegrupp och kvalitetsgaranti som kontrollerar att hemsidan uppdateras kontinuerligt</li> <li>• 15 e-tjänster</li> <li>• Samtliga verksamhetsområden kan redovisa en systematik kring genomförande och uppföljning av brukarundersökningar</li> <li>• Kommunövergripande synpunktssystem</li> <li>• Förtroendevaldas kvalitetsgarantier</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Använda de fyra kvalitetsaspekterna (KFs inriktningsmål värdegrunden) som kommungemensamma lönekriterier och i rekrytering och introduktion</li> <li>• Endast <u>använda</u> nöjdhetsresultat kring tjänster som alla tar del av i Medborgarundersökningen. Använd riktade brukarundersökningar för övrig verksamhet</li> <li>• Mer information och kvalitativa resultat i presentationen av enheterna på webbsidan</li> <li>• I större utsträckning premiera/synliggöra arbetsgrupper/enheter/personer som utmärker sig positivt vad avser värdegrund/värdskapet. Symbolvärde</li> <li>• Offentliggör resultat från brukarundersökningar och det som kommer in i synpunktshantering via informationskanalerna. Hur de används och leder till förbättring</li> </ul> |

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

| Rubriker   | Poäng |
|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• System för styrning och uppföljning</li> <li>• Politiska mål</li> <li>• Uppföljning och rapportering</li> <li>• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän</li> <li>• Samspel och dialog</li> </ul> | 73    |

#### Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/flera externa utförare.

Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrning. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

## Grästorps styrmodell

Grästorps kommuns styrmodell bygger på mål- och resultatstyrning. Utifrån kommunens övergripande vision beslutar kommunfullmäktige om vilka övergripande mål som ska gälla. Målen blir mätbara genom att koppla mått till alla mål.

Styrmodellen baseras på dialog mellan förtroendevalda och tjänstemän samt mellan chefer och medarbetare, både vid verksamhetsplanering och uppföljningar. Resursfördelningen görs utifrån prioriterade mål och uppföljningar för att säkerställa god ekonomisk hushållning. Styrmodellen ska även underlätta för Grästorps invånare, så att de vet vad de kan förvänta sig av kommunen och vilka som är de prioriterade utvecklingsområdena.

Varje verksamhet ansvarar för att arbeta fram aktiviteter som bidrar till att uppfylla målen. Kommunens verksamheter styrs, planeras och följs upp utifrån fyra perspektiv. På så sätt får de förtroendevalda en helhetsbild av kommunens verksamheter. De fyra perspektiven är: Kund/medborgare, Verksamhet, Personal och Ekonomi

Det finns tydliga riktlinjer för Grästorps styrmodell som bland annat beskriver hur verksamhetsplaner och mål tas fram på kommun- verksamhets- och enhetsnivå med visionen som grund. Resultatet och måtten analyseras sedan i tertial-, delårsrapporter och årsredovisningar på kommun- verksamhets- och enhetsnivå. Det operativa arbetet redovisas och rapporterna skrivs i Stratsys. Ekonomi och verksamhet följs upp kontinuerligt under året. Syftet är att ge en bild av hur ekonomin utvecklas och om verksamheterna når sina mål. Uppföljningarna ska innehålla en analys och en slutsats där verksamheterna redogör för om de måste vidta åtgärder för att nå sina mål. Den ekonomiska uppföljningen sker kontinuerligt utifrån kommungemensamma rutiner och rapporteras till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige. Styrmodellen är tydlig, väl förankrad och förfinas löpande.

## Tydligheten i de politiska målen

Kommunfullmäktige fastställer i sitt inriktningsdokument, som har ett treårsperspektiv, prioriterade mål inom de fyra ovan nämnda perspektiven. Kommunfullmäktige fastställer i sin verksamhetsplan målen för kommunstyrelsens fyra verksamheter samt för Miljö- och byggnämndens verksamhet. De prioriterade målen är en bild av vart kommunen ska eller ett önskat tillstånd/en beskrivning av vad som ska uppnås på vägen mot visionen. Målen är lättkommunicerade, förankrade och accepterade i verksamheten. Kommunen har tagit ställning för att begränsa antalet prioriterade övergripande politiska mål. För att få en tydlig och effektiv styreffekt ska dessa vara maximalt 7.

| Perspektiv      | Antal KF mål (3år) |
|-----------------|--------------------|
| Kund/medborgare | 1                  |
| Verksamhet      | 3                  |
| Personal        | 1                  |
| Ekonomi         | 2                  |

I styrdokumentet verksamhetsplan och budget beskriver fullmäktige varje mål mer detaljerat och ger även förslag på mått/nyckeltal och olika uppföljningsverktyg. Nämndsmålen har sedan bäring på KF målen för att förtydliga uppdraget för verksamhetens. För att ett mål ska vara styrande och uppföljningsbart ska det bygga på ett antal principer.

På enhetsnivå beskrivs därefter mer konkret och verksamhetsspecifikt vad respektive enhet gör för att bidra till att nå de politiska målen. Genom att definiera enhetens mål/åtagandet tydliggörs

tjänstemännens tolkning av de politiska målen och vad man kan förvänta sig att respektive enhet kan leverera.

Utvalda mått används sedan för att ge en bild av i vilken utsträckning målen uppfyllts. Här ska verksamheter och enheter sträva efter att ha ett fåtal prioriterade mått (nyckeltal) men tillräckligt många för att ge en rättvisande bild. Både kvantitativa och kvalitativa mått används. Ett anslag är att måtten vara ska vara jämförbara med andra kommuners resultat, över tid. I rapporteringen under rubrikerna analys och slutsatser lyfts ofta resultatjämförelser med andra kommuner för att spegla Grästorps resultat i vad andra kommuner presterar.

Kommunen har totalt 113 mått (nyckeltal) med ett uppsatt målvärde för att anses uppfyllda.

### **Uppföljning och rapportering**

Ekonomi och verksamhet följs upp kontinuerligt under året. Tre gånger om året redovisas resultatet för kommunfullmäktige. Redovisningarna omfattar första tertiet, andra tertiet vilket även innefattar delårsbokslut, samt årsredovisningen. Syftet är att ge en bild av hur ekonomin utvecklas och om verksamheterna når sina mål. Uppföljningarna innehåller en analys och en slutsats där verksamheterna redogör för om de måste vidta åtgärder för att nå sina mål. Uppföljningen och rapporteringen följs på ett enhetligt sätt. Den ekonomiska uppföljningen sker även löpande med större regelbundenhet utifrån kommungemensamma rutiner och rapporteras till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige.

Den andra tertialuppföljningen (T2) för året utgör även kommunens delårsrapport. Delårsrapporten utgör en "mellanstation" mellan verksamhetsplanen i budgeten och verksamhetsbeskrivningen/-uppföljningen i årsredovisningen. Målet är att det ska gå att känna igen sig i des olika rapporterna och att de följer varandra på ett naturligt sätt. Delårsrapporten har samma struktur som årsredovisningen, dock är graden av specifikation lägre i delårsrapporten. Delårsrapporten innehåller en uppföljning av de verksamheter som kommunen bedriver. Verksamhetsuppföljningen har kompletterats med en prognos över det ekonomiska utfallet för hela året för att ge en bild av resultatet för hela 2014. Prognosen för helåret bygger på den löpande budgetuppföljningen som regelbundet redovisas vid kommunstyrelsens sammanträden.

I analys och slutsatser lyfts, som nämnts tidigare, ofta resultatjämförelser med andra kommuner för att spegla Grästorps resultat i vad andra kommuner presterar. Ett utvecklingsområde kunde vara att i större utsträckning rapportera interna resultatjämförelser mellan olika verksamhetsområden.

Ett annat utvecklingsområde är att fortsätta arbetet med att ta fram resultatmått /indikatorer som speglar kvalitet inom verksamhetsområden där detta är en brist, vilket givetvis är ett nationellt utvecklingsområde.

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

Ansvarsfördelningen mellan politiker och tjänstemän, det som ofta benämns "vad-" och "hur frågor", är tydlig i Grästorp. Varken politiker eller tjänstemän upplever generellt sett att det finns problem med rollerna. Sker övertramp finns det ett samtalsklimat som möjliggör att oklarheter hanteras genom dialog i både formella och informella mötesforum.

## Samspel och dialog

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

Inför ny mandatperiod ställs en riktad serviceenkät till de förtroendevalda. Syftet är att få in synpunkter på hur stöd och underlag från tjänstemännen kan utvecklas. Det är ett utmärkt sätt för att löpande utveckla tjänstemannaorganisationens support för att stärka de förtroendevaldas i sin roll och i sitt uppdrag.

I Grästorps är den kommunala servicen centrerad till centralorten vilket gör det enkelt för de förtroendevalda att hålla kontakt med verksamheten. Man nyttjar den lilla kommunens fördelar för att hålla sig a jour och föra dialog.

Ledande politiker och tjänstemän har regelbundna möten och det finns flera forum för detta på alla nivåer i organisationen. Samspelet och arbetsklimatet mellan tjänstemän och politiker upplevs som mycket gott enligt intervjuerna. I inledningen av mandatperioden ges nyvalda ett utbildningstillfälle som följs av två mer omfattande utbildningsdagar i januari och februari. Det förekommer inga formaliserade utbildningar löpande under mandatperioden. De förtroendevalda var nöjda med utbildningsutbudet.

| Styrkor   | Förbättringsmöjligheter   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrmodellen är tydlig och väl förankrad</li> <li>• Tydliga mål som är lättkommunicerade, förankrade och accepterade i verksamheten</li> <li>• Likriktad struktur i ÅR, tertial- och delårsrapport</li> <li>• Funktionellt uppföljnings- och rapporteringssystem</li> <li>• Tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän</li> <li>• Samspelet och arbetsklimatet mellan tjänstemän och politiker upplevs som mycket gott enligt intervjuerna</li> <li>• "Nöjdhetsundersökningar" till förtroendevalda inför ny mandatperiod</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsätta att förfina styrmodellen</li> <li>• I större utsträckning rapportera interna resultatjämförelser mellan olika verksamhetsområden</li> <li>• Ta fram resultatmått/indikatorer som speglar kvalitet inom verksamhetsområden där detta är en brist</li> </ul> |

## Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

| Rubriker  | Poäng       |
|---|-------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation</li> <li>• Enheternas ansvar</li> <li>• Tvärsektoriellt samarbete</li> <li>• Personligt ansvar och uppdrag för chefer</li> </ul> | <h1>53</h1> |

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunledningens kommunikation</li> <li>• Ledarutveckling</li> </ul> |  |
|---|--|

### 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

Det finns ingen fastställd policy eller strategi för ledarskap i Grästorps kommun. Kommunens övergripande mål inom personalområdet är att vara en attraktiv arbetsgivare.

I det målet avses att cheferna ska trivas och tycka att det är stimulerande att arbeta i Grästorps kommun. Ett utvecklingsområde är att bli än tydligare kring vilken form av ledarskap som eftersträvas i kommunen och hur det ska utvecklas över tid. Exempelvis förväntningarna ledarskapet, etiska och moraliska aspekter kring ledarskapet, chefsförsörjning och chefsrekrytering och utvärdering av chefskapet.

Decentralisering kräver klara riktlinjer beträffande relationer, ansvar och befogenheter. I Grästorp finns en delegationsordning som beskriver vilken delegation och ansvar som varje chef har. Delegationsordningen ses över en gång per mandatperiod. I övrigt utgår Grästorps kommun från att chefer ska ha verksamhets-, personal-, och ekonomiansvar för att kunna vara chefer. I det ansvaret finns också ett stort fokus på att varje chef ska utveckla sin verksamhet.

### Resultatenheternas ansvar

De ca 20 resultatenheterna har frihet att omfördela resurser inom given budgetram. Vad avser enheternas möjlighet att själva disponera överskott/underskott mellan budgetår, så är denna begränsad. Vid intervjuerna framkom endast ett exempel på att detta skett. Enheterna har även relativt stor frihet att själva rekrytera personal, inrätta/avveckla befattningar och göra organisatoriska förändringar.

### Tvärasektoriellt samarbete

De senaste åren har förvaltningar i allt större utsträckning börjat samverka med varandra kring gemensamma utmaningar och uppdrag. En mycket positiv utveckling enligt intervjuerna. Ett gott exempel på tvärasektoriellt projekt där fler förvaltningar är involverade är

Som stödverktyg för samarbete finns en projektmodell. Syftet är bland annat att underlätta effektivitet, tydliggöra ansvar, se tidsramar och resultat samt hur mycket resurser som investerats i förhållande till nyttan. I Grästorps projektmodell används ordet projekt när det handlar om ett arbete som inte ingår i det dagliga arbetet och som är prioriterat för dem som arbetar i projektet. Alla projekt ska redovisade i Stratsys.



Ett mycket lyckat exempel på ett sektorsövergripande arbete är bildandet av Team Agera. Det är ett samarbete mellan skola och socialtjänst och är ett multiprofessionellt team bestående av flera personer med erfarenhet av både socialt arbete och från skola som jobbar med allt från föräldrastöd till insatser i klassrummet och med enskilda barn och elever. Detta projekt följs och utvärderas av Högskolan Väst som kommer att presentera sin rapport under nästa år. Redan nu har de redovisat resultat som pekar på att projektet varit en mycket stor framgång. Nästa steg är planerna på en familjecentral där även regionens verksamheter integreras. Tanken är att skapa en lika innovativ lösning här som varit fallet i Team Agera.

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

I Grästorps kommun används inte chefsavtal. Ett utvecklingsområde kan vara att tillämpa individuella chefsavtal eller liknade för att förtydliga det personliga ansvaret och uppdraget.

Ledarskapet följs framför allt upp i dialog med närmaste chef och i medarbetarundersökningar. För att tydliggöra kommunens förväntningar på ett gott ledarskap kan ett utvecklingsområde vara att i högre utsträckning synliggöra chefer som utmärker sig väl i sin chefsroll utifrån uppföljningen. Det kan ha ett viktigt symbolvärde för att markera betydelsen av ett gott ledarskap.

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

Det krävs mötesarenor för att stärka och utveckla det interna samspelet. Ledningskedjan på tjänstemannasidan vad avser information, dialog och samverkan fungerar väl enligt intervjuerna. Det finns ledningsgrupper på två nivåer och fem tvärspektoriella så kallade basgrupper som självständigt formulerar sina uppdrag och hur man ska samverka. Alla chefer, 25 personer, i kommunen träffas två dagar per termin.

Vad avser information så ska det som avhandlas i ledningsgrupper föras ner på arbetsplatsträffar och andra planeringsmöten på enhetsnivå.

Vikten att agera som en god förebild diskuteras ibland på ledningsgruppsmöten. Ett utvecklingsområde område kan vara att förtydliga chefernas roll i detta sammanhang, möjligen inom ramarna för det goda värdskapet,

Om det skulle uppstå problem som berör chefsrollen och uppdraget kan man, vid sidan av stöd från närmaste chef och kollegor, vända sig till personalchef och övrig stab, företagshälsovården eller få extern handledning. Stödet upplevs som mycket gott från alla nämnda resurser.

### **Ledarutveckling**

Vid sidan av de övergripande chefsdagarna, som genomförs två gånger per termin, så sker ledarutvecklingen i huvudsak inom de fem verksamhetsområdena. Kommunen driver för närvarande inget eget ledarprogram eller i samverkan med någon annan kommun eller organisation. Det kan vara ett utvecklingsområde. Likaså att med systematik identifiera och utveckla "ledarämnena" i den egna organisationen.

|                |                                |
|----------------|--------------------------------|
| <b>Styrkor</b> | <b>Förbättringsmöjligheter</b> |
|----------------|--------------------------------|

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funktionell ledningskedja på tjänstemannanivå</li> <li>• Delegationsordningen samt anvisningar kring ansvarsfördelning är tydliga i Grästorps kommun</li> <li>• Hög grad av ansvarsdelegation till enhetsnivå</li> <li>• Resultatenheterna har frihet att omfördela resurser inom given budgetram</li> <li>• Bra projektmodell</li> <li>• Team Agera</li> <li>• Bra chefsstöd enligt intervjuerna</li> <li>• Chefsdagarna 4 gånger per år</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bli än tydligare kring vad som kännetecknar ett gott ledarskap och hur det ska utvecklas över tid. Strategisk och operativ ledarutveckling.</li> <li>• Frihet för resultatenheterna att själva disponera överskott/underskott mellan budgetår</li> <li>• Individuella chefskontrakt eller liknade för att förtydliga det personliga ansvaret och uppdraget</li> <li>• Vad krävs för att vara en god förebild som chef för sina underställda chefer och medarbetare? Vad är chefens ansvar för värdskapet?</li> <li>• Synliggör/belöna ett framgångsrikt ledarskap utifrån resultat i bl.a. medarbetarenkäten</li> <li>• Ledarutvecklingsprogram</li> <li>• Identifiera och utveckla "ledarämnen"</li> </ul> |
|---|--|

## Område 5 Resultat och effektivitet

| Rubriker   | Poäng |
|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling</li> <li>• Kostnader och resultat i budgetprocessen</li> <li>• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll</li> <li>• Kommunikation kring resurser och resultat</li> <li>• Jämförelser</li> <li>• Extern samverkan</li> </ul> | 70    |

### Allmänt

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är en stor utmaning som svenska kommuner står inför.

Det handlar i grunden om att kunna mäta resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

### Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Grästorps kommuns styrmodell bygger på mål- och resultatstyrning. Syftet med styrmodellen är att tydliggöra vad som är prioriterade mål – och säkerställa att den politiska viljeinriktningen får genomslag i verksamheterna, så att kommunens vision och mål uppfylls. Styrmodellen baseras på dialog

mellan förtroendevalda och tjänstemän samt mellan chefer och medarbetare, både vid verksamhetsplanering och uppföljning av resultat.

Det finns ett övergripande prioriterat mål ”alla verksamheter ska öka sin effektivitet och skapa högsta möjliga kvalitet med insatta resurser”. Grästorps kommun arbetar utifrån ett gemensamt tanke- och förhållningssätt "Lean" vilket innebär att det systematiska kvalitetsarbete ska genomsyras av ett processorienterat förhållningssätt där man alltid strävar efter att arbeta med det som är värdeskapande/värdefullt för brukarna och att kontinuerligt minska slöserier som till exempel onödig administration, väntetider och omarbetningar.

För att följa upp resultat och effektivitet finns inom vissa enheter tydliga och bra mått. Inom andra verksamheter är det svårare att ta fram mått och därmed göra en bedömning. Men i alla tertial-, delårsrapporter och årsredovisningar på kommun- verksamhets- och enhetsnivå görs det en analys och slutsats av hur arbetet fortlöper.

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

Grästorps har fokus på att vara kostnadseffektiva och ställer krav på att ett ständigt effektiviseringsarbete ska pågå inom alla verksamheter. Relationen kostnad och kvalitet redovisas i rapporteringen i form av nyckeltal ofta hämtade från ex. VKV, ”Vad kostar verksamheten i din kommun” och Kostnad per brukare? Kommunen jämför kostnader med övriga landet och stämmer av mot resultat av kundnöjdhet också i jämförelse med andra kommuner.

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

Kommunen arbetar systematisk med avvikelshantering avseende resursförbrukning, resultat och måluppfyllelse. Det integrerade ledningssystemet Stratsys används.

Exempelvis kunde man utifrån uppföljning och rapportering av nyckeltal förra året konstatera att det var bara inom äldreomsorgen som Grästorp hade högre kostnader än vad som borde vara fallet i jämförelse med andra liknande kommuner. Det var inom hemtjänsten som kostnaderna varit höga. Grästorps hade landets fjärde dyraste hemtjänst. Ett förändringsprojekt inleddes under året, vilket innebar att kommunen vid årets slut hade fått kontroll över kostnaderna och låg på en genomsnittlig kostnad i förhållande till andra.

Kostenheten är ett gott exempel på hur en enhet under några år har arbetat systematiskt med effektiviseringar enligt Lean, vilket har resulterat i att ekonomiska resurser har frigjorts till kvalitetshöjande insatser inom enheten. Bland annat kan man numera erbjuda flera alternativa maträtter inom skolan och andelen ekologiska livsmedel har ökat under flera år i Grästorp tack vare olika effektiviseringar. Inom hemtjänsten mäts brukartid regelbundet. Från 45% har man gått till 60% genom förändrade arbetsformer, målet är 70%.

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

De senaste årens utveckling av kommunens styrmodell har bidragit till större fokus på resurser och verksamhetsresultat. Arbetet med att ta fram viktiga nyckeltal har bidragit till en ökad kunskap kring kostnader kontra kvalitetresultat. Kommunen börjar hitta en trygghet i måtten och enligt intervjuerna pratas de både pengar och kvalitet på alla nivåer i organisationen. Grästorp jämför sina resultat med

andra kommuner i olika sammanhang och former. Kommunen medverkar exempelvis i ÖJ och nationella SKL projektet Kommunens Kvalitet i Korthet som omfattar ca 225 kommuner.

### Extern samverkan

Det finns en politiskviljeinriktning att utveckla frivillighetskrafterna i kommunen. Från februari 2014 har det tillsatts en tjänst som arbetar med att utveckla och samordna volontärer. Det handlar om enskilda människor men också föreningar som arbetar med volontärarbete i kommunen. Det sker bland annat en samverkan med Röda korset, pensionärsföreningarna, scouterna, natursnokarna, Skogshyddan, och landsbygdsmuseet.

Det pågår en dialog med distriktet för att skapa ett avtal med civilförsvarsföreningen. Det har tidigare funnits ett avtal men upphörde på grund av att det var för få intresserade. Det sker möten under hösten för att starta upp ett samarbete.

Grästorps är en mycket aktiv samverkansaktör med externa organisationer för att vara kostnadseffektiv och utveckla kvaliteten.

Här följer några exempel.

| Samverkan/köpta tjänster                                    | Kommun, bolag eller förbund  |
|---|--|
| Växel   | Essunga kommun   |
| Löneadministration  | Skövde kommun  |
| Upphandlingsadministration                                  | Skövde kommun  |
| Plan-, bygg- och trafikinspektörstjänster                   | Lidköpings kommun  |
| Räddningstjänsten Västra Skaraborg                          | Lidköping, Essunga- och Vara kommun  |
| Socialjour  | Skara-, Lidköping-, Vara-, Mariestad-, Gullspång-, Götene-, Tibro-, Hjo-, Falköping-, Essunga- och Skövde kommun                       |
| Konsumenttjänst   | Tidaholm-, Tibro- och Skara kommun   |
| Familjerätt och familjerådgivning                           | Lidköpings kommun  |
| Medlingsverksamhet för ungdomar och stödcentrum för unga    | Västra Skaraborg   |
| Överförmyndarverksamheten                                   | Samverkan med Lidköping-, Essunga- och Vara  |
| Serveringstillstånd och budget- och skuldrådgivning         | Lidköpings kommun  |
| Nationell patientöversikt (NPÖ), digitala trygghetslarm mm. | Västkom  |
| Gymnasieutbildningar  | Kunskapsförbundet Väst (Trollhättan- och Vänersborgs kommuner), Lidköpings kommun samt med Västra Götalandsregionen gymnasieutbildning |

|            |                                    |
|------------|------------------------------------|
| IM program | Lidköping- och Trollhättans kommun |
|------------|------------------------------------|

Kommunen har även ett spännande samarbete med Riksbyggens Kooperativa Hyresrättsförening (RKHF) i Grästorps. Samverkan sker inom vård- och omsorgsboende där föreningen äger fastigheter och kommunen blockförhyr fastigheterna.

Grästorps ingår tillsammans med Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Västra Götalandsregionen, Trollhättans Stad och Lilla Edet i ett samordningsförbund. De prioriterade målgrupperna är unga vuxna med funktionsnedsättning eller i behov av särskilt stöd, personer i behov av samordnad bedömning/prövning/utredning av arbetsförmåga eller förberedande insatser och aktiviteter eller andra riktade insatser som stödjer samverkan på olika sätt.

Grästorps ingår även i omställningskontoret tillsammans med samtliga kommuner i delregionen Fyrbodalen, samt Essunga, Vara och Lilla Edet. Syfte med Omställningskontoret är att aktivt bidra till ökad tillväxt och sysselsättning i näringslivet i de deltagande kommunerna.

Grästorps kommun ingår även i Position Väst som är en webbportal där företagare enkelt kan överblicka vad regionen har att erbjuda. Målsättningen är att skapa bästa möjliga etableringsservice.

Grästorps kommun har under 2014 ställt sig bakom en avsiktsförklaring ”Samverkan 6 kommuner mitt i Västra Götaland”. Samverkan ska ha ett tydligt driftsperspektiv och kommer kunna omfatta miljötillsyn, upphandling, kommunjuridik, lönekontor, VA-drift, överförmyndare, konsumentvägledning, räddningstjänst, IT- Samverkan, internationalisering med mera.

Inom turism samarbetar Grästorps med ett antal organisationer. Dels samarbetar och samverkar Grästorps med de övriga 14 kommunerna i Skaraborg, genom Skaraborgs kommunalförbund, som samordnar nätverk och större satsningar inklusive satsningar på exempelvis marknadsföring och utveckling av produkter tillsammans med Västsvenska Turistrådet. Dessutom samarbetar Grästorps med Visit Trollhättan/Vänersborg för gemensam marknadsföring av Väner och Hunneberg med mera. Största samarbetet sker med Grästorps Turistförening som hjälper till att marknadsföra Grästorps vid olika evenemang, turistinformation, hemsidor, Facebook, nätverk med mera. Dessutom har de tillsammans med kommunen drivit ett lyckat leaderprojekt, ”Upplev Grästorps”, som håller på att avslutas. Alla dessa samarbeten innebär att Grästorps kommun får väldigt mycket turistverksamhet till låga kostnader, som de annars inte hade haft råd med.

| Styrkor  | Förbättringsmöjligheter   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrmodell med fokus på mål- och resultatstyrning</li> <li>• Prioriterat mål ”alla verksamheter ska öka sin effektivitet och skapa högsta möjliga kvalitet med insatta resurser”</li> <li>• Kostenheten. Hemtjänsten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsätt utveckla rapporteringen av relationen mellan kostnader med resultat/måluppfyllelse. Analys och slutsats</li> <li>• Sprida kostenhetens erfarenheter kring sitt</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrerat digitalt ledningssystem</li> <li>• Funktionell löpande avvikelshantering</li> <li>• Jämför resultat med andra kommuner - Fokus</li> <li>• Pratar både pengar och kvalitet på alla nivåer i organisationen</li> <li>• Extern samverkan för att utveckla och vara kostnadseffektiv</li> <li>• Volontärsamordnare</li> </ul> | <p>effektiviseringsarbete</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Träna på att räkna in effektiviseringsförbättringar och vad man gör med ”det intjänade”</li> <li>• I större utsträckning jämföra kommunens egna enheters resultat med varandra för att identifiera skillnader i kvalitet, resultat och effektivitet</li> </ul> |
|---|---|

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

| Rubriker  | Poäng     |
|---|-----------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalstrategi</li> <li>• Rekrytering</li> <li>• Kompetens- och medarbetarutveckling</li> <li>• Individuell lönesättning</li> <li>• Arbetsmiljöarbete</li> <li>• Mångfald</li> </ul> | <p>56</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

Personal är ett av kommunens fyra strategiska perspektiv. Det finns ett prioriterat mål att kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare i den övergripande verksamhetsplanen.

Utifrån detta så finns det framtagna mått som analyseras i tertialrapporter, delårsrapporter och årsredovisningar på kommun- verksamhets- och enhetsnivå. I årsredovisningen beskrivs detta även i den personalekonomiska redovisningen samt i framtida strategier.

De övergripande styrdokumenterna utgörs av planer, riktlinjer och policys främst kring hälsa, arbetsmiljö, lön och jämställdhet. Ett utvecklingsområde kan vara att förtydliga den strategiska inriktningen för arbetet med ledar- och medarbetarutveckling, attraktiv arbetsgivare, identifiera och utveckla potentiella chefer i den egna organisationen, rekrytering och introduktion.

Ett gott exempel är ”Framtidsplan för Social verksamhet 2014-2020” ett styrdokument för de kommande åren där fem utvecklingsområden anges. Ett av områdena handlar om personal och kompetens.

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

Det finns ingen nedskrivna strategi för rekrytering men chefer och personalenhet arbetar efter särskilda rutiner vad gäller rekrytering. I Grästorps är ansvaret för rekrytering mycket decentraliserat. Det är varje chef som tar fram kravprofil och underlag för annonsering. Varje chef gör urval och genomför intervjuer med utvalda sökanden. I vissa fall med stöd från personalenheten.

Administrationen kring rekryteringar sker med hjälp av ett digitalt verktyg för att säkerställa att de sökande får samma information om rekryteringsprocessen och för att effektivisera arbetet så mycket som möjligt.

När det gäller kompetensförsörjning arbetar de olika verksamheterna under olika förutsättningar. Inom exempelvis allmän verksamhets område finns det i dagsläget inte någon brist på arbetskraft med rätt kompetens. Det gör att det strategiska personalförsörjningsarbetet kan bedrivas på ett annat sätt än inom de områden där de råder brist på rätt kompetens. Inom allmän verksamhet finns en strategi för att öka utbildningsnivån hos medarbetarna. Det sker på naturlig väg då någon medarbetare väljer att sluta sin anställning i Grästorps kommun.

Inom social verksamhet råder det brist på exempelvis socialsekreterare. Verksamhet en behöver därmed hitta andra sätt att trygga kompetensförsörjningen. Verksamheten har ett samarbete med högskolor angående praktik och arbetsplatsförlagd utbildning för att den vägen knyta kontakter med personer som är på väg att erhålla rätt kompetens. Social verksamhet utvärderar kontinuerligt vad praktikanterna tycker om praktiken och redovisar detta i Stratsys.

På senare tid har Grästorps kommun märkt av att det är stor konkurrens inom vissa yrkesgrupper. Tidigare har kommunen inte haft problem att rekrytera rätt kompetens men inom enstaka yrken är det ett faktum nu.

Kommunen har inte någon nedtecknad strategi för att för att locka till sig just de svårrekryterade grupperna utan det sker i varje enskild rekryteringsprocess.

I det årliga medarbetarsamtalet pratar chef och medarbetare om den personliga arbetssituationen, behov av kompetensutveckling och möjligheter till utveckling i arbetet. Det som chef och medarbetare kommer överens om i samtalet ska dokumenteras i en handlingsplan där tid för uppföljning också skrivs in. I nästkommande medarbetarsamtal ska handlingsplanen följas upp. I medarbetarundersökningen 2013 var täckningen av genomförda medarbetarsamtal 82% i snitt för kommunen och 61% upprätades individuella planer.

För att framstå som en attraktiv arbetsgivare finns en del förmåner. Kommunen satsar exempelvis på hälsa och friskvård genom bland annat satsningen ”Hälsa Grästorp” som är ett samarbete mellan Grästorps kommun och Folkhälsorådet där mottot är att sätta Grästorp i rörelse. Det erbjuds ett utbud av olika friskvårdsaktiviteter där tanken är att det ska finnas något för alla. Gym och simning är gratis för de anställda och massage är subventionerat. Man kan även löneväxla till pensionssparande och få bidrag till terminalglasögon. En del har även möjlighet till flexitid, distansarbete och gratis kaffe. Och julbord för alla anställda.

### **Individuell lönesättning**

En lönepolicys reglerar arbetet med individuell lönesättning. Ksau svarar efter beredning i kommunens ledningsgrupp för årliga lönepolitiska riktlinjer och för uppföljning av löneutvecklingen. Riktlinjerna ska beakta behov av justeringar för att lönerna ska uppfylla Jämställdhetslagens krav på lika lön för lika och likvärdigt arbete. Ksau beaktar också extraordinära situationer inom en verksamhet, löneläget i vår närhet och eventuella rekryteringssvårigheter.

Anställande chef sätter lön enligt Ksau:s årliga riktlinjer vid nyanställning och vid regelbunden löneöversyn. Kommunchefen sätter lön på förvaltnings- och stabschefer. Lokala kollektivavtal om lön och tillägg till lön tecknas av kommunchefen.

Utgångspunkten är traditionell individuell lönesättning där chef och medarbetare har ett löneutvecklande- och framåtsyftande samtal. De fackliga företrädarna har en bild av att kvaliteten på samtalen varierar och att en del chefer behöver utbildas i att hålla samtalen.

Lönesamtal sker utifrån fastställda lönekriterier och kommunens vision. Kommunen har sex övergripande lönekriterier som sedan bryts ner inom respektive verksamhetsområde. I medarbetarundersökningen 2013 var täckningen av genomförda lönesamtal 84% i snitt för kommunen.

### **Arbetsmiljöarbete**

Det systematiska arbetsmiljö- och hälsoarbetet i Grästorps kommun är reglerat i ett årshjul och arbetsgången är tydlig: För att följa upp genomförs en heltäckande medarbetarundersökning vart tredje år. Uppföljning och analys av sjuktal och arbetsskador/tillbud, följs varje kvartal och vid årets slut. I årshjulet ingår även riskbedömning genom friskfaktorer på arbetsplatsträffarna, skyddskommitté och systematiskt brandskyddsarbete varje kvartal.

Under året prövades insatsen "Personlördag" av en verksamhet. Personlördagen innebar att en chef, tillsammans med representant från företagshälsovården, går igenom sjukfrånvarostatistik och eventuella risker utifrån ett arbetsmiljöperspektiv.

Resultatet från medarbetarundersökningen presenterades på tre olika nivåer i organisationen; kommunövergripande, verksamhetsnivå och enhetsnivå. Det kommunövergripande resultatet presenterades för kommunstyrelsen, centrala samverkansgruppen och lokalpressen. Resultatet på verksamhets-, och enhetsnivå presenteras inom respektive organisation. Enhetsresultatet presenterades för medarbetarna på arbetsplatsträffar. De förbättringsområden som enheten väljer att ta med i handlingsplanen behöver inte vara områden som fått lägre resultat utan kan vara ett annat område som enheten anser att det är viktigt att arbeta vidare med för att på så sätt förbättra arbetsmiljön. Handlingsplaner tas även fram på verksamhets-, och kommunövergripande nivå.

Resultatet i 2013 års medarbetarenkät var väldigt positivt för Grästorps kommun. Nöjdmedarbetarindex (NMI) ökade till 71 jämfört med 61 i föregående enkät. Det senaste resultatet visar att medarbetarna trivs mycket bra, är engagerade i sitt arbete, tycker att det är roligt att gå till jobbet och att de kan påverka sin arbetssituation.



## Mångfald

Grästorp kommun har en jämställdhetsplan som tar sin utgångspunkt från de nationella jämställdhetsmålen, diskrimineringslagen och inriktningen i kommunens jämställdhetspolicy. Den omfattar perspektiven lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning. En årlig uppföljning av jämställdhetsplanen ska redovisas skriftligt till kommunstyrelsen. Målen och aktiviteterna i jämställdhetsplanen revideras i sin helhet vart tredje år. Jämställdhetsbonus.

| Styrkor   | Förbättringsmöjligheter  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbetsmiljö- och hälsoarbetet ex. ”Hälsa Grästorp”</li> <li>• Central stab upplevs som gott stöd av cheferna</li> <li>• Framtidsplan för Social verksamhet 2014-2020</li> <li>• Vårdskapsutbildningen</li> <li>• Tydlig ordning för arbetet med medarbetar- och lönesamtal</li> <li>• Generella och verksamhetsanpassade lönekriterier</li> <li>• Jämställdhetsplan som omfattar mer än genus</li> <li>• Bra samverkansklimate mellan kommunen och fackliga företrädare</li> <li>• Jämställdhetsbonus</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ett utvecklingsområde är att förtydliga den strategiska inriktningen för arbetet med ledar- och medarbetarutveckling, attraktiv arbetsgivare, identifiera och utveckla potentiella chefer i den egna organisationen, rekrytering och introduktion</li> <li>• Övergripande kompetenskartläggning</li> <li>• Ledarutvecklingsprogram</li> <li>• Attraktiv AG. Vad vill ni ska känneteckna kommunen när ni nått det målet?</li> <li>• 43% har förtroende för kommunledningen i MU 2013</li> <li>• 61% upprättade individuella planer i MU 2013</li> <li>• MU vart tredje år? Mycket frågor i MU. Behövs allt?</li> </ul> |

## Område 7 Verksamhetsutveckling

| Rubriker  | Poäng |
|---|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiskt kvalitetsarbete</li> <li>• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling</li> <li>• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan</li> <li>• Kreativitet och innovationer</li> <li>• IT-stöd</li> </ul> | 65    |

### Allmänt

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

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

Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

### **Strategiskt kvalitetsarbete**

Grästorps kommun har en övergripande strategi för kommunens arbete med kvalitetsutveckling. Resan startade 2008 då kommunen tog fram sin vision 2020. Därefter har ett styr- och uppföljningssystem byggts upp. I styrdokumentet "Riktlinjer för ledning och styrning" ställs krav på en gemensam övergripande systematik kring förbättringsarbete som sedan anpassas utifrån respektive verksamhets/enhets krav och förutsättningar. Gemensamma komponenter är medarbetarnas delaktighet, stödjande ledarskap, känd struktur och forum för förbättringsarbete, processororientering samt lärande.

Ledorden under hela processen har varit "allt är viktigt men allt är inte viktigast. Ett annat ledord är enkelt. Kommunens styr- och uppföljningssystem finns samlat i IT-verktyget Stratsys och det är lätt att överblicka om det förekommer kvalitetsbrister eller om någon verksamhet har problem med att hålla sig inom budgetramen.

Exempel på gemensamma kvalitetsverktyg är kundundersökningar, synpunktshantering och kvalitetsgarantier. Ett utvecklingsområde kunde vara att följa upp effekten av strategin.

Vad avser processororientering så ska man arbeta utifrån ett gemensamt tanke- och förhållningssätt "Lean" vilket innebär att det systematiska kvalitetsarbetet ska genomföras av ett processororienterat förhållningssätt där man alltid strävar efter att arbeta med det som är värdeskapande för brukaren. Ett gott exempel är för övrigt Framtidsplanen för social verksamhet

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

Samtliga verksamhetsområden redovisar exempel på någon form av ett systematiskt kvalitetsarbete. Inom socialtjänsten pågår det ett arbete med att skapa ett kvalitetsledningssystem i Stratsys för Social verksamhet, utifrån krav i SOSFS 2011:9.

Det lagstadgade kravet på systematisk kvalitetsarbete inom förskola och skola dokumenteras, följs upp och utvärderas i Stratsys, på enhets- och i vissa fall arbetslagsnivå. På så sätt finns det en koppling mellan det systematiska kvalitetsarbetet och kommunens styrmodell. Genom att "hämta upp underifrån" påverkas verksamhetsplanerna och rapporterna. Inom skola och förskola används både kvalitativa (bruk, pedagogik dokumentation, enkäter) som kvantitativa resultat som nationella prov och betyg m.m.

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

Grästorps kommun har en lång tradition av att blicka utanför den egna kommungränsen och samverka som nämnts under område 5. På kommunövergripande nivå sker exempelvis omvärldsspaning genom nationella KKiK projektet, kommunkompassen, medborgarundersökningar, kundundersökningar och på

verksamhetsområdesnivå genom exempelvis breda nätverkskontakter inte minst inom ramarna för Västra Skaraborg.

Omvärldsspaning och extern samverkan för lärande bejakas av både den politiska ledningen och tjänstemannaledningen. I medarbetarundersökningen 2013 var det dock endast 46% som ansåg att ”På min enhet söker vi lärdom om hur andra organisationer arbetar för att själva kunna utvecklas på bästa sätt.”

### **Kreativitet och innovationer**

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

Idag har Grästorps kommunen ingen tydlig metod och systematik för att stimulera och fånga medarbetarnas kreativitet. Vill man vill frigöra kreativitet och få ett genomslag måste man konkret förändra förhållnings- och arbetsätt till att tydligare stödja, uppmuntra och fånga in förslag och goda idéer och uppmärksamma och sprida goda exempel som förbättrat resultat eller effektiviserat verksamheten. Ett annat utvecklingsområde kan vara att uppmuntra och stödja enheterna i att utmana sig själva genom att jämföra sitt arbete och sina resultat i ”tävlingsomhang ex. Göta Priset.

I medarbetarundersökningen 2013 ansåg 73% att ”På min enhet har vi ofta diskussioner som leder fram till nya idéer och lösningar”.

### **IT-stöd**

Det finns ingen övergripande plan/strategi för IKT men det pågår ett arbete med att starta en kommun-gemensam IT-ledning. Däremot finns det en IT-strategi som behöver uppdateras men det arbetet kommer att påbörjas efter att IT-ledningen har startat. Inom bildningsverksamheten finns det en projektplan-digital lärande miljö. Ett annat exempel hälso- och sjukvården och i socialtjänsten som ska införa Internationell klassifikation av funktionstillstånd, funktionshinder och hälsa (ICF). Det är ett gemensamt språk och ett kodsysteem för beskrivningar av funktionstillstånd, funktionshinder och hälsa, utan koppling till specifika sjukdomstillstånd. Klassifikationen är professionsneutral och kan användas av såväl personal inom hälso- och sjukvården som i socialtjänsten. För att stärka säkerheten i trygghetslarmstjänsterna ska kommunen övergå till ett digitalt system.

| Styrkor  | Förbättringsmöjligheter  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Övergripande strategi för kommunens arbete med kvalitetsutveckling</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Följa upp effekten av den övergripande kvalitetstrategin</li> <li>• 46% anser att ”På min enhet söker vi lärdom om hur andra</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samtliga verksamhetsområden redovisar exempel på någon form av ett systematiskt kvalitetsarbete</li> <li>• Framtidsplanen för social verksamhet</li> <li>• Omvärldsspaning och extern samverkan för lärande bejakas av både den politiska ledningen och tjänstemannaledningen</li> <li>• 73% anser att ”På min enhet har vi ofta diskussioner som leder fram till nya idéer och lösningar”</li> </ul> | <p>organisationer arbetar för att själva kunna utvecklas på bästa sätt.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vill man vill frigöra kreativitet och få ett genomslag måste man konkret förändra förhållningssätt och arbetssätt till att tydligare stödja, uppmuntra och fånga in förslag och goda idéer</li> <li>• Uppmärksamma och sprid goda idéer och förslag som förbättrat resultat eller effektiviserat verksamheten</li> <li>• Uppmuntra och stöd enheter i att utmana sig själva genom att jämföra sitt arbete och sina resultat ex. Göta Priset</li> </ul> |
|--|--|

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

| Rubriker  | Poäng |
|---|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategier för samhällsbyggande</li> <li>• Samarbete med civilsamhället</li> <li>• Samarbete med kulturlivet</li> <li>• Stöd till näringslivet</li> <li>• Internationella kontakter</li> <li>• Hållbar utveckling</li> </ul> | 68    |

### Allmänt

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

### Strategier för samhällsbyggande

Vad avser övergripande strategier som omfattar arbetet inom det som berörs inom detta huvudområde är dessa näringslivs- och miljöområdet. Ett utvecklingsområde kunde vara förtydliga ett strategiskt anslag för samarbetet med civilsamhälle, kulturliv och internationell samverkan.

### Samarbete med civilsamhället

Kommunen är liten och har sedan lång tid haft en tradition och ett arbetssätt för att samverka med såväl det lokala samhället som andra kommuner för att kunna leva upp till en god service, ett rikt fritidsutbud och rättsäkerhet i all myndighetsutövning. Det innebär ständiga kontakter utåt för att föra dialog, få influenser utifrån och konkret samarbete.

Grästorps kommun kännetecknas av att det finns gott om frivilligkrafter i form av föreningar och frivilligorganisationer som utvecklar lokalsamhället på olika sätt som till exempel ungdomsförningar men även pensionärsföreningar är mycket aktiva i Grästorp. Det finns cirka 90 föreningar i Grästorp. Med tanke på kommunens storlek finns det ett förhållandevis stort och varierat anläggningsbestånd. Driftskostnaderna är relativt låga jämfört med liknande anläggningar i andra kommuner tack vare olika samverkanslösningar mellan kommun och föreningar. Insatser från kommunen, lokala föreningar och lokala företag samt ett mycket stort mått av ideellt arbete från föreningslivets sida har gjort det möjligt att dels investera och dels årligen driva anläggningarna. Föreningarna sköter själva olika uppgifter som ismaskinskörning på kvällar och helger, visst underhåll och skötsel och låsning. Det finns för övrigt riktlinjer för föreningsstöd som tagits fram utifrån genomförd föreningsstödsutredning.

Bildningsutskottet ansvarar för kultur- och biblioteksfrågor. I kommunen finns ett flertal kulturföreningar och organisationer. Dessa inbjuds till ”kulturråd” två gånger per år. Syftet med kulturrådet är att kunna samordna aktiviteter som föreningarna har, samt att fånga upp synpunkter och frågor.

Det pågår ett arbete med att ta fram en kulturplan för Grästorps kommun. 2012 invigdes kulturhuset där det finns både bibliotek, SFI, konferensrum och café. Det är många som besöker kulturhuset av olika anledningar och det har blivit ”Grästorparnas vardagsrum.” Tack vare kulturhuset har kulturen fått en större plats i samhället bland annat tack vare kulturveckan och de välbesökta onsdagskvällarna på kulturhuset.

I Grästorp finns även ett Konserthus som drivs av en ideell förening. Det inrymmer en stor salong, två föreläsningssalar, kök, cafeteria samt ett antal grupp arbetsrum. Konserthuset ligger även det centralt i tätorten. Vid sidan av Kulturveckan så genomförs ett antal arrangemang varje år som till exempel Grästorps festival, #Moveit, ljusfestival, luciakröning, julmarknad, vårmaknad och företagsmässor som till stor del sker genom ideella krafter. I arrangemangen står kommunen för viss finansiering och viss arbetsinsats. Kommunen delar för övrigt ut ett kulturpris på 5 000 kr varje år.

Grästorps kommun har jobbat upp en bra beredskap för kriser och samhällsstörningar. Det prövades i praktiken i slutet av augusti då tätorten drabbades av våldsamma regn under kort tid med översvämningar som följde.

### **Stöd till näringslivet**

Grästorp har skapat en modell för att utveckla det lokala näringslivet genom att bilda en ideell förening, NSG, Näringslivssamverkan Grästorp. I NSGs styrelse sitter representanter från medlemsorganisationerna Grästorp Handel, Företagarna, LRF, Fastighetsägarna i Grästorp, Åse Viste Sparbank och Grästorps kommun. NSGs styrelse tar varje år beslut om en handlingsplan, som innefattar ett antal mål som NSG ska arbeta med som främst handlar om stöd till det befintliga näringslivet. Handlingsplanen är kopplad till budgeten och verksamhetsplanen. Verksamhetsplanen ligger till grund för handlingsplanen.

Handlingsplanen följs upp på NSGs styrelsemöte för att se om målen som är satta nås, om målen inte nås så sker en utvärdering av vad det var som gjorde att målen inte uppnåddes. En utvärdering sker även om resultatet uppnås, för att lyckas bli ännu bättre

Det finns en tydlig koppling mellan NSGs arbete och kommunens prioriterade mål att öka antalet arbetstillfällen och företag i kommunen. Sedan 2008 har kommunen förflyttat sig från plats 155 till plats

41 i svenskt näringslivs ranking. Kommunens näringslivsutvecklare genomför bland annat regelbundna företagsbesök, arrangerar frukostmöten och stöder på olika sätt nyföretagande.

Kommunen har efter SAAB-konkursen deltagit i det projekt som leds av Trollhättans stad under namnet Omställningskontoret, som består av kommunerna i Fyrbodals kommunalförbund plus Grästorp, Essunga och Lilla Edet. Stora ekonomiska resurser har pumpats in i projektet som avslutades med en nationell konferens "Från kris till kreativitet" i november. Det är nu klart att vissa delar kommer att fortsätta även efter projekttidens slut och där Grästorp även fortsättningsvis deltar.

Inom ramarna för NSG deltar kommunen i evenemangen Vårmarknad, Julmarknad, Tjejmässan och Grästorpsfestivalen genom att det finns en anställd koordinator. Det är Grästorp Handel som anordnar evenemangen, som syftar till att utveckla Grästorp. Koordinatoren är med i hela processen med evenemangen, från att ta fram en aktivitetsplan, genomförande till utvärdering. Syftet är att utveckla evenemangen för att få folk intresserade av att besöka, etablera sitt företag och leva i Grästorp.

NSG står även som arrangör till Grästorpsmässan (Företags- och föreningsmessa) som arrangeras vartannat år. Här utses en styrgrupp med representanter från NSG:s medlemsorganisationer. Styrgruppen beslutar om en handlingsplan som är kopplad till en budget. Efter mässans genomförande hålls en utvärdering, genom att deltagande företag och föreningar får svara på ett antal frågor. Dessutom håller styrgruppen ett utvärderingsmöte. Utvecklingen av mässan är viktig för att utställare ska vara intresserade av att ställa ut och medverka igen, men också för att besökare ska återkomma.

Arbetsmarknadsenheten driver ett projekt som startade förra året för ungdomar som står längst från arbetsmarknaden. Målet är att minst 70 procent av ungdomarna ska vara självförsörjande genom jobb eller studier efter sex månader. Två grupper är avslutade och där överträffades målet för båda.

### **Internationella kontakter**

Det finns ingen övergripande plan/strategi för kommunen men det sker det ett visst utbyte på verksamhetsnivå. Våren 2013 togs det ett beslut om att Grästorps kommun skulle säga ja till ett vänortsutbyte med Choczewo kommun i Polen. Utbytet har inte startat än och kommer tidigast att påbörjas under 2015.

Kommunen har en EU-samordnare men för närvarande deltar inte kommunen i några projekt tillsammans med andra länder som är finansierade av EU-medel eller andra externa finansieringskällor. Där emot pågår det några leader-projekt som IdoCU, Stanna och handla och Upplev Grästorp. Ett utvecklingsområde kunde vara att förtydliga kommunens ambition kring internationellt samarbete/utbyte och utifrån den öka aktiviteten.

### **Hållbar utveckling**

Kommunfullmäktige har antagit en klimatstrategi och energiplan som en del av miljövision 2020. Det är kommunens styrdokument och anger mål och riktlinjer för kommunens klimatarbete. För perioden 2008-2020 ska exempelvis som medelvärde utsläppen av växthusgaser minska med 20 procent i förhållande till 2006. Tre strategiska områden; Ökad produktion av energi från jord, skog, sol, och vind. Effektiv energianvändning i bostäder och lokaler. Effektiva miljöanpassade transporter.

I verksamhetsplanen finns det särskilda uppdrag och inriktningar: jämställdhet/likabehandling, miljö, trygghet och hälsa. Dessa områden följs sedan upp på kommunövergripande nivå. Under 2014 har det

tagits fram mått för dessa områden och i tertial- och delårsrapporten görs det en analys av hur det ser ut i Grästorp utifrån respektive område. I denna analys görs det även en koppling till kommunens klimatstrategi och energiplan 2020. Teknisk verksamhet arbetar målmedvetet med att genomföra olika energibesparingsåtgärder för att dels frigöra ekonomiska resurser men också av miljöskäl. Detta ingår som en del i investeringsplanerna och underhållsplaneringen och följs upp genom utvalda mått i Stratsys. I tertial- delårs- och årsredovisning sker en analys av detta arbete.

Kommunen har en energirådgivare som finns tillgänglig intill Medborgarkontoret. Grästorp har även en egen plattform på webbsidan kring energi- och klimatrådgivning. Det finns möjlighet att låna hem en elmätare för att få koll på sina elförbrukare, man kan få hjälp att med en avancerad värmekamera att få en överblick över sin bostads värmeläckage, en informationsfilm om glödlampor etc. Grästorps kommun arbetar med energieffektivisering i den egna verksamheten. När kommunen köper el och gör ett miljöval ökar efterfrågan på förnybar el från vind- eller vattenkraft. Ju mer el som produceras från förnybara källor, desto mindre behöver på sikt produceras från källor med större miljöpåverkan, som olja och kol.

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

| Styrkor  | Förbättringsmöjligheter   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunens stöd och samverkan med frivilligkrafter och föreningsliv i arbetet med att utveckla lokalsamhället. Unikt</li> <li>• NSG - intresseförening för näringslivs- och lokal utveckling</li> <li>• Rikt och brett utbud av friluftsliv- och kulturliv</li> <li>• Energi- och klimatrådgivning</li> <li>• Fokus på hållbar utveckling utifrån miljö, ekonomi och socialt perspektiv</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inriktningsdokument för arbetet inom kulturliv och internationell samverkan/utbyte</li> <li>• Internationellt utbyte för att utvecklas. Lite i stå</li> <li>• Främja det lokala näringslivet på den nationella och internationella arenan</li> </ul> |

## 4 Översikt av poängfördelning

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

| 1.  | Offentlighet och demokrati                                      | Uppnått | Max | Procent |
|-----|---|---------|-----|---------|
| 1.1 | Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information? | 7       | 15  | 45%     |

|     |   |           |            |            |
|-----|---|-----------|------------|------------|
| 1.2 | Hur informeras medborgarna?                 | 13        | 20         | 65%        |
| 1.3 | Hur informeras medborgarna om resultat?     | 12        | 25         | 47%        |
| 1.4 | Hur främjas medborgardialog och deltagande? | 22        | 30         | 74%        |
| 1.5 | Etik - hur hantera korruption?              | 7         | 10         | 71%        |
|     |   | <b>61</b> | <b>100</b> | <b>61%</b> |

| <b>2.</b> | <b>Tillgänglighet och brukarorientering</b>  | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|--|----------------|------------|----------------|
| 2.1       | Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?  | 12             | 15         | 80%            |
| 2.2       | Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?   | 16             | 25         | 64%            |
| 2.3       | Hur Informerar kommunen om service och tjänster?   | 8              | 15         | 52%            |
| 2.4       | Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?   | 7              | 15         | 47%            |
| 2.5       | Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?   | 9              | 15         | 61%            |
| 2.6       | Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare? | 8              | 15         | 55%            |
|           |  | <b>60</b>      | <b>100</b> | <b>60%</b>     |

| <b>3.</b> | <b>Politisk styrning och kontroll</b>  | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|--|----------------|------------|----------------|
| 3.1       | Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?   | 11             | 15         | 75%            |
| 3.2       | Styrs kommunen av tydliga politiska mål?   | 17             | 25         | 66%            |
| 3.3       | Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen? | 20             | 25         | 79%            |
| 3.4       | Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?  | 17             | 20         | 83%            |
| 3.5       | Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?                        | 9              | 15         | 62%            |
|           |  | <b>73</b>      | <b>100</b> | <b>73%</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?    | 5              | 15         | 30%            |
| 4.2       | Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation? | 6              | 10         | 57%            |



|     |   |           |            |            |
|-----|---|-----------|------------|------------|
| 4.3 | Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?          | 14        | 20         | 69%        |
| 4.4 | Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen? | 6         | 15         | 37%        |
| 4.5 | Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?  | 13        | 20         | 65%        |
| 4.6 | Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?                                    | 11        | 20         | 54%        |
|     |   | <b>53</b> | <b>100</b> | <b>53%</b> |

| <b>5.</b> | <b>Resultat och effektivitet</b>  | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|---|----------------|------------|----------------|
| 5.1       | Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling                           | 10             | 15         | 65%            |
| 5.2       | Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen    | 14             | 20         | 70%            |
| 5.3       | Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll       | 14             | 20         | 72%            |
| 5.4       | Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?     | 12             | 15         | 80%            |
| 5.5       | Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering? | 11             | 20         | 56%            |
| 5.6       | Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?       | 8              | 10         | 83%            |
|           |   | <b>70</b>      | <b>100</b> | <b>70%</b>     |

| <b>6.</b> | <b>Kommunen som arbetsgivare</b>  | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|---|----------------|------------|----------------|
| 6.1       | Finns en kommunövergripande personalstrategi?   | 7              | 15         | 45%            |
| 6.2       | Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare". | 12             | 20         | 61%            |
| 6.3       | Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?  | 13             | 25         | 54%            |

|     |  |           |            |            |
|-----|--|-----------|------------|------------|
| 6.4 | Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer? | 9         | 15         | 62%        |
| 6.5 | Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?                             | 11        | 15         | 70%        |
| 6.6 | Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?  | 4         | 10         | 44%        |
|     |  | <b>56</b> | <b>100</b> | <b>56%</b> |

| <b>7.</b> | <b>Verksamhetsutveckling</b>   | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|--|----------------|------------|----------------|
| 7.1       | Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling? | 11             | 15         | 72%            |
| 7.2       | Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?        | 19             | 25         | 75%            |
| 7.3       | Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?         | 14             | 20         | 71%            |
| 7.4       | Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?                       | 8              | 20         | 39%            |
| 7.5       | Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?  | 14             | 20         | 68%            |
|           |  | <b>65</b>      | <b>100</b> | <b>65%</b>     |

| <b>8.</b> | <b>Kommunen som samhällsbyggare</b>  | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|--|----------------|------------|----------------|
| 8.1       | Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande                           | 9              | 15         | 62%            |
| 8.2       | Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället? | 20             | 20         | 100%           |
| 8.3       | Hur samverkar kommunen med kulturlivet?  | 13             | 20         | 63%            |
| 8.4       | Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?                                     | 10             | 15         | 63%            |
| 8.5       | Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?  | 3              | 10         | 32%            |
| 8.6       | Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)                | 14             | 20         | 68%            |
|           |  | <b>68</b>      | <b>100</b> | <b>68%</b>     |