

# Kommunkompassen - Analys av Svenljunga kommun Mars 2022

Utvärderare: Leif Eldås SKR och Anna Marnell Katrineholms kommun

## Innehållsförteckning

<b>1 Vad är kommunkompassen? .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Sammanfattande resultat .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Genomgång per område.....</b>	<b>7</b>
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare .....	7
Område 2 Samhällsutveckling.....	11
Område 3 Styrning och kontroll.....	17
Område 4 Effektivitet.....	21
Område 5 Brukarens fokus .....	24
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	27
Område 7 Arbetsliv.....	30
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap .....	33
<b>4. Översikt av poängfördelning .....</b>	<b>36</b>

# 1 Vad är kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av en kommuns sätt att styra och leda utifrån kommunfullmäktiges perspektiv.

Frågeställningarna omfattar både ett strategiskt och operativt perspektiv med fokus på uppföljning och effekt/resultat. Verktuget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktuget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades åren 2010, 2016 och 2019/2020 för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringarna har gjorts i samverkan mellan SKR, medlemmar och norska KS.

Kommunkompassen är ett verktyg som utvärderar hur kommunen arbetar för att kunna fungera som en framgångsrik

- Demokratiaktör (transparens, medborgardialog, politisk styrning, m.m.)
- Samhällsbyggare
- Välfärdaktör (kundens/brukarens fokus, effektivitet, styrning/uppföljning, m.m.)
- Arbetsgivare (ledar-/medarbetarskap, kreativitet, kultur, kompetens, m.m.)

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 fokus på politisk styrning, en sammanhållen koncern, en hållbar utveckling och medborgar- respektive brukarorientering. Uppföljning, effekter/resultat och utveckling är också viktiga bedömningsparametrar.

De åtta huvudområdena är:

1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare
2. Samhällsutveckling
3. Styrning och kontroll
4. Effektivitet
5. Brukarens fokus
6. Kvalitetsutveckling
7. Arbetsliv
8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

En kommun som utvärderas med Kommunkompassen får som resultat värdefull 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. Sammanfattande resultat

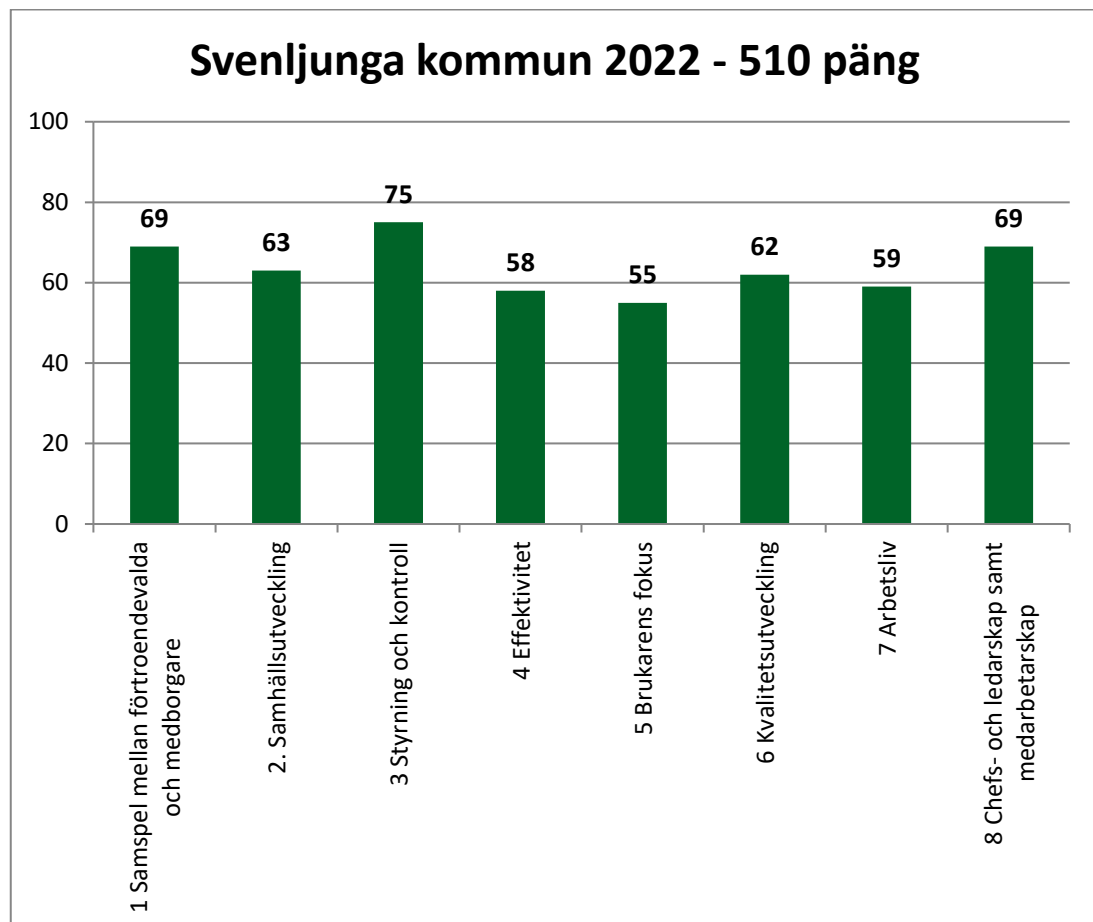
### Utvärderingen

Utvärderingen av Svenljunga kommun genomfördes i mars 2022 och var kommunens första utvärdering. Utvärderingsteamet har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

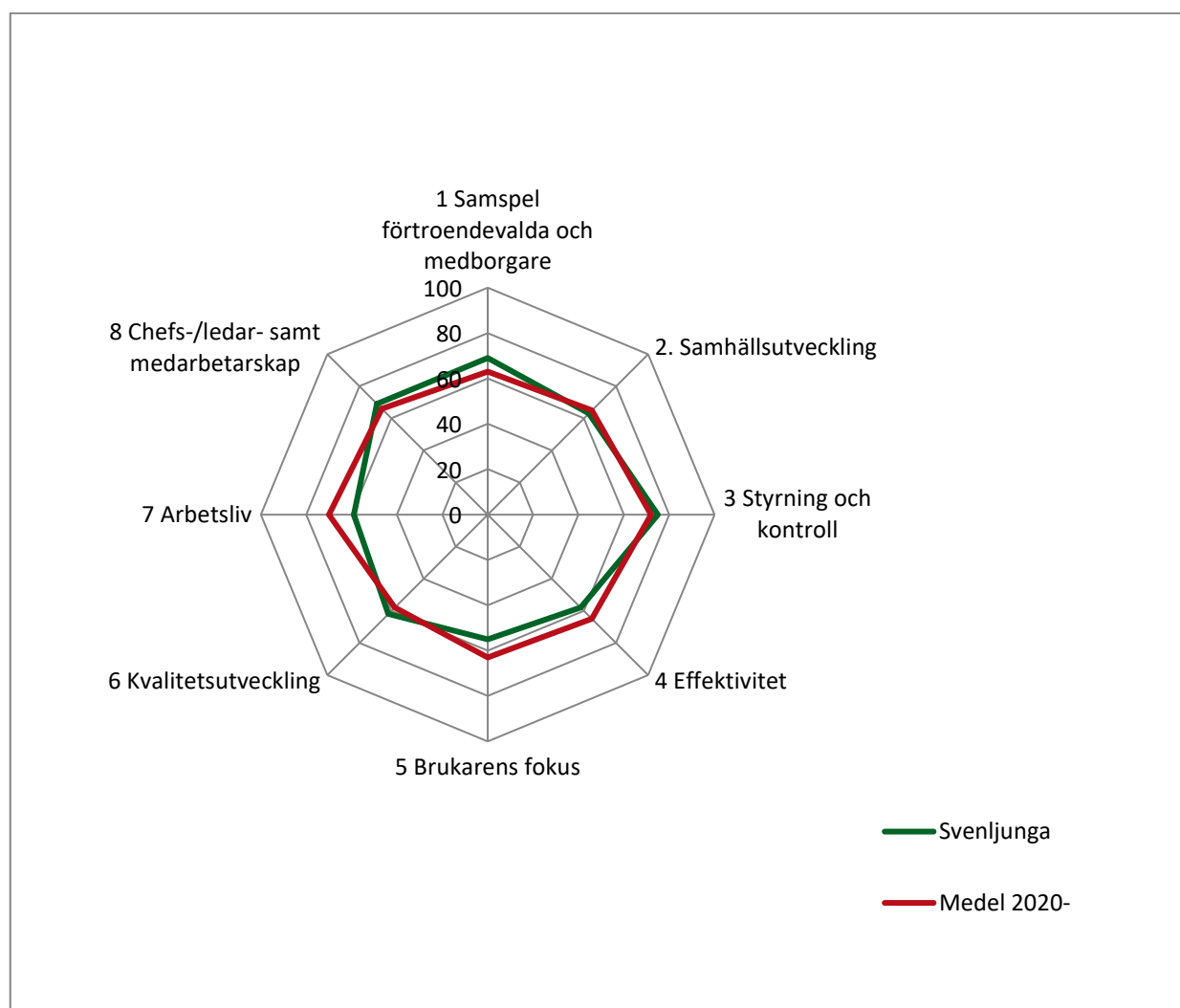
I diagrammet nedan visas Svenljungas totalpoäng samt poängfördelningen per område.

Diagram 1 Svenljunga resultat 2022



I nedanstående spindeldiagram illustreras en jämförelse med de senaste genomförda utvärderingarna enligt KKP 3.1.

**Diagram 2 Svenljungas resultat i jämförelse 2022**



### Jämförelser

Alla utvärderingar från 2016 och framåt finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida [www.skr.se](http://www.skr.se).

## 3. Genomgång per område

### Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li><li>• Kommunens information till medborgare</li><li>• Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken</li><li>• Transparens kring resultat</li><li>• Förutsättningar för politiken</li></ul>	69

#### Allmänt

För att stärka demokratin och det representativa politiska systemets legitimitet är en medskapande samhällsstyrning av betydelse. Medborgares möjlighet till inflytande, delaktighet och information är viktigt, både för att skapa tillit till det demokratiska systemet, öka förståelsen för prioriteringar och för att utveckla ett hållbart samhälle. Offentlig verksamhet har ett stort ansvar att tillgängliggöra och skapa transparens kring vilka beslut som tas och vilka resultat som uppnås. Då räcker inte med att enbart publicera resultat och fakta utan det måste ske på ett sätt som blir begripligt och intressant för medborgaren. Det handlar i grund och botten om att bygga tillit till det demokratiska systemet som är grundläggande för den offentliga sektorn.

Förtroendevaldas synlighet och tillgänglighet är viktiga faktorer för att upprätthålla en god kommunikation och dialog med medborgarna. Att förtroendevalda utsätts för hat, hot och våld på grund av sitt politiska uppdrag är ett allvarligt hot mot det demokratiska samtalet och i förlängningen mot vår demokrati.

#### Strategi för demokratiutveckling

Svenljunga har inget samlat strategidokument men arbetets inriktning är ändå tydligt på kommunens webbsida. Under rubriken ”Hur kan jag påverka”, som grundar sig på flera andra styrdokument och rutiner kan Svenljungaborna enkelt ta del av de möjligheter som kommunen erbjuder att medverka kring.

Svenljungaförslag är kommunens variant av medborgarförslag och formerna är reglerade i fullmäktiges arbetsordning. Man använder bland annat en träffpunktsmodell för delaktighetsmöten i byarna, som har en budget knuten till arbetet och utgår lokalt från byarna som själva lyfter fram vilka frågor som ska behandlas. I samband med en strukturomvandling inom skolområdet användes en annan form för komplexa medborgardialoger.

Det finns ett starkt engagemang i byarna medan kommunen har en utmaning att i större utsträckning nå de boende i centralorten. Träffpunkt är ett nytt koncept som prövats en gång och som berörde strukturomvandling inom skolområdet, vilket upplevdes som negativt i berörda delar av kommunen.

### **Kommunens information till medborgarna**

Kommunikationsstrategin är det grundläggande styrdokument för kommunens interna och externa kommunikation. Den kompletteras även med rutiner om det praktiska arbetet med information och kommunikation.

Kommunen har de senaste åren prioriterat och satsats mycket på att utveckla kommunikationen både internt, medarbetarsida, och externt. Utvärderarnas uppfattning är att det gett avtryck. Exempelvis är Svenljungas externa webb är ett gott nationellt exempel. Lättillgänglig, välpaketerad och enkel att navigera i. Framöver vill man fortsätta utveckla sitt strategiska kommunikationsarbete. En strategi med en platt organisation, med tillit till medarbetarna. Under de kommande tre åren kommer Svenljunga arbeta med en modell för informationshantering i samverkan med kommunerna i Sjuhärad.

Under pandemin har kommunikationen internt fungerat mycket bra och underlättat samarbetet för att lösa prövningar som uppstått. Utvärderingar har visat effekter på arbetet i flödet på sociala medier, mer info delas även direkt från kommunens webbsida. Förutom webbplatsen Svenljunga.se är kommunen aktiv på Facebook, Instagram och LinkedIn. Man annonserar även digitalt och i tidningar, på TV-skärmar (exempelvis i lokal livsmedelsbutik), anslagstavlor och genom pressmeddelanden. Genom Infomentor når man all vårdnadshavare. Det var den mest använda kanalen för att få ut information under pandemiperioden.

Kommunen erbjuder SMS-tjänster för exempelvis vatten- och avfallsinformation, direktutskick tillsammans med faktura, lapp på dörren (slamsugning), galge på soptunna, brev till berörda, informationsmöten, träffpunktsmöten, affischvägg och informationsbroschyrer i biblioteket samt i bokbilen.

Det finns ett Kontaktcenter, men utifrån intervjuerna kan ett förbättringsområde vara att utveckla dialogen mellan verksamheterna och centret. Linjecheferna vet exempelvis inte vilken typ av frågor Kontaktcenter får, då det saknas regelbunden dialog.



På webbsidan finns dagordningar, handlingar både för KF och nämnders sammanträden. Webbsändning av KF går att se i efterhand. KS sammanträde är öppet för allmänheten, men inte nämndernas. Fullmäktiges möten både förannonseras och sammanfattas även via Facebook.

Ett förbättringsområde är att utveckla informationen till medborgarna om resursfördelning och framför allt vad verksamheternas presterar för resultat. Gärna i jämförelse med andra kommuner och med en kommentar om det blev som ni ville utifrån mål och prioriteringar. Svenljunga deltar för övrigt i det nationella utvecklingsnätverket KKiK, Kommunens kvalitet i korthet där jämförande är en dimension för lärande och utveckling.

### **Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken**

Svenljunga har deltagit i flera projekt ihop med SKR, tidigare SKL, kring medborgardialog vilket bidragit till att man fastställt beslutade principer, processbeskrivning för utförandet och politisk styrgrupp för medborgardialog.

Löpande arbete med byalag, kompletteras av en modell som kallas Träffpunkt som bygger på att man jobbar med ett byalag i taget. Gör först en inventering tillsammans, kommer sen tillbaka och redovisar vad som kan göras direkt samt dialog kring vad som kan prioriteras politiskt. Rullande schema på tre år. Alla som bor på orten är inbjudna inte bara bygderåden. Träffpunktsmodellen har en budget knuten till arbetet och utgår lokalt från byarna som själva lyfter fram vilka frågor som ska behandlas. Dessutom arbetar kommunen med byalagsmöten och byalagspengar. Samtliga styrdokument och rutiner finns tillgängliga på svenljunga.se.

De förtroendevalda har varit delaktiga i framtagandet av strukturer för hur dialogerna ska gå till. De är agerar också fort när det handlar om att gå ut med information och föra dialog när en ny fråga dyker upp som exempelvis påverkar utvecklingen av lokalsamhället. Kommunikationsstrategin ger vägledning om rollerna kring vem som pratar om vad och webbsidan uppdateras löpande med vad som händer i aktuella frågor.

Under åren har kommunen gjort flera omtag utifrån erfarenheter och prövat olika metoder för medborgardialog som nämnts tidigare.

### **Förutsättningar för politiken**

En obligatorisk utbildning erbjuds direkt efter valet, under mandatperioden sker den mesta kompetensutvecklingen på respektive nämnd. Inom barn och utbildningsförvaltningen har exempelvis en kvalitetskontroller medverkat i riktade utbildningar, vilket varit uppskattat.

En övergripande utbildning i HBTQ har genomförts under mandatperioden. Kommunen menar att bara erbjuda utbildning var fjärde år inte är tillräckligt. En handbok ska tas fram som ett stöd för de förtroendevalda under hela mandatperioden. För övrigt sker utbildning även inom respektive parti. En viktig funktion är kommunsekreteraren som löpande ger ett individuellt stöd till de förtroendevalda. Kommunsekreteraren har ett högt förtroende och stödet har bland annat bidragit till en bättre dialog enligt intervjuerna.

Diskussionen om rollen som förtroendevald och tjänsteperson är ständigt återkommande och en viktig del för att förtydliga förutsättningarna för de olika uppdragen och samspelet. Den politiska ledningen uppfattar dialogen som god och stödet från tjänstepersonerna, exempelvis avseende beslutsunderlag som gott. Ett förbättringsområde som lyfts är att fortsätta förenkla inför sammanträden, då mängden underlag ökat de senaste åren i takt med att uppdraget vidgats.

Det finns en äldre handlingsplan som berör hot och våld mot förtroendeman och tjänsteperson. Kommunen har påbörjat en uppdatering av styrdokumentet. På [svenljunga.se](http://svenljunga.se) under rubriken "Vi politiker" finns råd till politiker och länk till Säkerhetspolisens broschyr "Personlig säkerhet". En förebyggande åtgärd är även att publicera, följa och moderera flödena på de sociala medier som kommunen använder.

Vad avser arbetet med att förebygga otillbörligt beteende så är en form av arbete de risker som lyfts upp i internkontrollplan tillsammans med efterföljande kontroller av revisorerna. Dessutom finns en policy för upphandling och inköp samt policy mot mutor som kompletteras med olika rutiner för exempelvis direktupphandling. Det finns även en förvaltningsövergripande inköpsgrupp som skapar förutsättningar för affärsmässiga upphandlingar, nya ramavtal från inköpscentraler samt arbetar med rutiner, styrdokument och avtalsimplementering.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p><b>"Hur kan jag påverka" på webben anger kommunens inriktning och aktiviteter vad avser medborgardialog</b></p> <p>Arbetet med extern information och kommunikation är ett gott nationellt exempel. Webbsidan är ex.</p>	<p>Det finns ett starkt engagemang för lokalsamhället i byarna medan kommunen har en utmaning att i större utsträckning nå de boende i centralorten</p> <p>Utveckla informationen till medborgarna om vad verksamheternas presterar för resultat. Görna i jämförelse med andra kommuner och med en kommentar om det blev som ni ville utifrån mål och prioriteringar</p>

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p><b>lättillgänglig, välpaketerad och enkel att navigera i</b></p> <p><b>Det operativa arbetet med medborgardialog. Omprövas och utvecklas utifrån erfarenheter</b></p> <p><b>Kommunsekreteraren ger individuell stöd till förtroendevalda som stöd i deras uppdrag</b></p> <p><b>Tillitsfull dialog mellan förtroendevalda och tjänstepersoner</b></p>	<p><b>Ett förbättringsområde kan vara att utveckla dialogen mellan verksamheterna och kontaktcentret. Idag saknas regelbunden dialog</b></p> <p><b>Fortsätta förenkla inför sammanträden, då mängden underlag ökat de senaste åren i takt med att det politiska uppdraget vidgats. Kan man prioritera vilka underlag som måste läsas?</b></p>

## Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för hållbar utveckling</li> <li>• Social hållbarhet</li> <li>• Ekologisk hållbarhet</li> <li>• CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR</li> </ul>	<b>58</b>

### Allmänt

Sveriges kommuner har ett brett uppdrag och olika roller av skiftande karaktär såsom arbetsgivare, serviceaktör, demokratiaktör och samhällsbyggare. Demografisk utveckling och en snabb urbanisering är utmaningar som måste hanteras tillsammans med andra okända yttre faktorer som snabbt kan påverka verksamheten, till exempel kriser och andra oförutsedda händelser. Kommunen förväntas inte bara tillfredsställa dagens behov utan måste också agera för en hållbar utveckling som skapar förutsättningar för framtida generationer att tillfredsställa sina behov.

I rollen som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional och nationell nivå. En viktig uppgift är att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen fungerar tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och inte minst en hållbar utveckling.

## **Strategi för hållbar utveckling**

Kommunen har en ny översiktsplan från 2020 och den täcker in kommunens fysiska markanvändning. Genomförandestrategin är påbörjad genom framtagande av handlingsplaner.

Vid sidan av översiktsplanen finns flera styrdokument inom området och det kan vara meningsfullt att för tydlighetens skull att samla styrningen och minska antalet. För att ha en mer översiktlig bild och för att enklare kunna samordna uppföljningen.

Fullmäktigemålen har kopplats till Agenda 2030, men det är oklart om det har bidragit till större tydlighet och om det underlättat prioriteringar. Dock har organisationen aktivt jobbat med klimatfrågan, men främst genom ett regionalt upprop kring denna fråga. I samverkan med regionen kring folkhälsoarbetet, tas gemensamt fram en plan och hur uppföljning ska ske. I planen finns några fokusområden, bland annat kring barn och unga. Det finns ett pågående förvaltningsöverskridande samarbete ”Svenljungas unga framtid”, ett paraply med målet att barn och unga snabbt ska få stöd vid behov. Det kommer tillsättas en gränsöverskridande tjänst med ben i båda förvaltningarna. Tidigare har en folkhälsostrateg arbetat med rörelse i skolan. KAS-arbetet ger en bild av vilka individer det handlar om och insatser sätts in utifrån det.

Ett Hållbarhetsråd har etablerats för att ta steg framåt i arbetet mot att blir mer hållbara och få fart i hållbarhetsarbetet med hjälp av politiska prioriteringar bland alla mål och planer. Energi- och klimatstrategin stödjer också och arbete pågår för att ta fram en ny. Det finns även en gammal miljöpolicy som gör vissa kopplingar till ekonomi.

Det är komplext att styra för en hållbar utveckling. Men Svenljunga bör fortsatt att sträva efter och utveckla ett sammanhållet hållbarhetsprogram och koordinera uppföljningen av de olika hållbarhetsområdena. Exempelvis i syfte att göra sambandsanalyser för att identifiera utmaningar där gemensamma insatser kan vara nödvändiga.

## **Social hållbarhet**

Inom området social hållbarhet finns en tradition av strategiskt och operativt arbete i Svenljunga kommun avseende exempelvis att verka för trygghet, främjande av inkludering, folkhälsa, jämlikhet och jämställdhet.

Satsningen ”Svenljungas ungas framtid” är ett omfattande arbete som berör många i kommunen. Samarbete mellan förvaltningar, med civilsamhälle och inom regionen.

Folkhälsan samverkar med arbetsmarknadsenheten, barn- och utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen. Arbetsmarknadsenheten samverkar i sin tur med Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Västra Götalandsregionen via projekt - till exempel Startskottet (EFS-projekt). Syftet är att stötta ungdomar med behov så tidigt som möjligt för att komma på rätt väg till egen försörjning. En förhoppning är att omstruktureringen av skolorna i kommunen kan bidra till bättre förutsättningar för elevhälsoarbetet.

Vad avser arbetet med att främja inkludering och motverka utanförskap finns flera riktlinjer. Arbetet med nationella minoriteter och minoritetsspråk, likabehandlingspolicy, plan för funktionshinderfrågor, regler för bidrag till inkluderingsprojekt mm. Andra exempel är arbetet med en tillgänglighetsdatabas samt anpassningar av svenljunga.se med textning. Dessutom arbetar kommunen med frågorna i funktionshinderrådet samt pensionärsrådet. Utbildningsinsatser och temadagar med fokus på HBTQI och jämställdhet via folkhälsorådet är exempel på verksamhetsöverskridande insatser.

Vad avser trygghetsskapande åtgärder så hålls arbetet samman via ”Program för trygg och säker” och en förvaltnings- och organisationsövergripande grupp som arbetar med lägesbilder, trygghetsvandringar och trygghetsundersökningar. Trygghetstänket finns även med när nya miljöer skapas vid projektering och nybyggnation och då i samarbete med Trafikverket, Västtrafik, Polisen m.fl. Skolverksamheterna har lokala elevhälsoplaner där konflikthantering och rastaktiviteter ingår. Högstadiet har mentorer som följer eleverna under skoldagen. Samtliga skolenheter har planer mot diskriminering, kränkande särbehandling, egenkontrollplaner för arbetsmiljöarbete och planer för att förebygga tillbud och olyckor. Efter några års arbete visar utvärderingar på att det blivit lugnare och tryggare även om en del platser behöver extra insatser framöver.

För att främja folkhälsa formaliseras arbetet i reglementet för folkhälsorådet, som är ett förvaltnings- och organisationsöverskridande råd. I folkhälsorådet sker en regelbunden dialog för att driva och förankra folkhälsofrågorna i respektive förvaltning. Insatserna formuleras och finansieras i folkhälsorådets årliga verksamhetsplan, vilken även följs upp. Kommunledningen är styrgrupp och kan besluta om större frågor som lyfts i folkhälsorådet. Vid mer omfattande insatser kan folkhälsorådet utse arbetsgrupper. En folkhälsostrateg är en central funktion både i folkhälsoinsatserna och i insatserna runt trygghet.

För att främja jämlikhet och jämställdhet finns olika utvecklingspår. Ett EFS-projekt, ”Nytänk”, syftar till att främja jämlikhet land brukare inom arbetsmarknadsenhetens område. Syftet är att arbeta gemensamt för att bryta manliga/kvinnliga normer och utveckla en ny kultur som ska genomsyra hela Arbetsmarknadsenhetens arbete. Resursfördelningsmodellen för grundskola och fritidshem, förskola, skolbarnomsorg syftar även till att utjämna skillnader. Arbetet för att öka jämlikheten bland medborgare regleras exempelvis via regler för föreningsbidrag, riktlinjer för ungdomspeng, riktlinjer för byalagspeng, riktlinjer för att söka folkhälsobidrag. Arbetet med tillgänglighetsfrågor via Tillgänglighetsdatabasen och funktionshinderrådet avser personer med funktionsvariationer är ett annat exempel.

### **Ekologisk hållbarhet**

Ekologisk hållbarhet är en komplex utmaning för alla kommuner. Men Svenljunga hävdar att mycket ändå hänt det senaste åren. Man har lagt in Agenda 2030 i målbilden och formulerat årliga mål i form av klimatlöften, ett initiativ/förslag från länsstyrelsen för övrigt. Kommunen har en miljöstrategi.

Det har tagits fram en ny klimatsmart reseregler, stegvis utbyte av bensin/dieslbilar mot elbilar, uppmaning till digitala distansmöten i första hand, Kommunens gemensamma mål (klimatlöften), som också följs upp. Det är ett åtagande tillsammans med Västra Götalandsregionen.

Det ställs miljökrav i upphandlingar, exempelvis inom områden som avfall och energi. Kommunens digitaliseringsarbete syftar också till att minska klimatpåverkan exempelvis digitala handlingar till de förtroendevalda.

Enheterna på socialförvaltningen ser över befintlig bilpark. De bilar, där avtal löper ut, ska byta till miljöbil initieras. Ett vård- och omsorgsboende deltar i ett projekt gällande att minska matsvinnet, vilket gett bra resultat. Inom hemtjänst använder man, där det är möjligt, el-cyklar istället för bil. Man arbetar också med att optimera ruttplanering samt samåkning. Det pågår en stegvis installation av solceller på kommunens anläggningar i samband med ny-/ombyggnation via det kommunala bolaget.

Vad avser kommunens arbete för att minska lokalsamhällets klimatpåverkan finns ett nytt avfallssorteringsystem i form av bostadsnära insamling (fyrfacksmodellen), vilket ökat utsortering av förpackningar från 75 kg till 100 kg/invånare. Utsorteringen av matavfall har också ökat kraftigt. Satsning på Moga Returen och återbruksarbete i samarbete med Arbetsmarknadsenheten (Vintagebutiken), ideella föreningar och privatpersoner, som får hämta saker och återanvända. Återbruket tycks fungera bra.

Arbetsmarknadsenheten erbjuder också Fixartjänst för invånare från 67 år, vilket även syftar till att vårda/repamera istället för att köpa nytt. Kommunen har antagit gemensamma klimatlöften som är ett extra åtagande tillsammans med Västra Götalandsregionen. Ett nytt samarbete med Boråsregionen via en gemensam avfallsplan trädde i kraft från och med 2022.

Vad avser kommunen arbete med klimatanpassning så väger man exempelvis in frågeställningar om översvämning och skredrisk vid planläggning och i bygglovsfrågor. Åtgärder för att minska konsekvenser av översvämningar (Åtran) som till exempel vallar och pumpstationer, översvämningsskyddade vattentäkter, dagvattenplaneringen har också förändrats. Möjlighet till vattenförsörjning (försäljning av vatten) för de med sinande brunnar. Portabla kylanläggningar på äldreboenden inför kommande värmeböljor.

När det gäller cirkulär ekonomi i den egna organisationen så finns det exempelvis möjlighet till återbruk (insamling och vidareförsäljning) via Moga Returen och samarbete med Arbetsmarknadsenheten samt ideella föreningar. Återanvändning av datorer och telefoner istället för att köpa nytt. Inköp av begagnade datorer med garanti. De datorer som inte går att använda återvinns via avtal med ett företag.

Inköp av klimatkompenserade datorer (mindre summa/dator). Krav om ökad livslängd på elektronik i verksamheterna via krav vid upphandling om hållbarhet och reparerbarhet, insamling och återbruk med hjälp av spårbarhet. Kommunen formulerar även krav om hållbara produkter vid övrig upphandling.

Vad avser cirkulär ekonomi i lokalsamhället så hämtas skrotbilar av kommunen och vissa delar återvinns. Återbruk (insamling och vidareförsäljning) via Moga Returen och samarbete med Arbetsmarknadsenheten och ideella föreningar. Nytt sopsorteringsystem i form av bostadsnära insamling (fyrfacksmodellen) effekter: ökad utsortering av förpackningar från 75 kg till 100 kg/invånare. Utsorteringen av matavfall har också ökat drastiskt. Avfallsmängderna har ännu inte påverkats beroende på corona och skillnader i socioekonomi och bostäder med få lägenheter. Regional Avfallsplan med målsättning att matsvinnet ska minska. Informationsinsatser om minimeringsmästarna, sorteringsguider. Fritidsbiblioteket lånar ut fritidsgrejor som ursprungligen kommer från återbruket.

Ett förbättringsområde kan vara att fortsätta förankra målen som berör ekologisk hållbarhet i linjeorganisationen, samordna uppföljningen och att fortsätta mobilisera och samverka internt och externt.

## Civilsamhälle, näringsliv och kultur

Centralt i kommunen finns två politiskt prioriterade tjänster, näringslivs- och landsbygdsutvecklare.

Inom ramarna för att stödja civilsamhället att vara en aktiv del i utvecklingen av lokalsamhället samverkar kommunen via träffpunktsmodellen i samarbete med byalag och övriga intresserade, via svenljungaförslag och folkhälsobidrag som ibland förutsätter civilsamhällesinsatser och samverkar med kommunala insatser, men även med andra kommuner, regionen och Länsstyrelsen. Det genomförs medborgardialoger runt specifika frågor exempelvis utformning av lekplatser. Egna initiativ och idéer stötts i lämpliga sammanhang direkt i berörd förvaltning. Det finns möjlighet till kulturstöd samt kulturarrangörsstöd.

Arbetet för att stödja det lokala näringslivet är formulerat i ett näringspolitiskt program och består till stor del av regelbundna träffar med företagare, kompetensförsörjningsråd för utbildningar, råd och stöd vid etablering enligt Svenljungamodellen, där företagare som vill satsa får träffa berörda kommunala parter vid ett och samma tillfälle för att snabba upp och skapa bra kontakter. Det finns en näringslivsstrateg som stöttar näringslivet i frågorna.

I en kommun med flera mindre orter är det svårt att upprätthålla ett rikt och lättillgängligt kulturutbud. Biblioteksverksamheten är den stora delen och fungerar bra enligt intervjuerna. Man har även haft en mobil verksamhet under ett år som når ut och efterfrågas. Arbetet beskrivs i en biblioteksplan, barnkulturplan. Den allmänna kulturen har legat på sparlåga under pandemin. Kommunen gör en bred satsning på Kulturskola som tidvis är gratis. Det genomförs spelningar, uppträdanden och diverse aktiviteter från kulturenhetens sida.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Fullmäktigemålen kopplade till Agenda 2030</p> <p>Ny översiktsplan</p> <p>Kommunens arbete med social hållbarhet</p> <p>”Svenljungas ungas framtid” är ett omfattande arbete som berör många i kommunen</p> <p>Politiskt prioriterade tjänster, näringslivs- och landsbygdsutvecklare</p>	<p>Fortsätt sträva efter och utveckla ett sammanhållet hållbarhetsprogram. Minska antalet styrdokument inom området hållbarhet för tydlighetens skull</p> <p>Koordinera uppföljningen av de olika hållbarhetsområdena. Ex. i syfte att göra sambandsanalyser för att identifiera utmaningar där gemensamma insatser kan vara nödvändiga</p>



Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Svenljunga kommun som samaktör för att utveckla lokalsamhället</p> <p>Fått igång en rörelse för att nå målen inom ekologisk hållbarhet bland annat kring cirkulär ekonomi</p> <p>Kommunens arbete för att skapa trygga miljöer i kommunen</p> <p>Stödet till förenings- och näringsliv</p>	<p>Ett förbättringsområde är förankra målen i linjen, uppföljning och att fortsätta mobilisera och samverka internt och externt inom området ekologisk hållbarhet</p>

### Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för styrning</li> <li>• Politisk styrning</li> <li>• Uppföljning och analys</li> <li>• Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson</li> </ul>	<p><b>75</b></p>

#### Allmänt

Alla kommuner behöver ha ett styrsystem som tydligt säkerställer att de politiska viljeyttringarna omsätts till praktisk handling i verksamheterna. En gemensam vision och uppföljningsbara mål som påverkar organisationen behöver formuleras och förankras. I ett fungerande styrsystem måste de förtroendevalda också kunna följa upp och se om insatta resurser leder till reella resultat för brukare och medborgare. En väl fungerande styrning handlar också till stor del om samspel och dialog mellan de förtroendevalda och tjänstepersonerna.

Det är viktigt att de olika rollerna klargörs och att det finns en tillit från ledningen till professionens kunskap och kompetens att erbjuda bra service och tjänster till brukarna.

#### Strategi för styrning

Den övergripande styrningen och uppföljningen beskrivs i strategi för mål- och resultatstyrning samt i en kompletterande rutin.

Fokus ligger på tydliga, övergripande mål tillsammans med systematisk återkoppling av resultat till fullmäktige och övriga nämnder. Fullmäktigemålen är politikens konkretisering av de prioriteringar de vill göra och revideras en gång/mandatperiod eller vid behov. Målen ska utgå från definierade behov och vilka resultat som ska uppnås. Styrmodellen innefattar även de kommunala bolagen då avsikten är att ge kommunfullmäktige styrmöjligheter för alla verksamheter oavsett hur de är organiserade. Strategin kompletteras med en rutin för hur arbetet med processen ska genomföras.

Ägardirektiv och program för uppföljning av privata utförare återfinns i Program för privata utförare samt företagspolicy kompletterar. Ett förbättringsområde är att bolagens ägardirektiv i större utsträckning präglas av vision och fullmäktigemål.

### **Politisk styrning**

De 10 övergripande målen som Kommunfullmäktige fattat beslut om är relativt i väl kända i organisationen. Ett timglas illustrerar den övergripande strukturen för kommunens mål- och resultatstyrning. Styrmodellen är en förenklad bild av resan som de politiska målen gör i organisationen, hur de bryts ner på olika nivåer och hur resultaten återkopplas på vägen tillbaka till den politiska ledningen. Det finns en tydlig koppling mellan fullmäktiges mål och verksamhetens/enhetens/medarbetarens arbete. Nämndernas och bolagens mål utgår från fullmäktiges målområden, nämndernas reglementen, bolagens bolagsordningar/ägardirektiv, lagstiftning och övriga styrdokument. Utgångspunkten är att de ska vara tydliga, mätbara och ha mål värden. De ska beskriva dels verksamhetens omfattning/resultat och dels den kvalitet som kunden upplevt. En verksamhetsplan tas fram varje år för kommande treårsperiod. Målen följs upp under året i delårsrapport, delårsbokslut och årsbokslut. Kommunchefen ansvarar för att resultatanalyser genomförs på fullmäktigenivå och förvaltningscheferna för sina respektive nämnder.

Svenljungas vision ”Det godaste livet” beslutades av kommunfullmäktige för två år sedan och är kommunens bild av hur de önskar att Svenljunga ska vara och se ut i framtiden ur medborgarperspektiv. Den är väl känd i organisationen men ger den avtryck i verksamheterna? Ett förslag kan vara att utvärdera hur den påverkar det dagliga arbetet. Den gemensamma värdegrunden syftar på de grundläggande principer och värden som ligger till grund för verksamheten. Värdegrunden beskriver hur alla ska förhålla sig oss till medborgare, kollegor, ledare, företag och föreningar. Utvärderarnas bild är att den är väl etablerad på alla nivåer i organisationen och är ett riktmärke i planeringsprocesser, i det dagliga arbetet och är ett mantra som bidragit till att sudda ut förvaltningsgränser och samlar hela koncernen.

Ekonomi och verksamhet/kvalitet är delvis parallella spår i budgetprocessen utifrån intervjuerna. Vid konkreta prioriteringar tycks ekonomi och verksamhet integreras tydligare i planerings- och beslutsprocesser vid värdering av såväl dokument som i innehållet i dialogen. Ett förbättringsområde kan vara att stärka fokuset på att ekonomi och verksamhet integreras i planerings- och beslutsprocesser.

### **Uppföljning och analys**

Kommunen använder ett digitalt integrerat ledningssystem som stöd för sin mål- och resultatstyrning, rapportering och uppföljning. Varje förvaltning ansvarar för kontinuerlig avrapportering till nämnden vid fastställda tidpunkter.

Rapporteringen till nämnden utgör i sammanfattad form även underlag för avrapportering till central nivå. Samma sak gäller för bolagen. Verksamheterna följs upp i månadsrapporter, delårsrapport, delårsbokslut samt årsbokslut. Det görs sju månadsrapporter, varav fyra är förstärkta.

Då träffar kommunledningen var och en av förvaltningscheferna i en timme och går igenom ekonomi, personal mm. Den löpande rapporteringen och åtgärdsprocessen när avvikelser uppstår tycks fungera väl.

Inom socialförvaltningen har man avvikelserapportering och kvalitetsuppföljning varje månad med enhetscheferna. Det görs en sammanställning av kvalitet som rapporteras till förvaltningsledningen för beslut om åtgärder och därefter till nämnden för information varje månad. Det innebär att man får ett underlag varje månad som medger att man kan ställa till vilka åtgärder som kan behöva sättas in på olika enheter. Det har funnits ett stort underskott inom socialnämnden tidigare år, men den systematiska rapporteringen och analysen gör att man nu ligger i balans. Ett gott exempel på där ekonomi- kvalitetsuppföljningen gett resultat.

Den centralt etablerade MoR-gruppen (Mål- och resultat) har uppdrag att utveckla styrmodellens strukturer och processer. Yttersta uppdraget är att förbättra uppföljningen för att ge politikerna en bättre bild av verksamheten för att de ska ha en uppfattning om vad som händer löpande i verksamheterna. Men också se till att inte allt rapporteras utan det som är väsentligast utifrån uppdraget som förtroendevald.

Internkontrollplaner finns i alla förvaltningar och följs upp av revisionen.

## **Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson**

Det finns forum för dialog och samspel mellan förtroendevalda och tjänstepersoner, både informella och formella. Den genomgående bilden av samspelet mellan politik och tjänstepersoner är att det fungerar mycket väl. Både förtroendevalda och tjänstepersoner talar väl om varandra. Många av de intervjuade lyfter fram närheten till varandra såväl geografiskt/fysiskt och att organisationen är ”platt” vilket gör att det är lätt att ta kontakter. Roller är generellt sett tydliga och vikten av en nära dialog betonas.

Den utvecklade rapporteringen ger också de förtroendevalda större kunskap om verksamheterna och deras förutsättningar, vilket är viktigt i dialoger och under beslutsprocesser.

<b>Styrkor</b>	<b>Förbättringsmöjligheter</b>
<p><b>Svenljungas styrmodell är tydlig och etablerad inom kommun koncernen och förfinas succesivt</b></p> <p><b>Värdegrunden är väl känd i organisationen och är ett riktmärke i planeringsprocesser, i det dagliga arbetet. Ett mantra som bidragit till att sudda ut förvaltningsgränser och samlar kommunkoncernen</b></p> <p><b>MoR-gruppen är en viktig resurs för att utveckla styrmodellens processer exempelvis kring samordning av uppföljning och analys av resultat</b></p> <p><b>Funktionell avvikelse- och åtgärdsrapportering. Socialförvaltningen gott exempel</b></p> <p><b>Den utvecklade rapporteringen ger de förtroendevalda större kunskap om verksamheterna och deras förutsättningar, vilket är viktigt i dialoger och under beslutsprocesser</b></p> <p><b>Samspelet mellan ledande politiker och tjänstepersoner fungerar mycket väl. Regelbunden diskussion om roller och samarbete</b></p>	<p><b>Visionen är väl känd men ger den avtryck? Följ upp effekten</b></p> <p><b>Ett förbättringsområde är att bolagens ägardirektiv i större utsträckning präglas av vision och fullmäktigemål</b></p> <p><b>Ytterligare stärka fokuset på att ekonomi och verksamhet integreras i planerings- och beslutsprocesser</b></p>

## Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för effektivitet</li><li>• Jämförelser för effektivitet</li><li>• Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet</li><li>• Samverkan för effektivitet</li></ul>	58

### Allmänt

Det sker en kontinuerlig förändring i kommunerna som kräver utveckling av den service som tillhandahålls. En viktig förändringsfaktor är den demografiska utvecklingen, med ett allt större antal invånare i de äldre och yngre åldersgrupperna, vilken ökar behovet av tjänster hos de äldre och yngre brukarna samtidigt som finansieringen av verksamheten blir svårare.

Ett svar på hur detta ska lösas är ökad effektivitet. Det handlar då inte om att ensidigt skära ner kostnader. Det innebär istället att hitta smartare arbetssätt och ett bättre resursutnyttjande som kan göra så att servicenivån till brukarna bibehålls eller förbättras. Kort sagt handlar effektivitet om att förstå samspelet mellan resursinsats och kvalitativa resultat och att kunna agera utifrån de förutsättningarna, både strategiskt och operativt.

### Strategi för effektivitet

Kommunen har ingen fristående strategi, men mål- och resultatstyrningsmodellen vilar på tre ben: ekonomi, personal och verksamhet och noggrann uppföljning av resultat och avvikelser. Målsättningen formuleras även i ett fullmäktigemål ”Säkerställa framtida resurseffektivitet och kompetensförsörjning via digitala och säkra lösningar”. Målet har en inriktning mot effektivitet.

### Jämförelser för effektivitet

I Svenljunga kommun är det standard att jämföra kostnader och kvalitet med andra över tid. Jämförelser sker inom respektive verksamhetsområde, på olika sätt, vanligast i nätverksform. Oftast i jämförelse genom att använda verksamhetsnyckeltal som analyseras inom respektive förvaltnings ledningsgrupp och som sedan följs upp inom respektive nämnd. Kommunen använder regelbundet Kolada och jämför sig både med Sjuhärad och med liknande kommuner. På kommunövergripande nivå används exempelvis KKI-K resultat som ett underlag i rapporteringen.

## **Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet**

Det finns en kommunövergripande digitaliseringsstrategi. Inom socialförvaltningen finns även en strategi framtagen med ambitionen att aktivt och konkret införa digital teknik i verksamheterna. Det finns dock ett stort intresse för digitalisering inom kommunen och ett kommunövergripande digitaliseringsråd har etablerats. Nästa steg är fastställa en strategisk inriktning och utveckla det operativa arbetet. Inom förvaltningarna tar man egna initiativ med exempelvis olika digitala systemlösningar, processkartläggningar, nattillsyn inom delar av socialförvaltningen. Men det är svårt att avläsa effekter och arbetet samordnas inte i dagsläget. Inom socialförvaltningen har man byggt in hela kvalitetssystemet i Hypergene för att nyttja det optimalt, det är man ensamma om.

Verksamheterna kan ansöka om en innovationspeng, 250 tkr är avsatt årligen, som kommunledningsgruppen tar beslut om. Det ska inte vara ett hinder att man inte har resurser för att testa digitala lösningar. Kommunen har i stort sett gett klartecken till alla ansökningar som kommit in. En viktig signal kommunen vill förmedla är att det ska vara okey att testa, men också att misslyckas.

Exempel på tekniska lösningar är flera e-tjänster för att underlätta ansökningar och hitta information. Det medför en snabbare hantering när kommunen kan skicka handlingar digitalt. Digital inskrivningsmöjlighet vid fysiska besök på kommunen bidrar till besparad tid i Kontaktcenter. De har istället tagit sig an andra uppgifter runt fordon och färdtjänst. Digitala handlingar är en besparing för kommunsekreterare, kommunadministratör samt Kontaktcenter. Digital tömningsregistrering och återkoppling till kund inom avfallsenheten. InfoMentor för uppföljning av elevers resultat och närvaro. Sociala medier för att snabbt nå ut med information samt styr- och larmsystem för att upptäcka och åtgärda driftstörningar. SMS-tjänst för snabb info om driftstörningar vatten/avlopp. Teamsmöte med anhöriga inom Socialförvaltningen. Mobil dokumentation i telefoner inom flera förvaltningar är andra exempel. Flera digitala lösningar inom äldreboendena som höjer kvaliteten.

En sammanhållen prognos över hela kommunens demografiska utveckling görs i dagsläget endast kortsiktigt i arbetet med budgeten för nästkommande år. Skolplanen är en del av hela kommunen, dessutom en del inom hela barn- och utbildningsförvaltningen. Systematiskt arbete med digitala lösningar inom vård och omsorg, förvaltningsövergripande lokalförsörjningsgrupp, aktivt arbete för att locka medarbetare till kommunen tillsammans med utbildning som anordnas lokalt exempelvis vård- och omsorgsprogrammet.

Den demografiska utvecklingen och prognoser följs således löpande upp och är en del av gemensamma förutsättningar i budgetarbetet. Genom detta har den demografiska utvecklingen inverkan på så väl drift som investeringar.

Kommunen saknar en gemensam projektledningsmodell, vilket skulle kunna underlätta för att ha större kontroll på mål, tidsplan, kostnader, ansvar och utfall vid större projekt.

### **Samverkan för effektivitet**

Vad avser internt förvaltningsövergripande samarbete för att öka effektiviteten och kvaliteten finns flera exempel. Exempelvis arbetsmarknadsenhetens arbete mot personer utanför arbetsmarknaden, Ungas framtid är ett samarbete mellan förvaltningar riktat mot ungdomar, förvaltningsövergripande trygg- och säkerhetsarbete mot alla invånare, aktivitetssamordnare för aktivitetshus i Hammarlind för målgruppen äldre.

Extern samverkan för att öka effektiviteten i den egna verksamheten bedrivs i stor utsträckning inom Sjuhärad och VG regionen där i princip samtliga förvaltningar deltar i olika nätverk och arbetsgrupper.

Här följer några exempel på vad Svenljunga gör inom ramen för extern samverkan för att öka effektiviteten.

Västtrafik, samarbete runt färdtjänst, Samarbete runt ett specifikt barn via SIP (samordnad individuell plan) tillsammans med övriga kommuner i västra Götaland och Västra Götalandsregionen. Arbetsmarknadsenheten arbetar kontinuerligt ihop med Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Västra Götalandsregionen. Samarbete med Tranemo kring Arbetsmarknadsenheten och Personalfunktionen via gemensam Samverkansnämnd. Upphandlingssamarbete tillsammans med alla sjuhäradskommuner. Samverkan runt vuxenutbildning i Boråsregionen, vilket skapar ökat utbud av utbildningar, specialpedagogiskt stöd, m.m. Vård- och omsorgscollege ger ökad kvalitet i vård- och omsorgsutbildningarna. Digitaliseringsnätverk i samverkan med kommunerna i sjuhäradskommunerna. Upphandlade distansutbildningar för vuxna (NTI) för bredare och mer tillgängligt utbud. Avtalsamverkan med sjuhäradskommuner inom miljö och bygg. Gemensam GIS-strateg med Mark och Bollebygd. Gemensamt biblioteksdatasystem och katalog i sjuhäradskommunerna.

Samverkan inom Business Region Borås för att kunna ta sig an frågan om batterifabrikens eventuella etablering. Gemensam omvärldsanalys med åtta kommuner, delar kostnaderna, bättre underlag för egna planeringsdagar.

Samarbetet med medarbetarcentrum är ett annat exempel för att öka rörligheten för medarbetare.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p><b>Digitaliseringsstrategi och digitaliseringsråd</b></p> <p><b>Innovationspeng</b></p> <p><b>Riktningen ”Våga pröva, du får misslyckas” kultur</b></p> <p><b>Standard att jämföra kostnader och kvalitet med andra över tid</b></p> <p><b>Flera exempel på tekniska lösningar på tekniska lösningar exempelvis e-tjänster för att underlätta och effektivisera</b></p> <p><b>Extern samverkan för att effektivisera och utveckla</b></p> <p><b>Inom socialförvaltningen har man en konkret strategi för införande av ny teknik samt byggt in hela kvalitetssystemet i Hypergene för att nyttja det optimalt, det är man ensamma om</b></p>	<p><b>Utveckla det operativa arbetet utifrån Digitaliseringsstrategin</b></p> <p><b>Samordna arbetet i digitaliseringsrådet</b></p> <p><b>Kommunen saknar en gemensam projektledningsmodell, vilket skulle kunna underlätta för att ha större kontroll på mål, tidsplan, kostnader, ansvar och utfall vid större projekt</b></p> <p><b>Hur fungerar samarbetet med Tranemo kring Arbetsmarknadsenheten och Personalfunktionen?</b></p> <p><b>Mät effekter effektiviseringsinsatser och effekter av samverkan i större utsträckning</b></p>

## Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för brukarens fokus</li> <li>• Fokus på service</li> <li>• Förenklade kontakter med kommunen</li> <li>• Information kring kommunens serviceutbud</li> <li>• Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna</li> </ul>	<b>54</b>

### Allmänt

Med ”brukarens fokus” menas att kommunen har en styrning och ledning som utgår från brukarens behov. Vid förbättring och effektivisering av verksamheten måste brukaren ha en central roll genom involvering och medskapande.

Brukarens upplevelser och kunskap inom ramen för lagstiftning och ekonomi är en förutsättning för att hitta nya arbetssätt och skapa önskade förflyttningar.



Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga kvalitetsaspekter i all service. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig avseende servicekvalitet är en annan viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna tjänsternas innehåll. 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 leder till en större andel nöjda brukare.

### **Strategi för brukarens fokus**

Kommunfullmäktige i Svenljunga har beslutat om fyra målområden och tio fullmäktigemål. I denna målbild är den enskilde brukaren av tjänsterna inte tydligt som en fokus målgrupp. Fokusen på den servicen vänder sig till läggs på nämnd och verksamhetsnivå. Svenljunga kommun har istället valt att samla kring en gemensam övergripande vision och värdegrund som delvis berör brukarens fokus.

### **Fokus på service**

Det finns ett kommungemensamt förhållningssätt rörande service och bemötande som nämnts tidigare i form av exempelvis visionen och värdegrunden. I värdegrunden kan bland annat utläsas ”Arbetet kännetecknas av respekt, prestigelöshet och ett ödmjukt förhållningssätt.” Kommunens ambition vad avser förhållningssätt ingår även i introduktionen av nyanställda, i gemensamma utbildningar för medarbetare samt i lönekriterier. Årets medarbetare tycks inte vara förankrad i hela organisationen.

Ett förbättringsområde kan vara att uppmärksamma arbetsgrupper/enheter som utmärker sig positivt i sin serviceutövning utifrån värdegrundens intentioner, som uppmuntran och för internt lärande.

### **Förenklade kontakter med kommunen**

Hos Svenljungas kommuns kontaktcenter får kommuninvånare eller besökare svar på frågor och funderingar som dom har gällande kommunens verksamheter. Kommunen har även ett utbud av e-tjänster som förenklar för brukaren på webben som nämnts tidigare.

### **Information kring kommunens serviceutbud**

Kommunens externa Webbsida tål att nämnas igen, det är kommunens grundbult för information. Serviceenheterna är dock lite olika presenterade på kommunens webb. Det gäller exempelvis inom enheter för stöd och omsorg, exempelvis särskilt boende.

Det finns ett utvecklingsområde i att ge en fylligare beskrivning av boendemiljön och vad man kan förvänta sig av vardagslivet, servicen och omsorgen. Exempelvis bilder och filmer på den inre och yttre miljön. För att ge en indikation av kvaliteten på servicen kan man även lägga resultat från exempelvis brukarundersökningar i anslutning till informationen om enheterna. Det är transparent och viktig information, i detta fall riktad till äldre och anhöriga. Att synliggöra verksamheten kan också skicka en positiv signal till chefer och medarbetare att får visa upp sin professionella vardag.

### **Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna**

Ser man på brukarens möjligheter att påverka de egna tjänsternas utformning sker detta naturligt i kommunens kärnverksamhet (förskola, skola, socialtjänst, äldreomsorg) bland annat genom individuella utvecklingsplaner och genomförandeplaner. Kommunen använder brukarundersökningar i socialförvaltningen, insiktsmätningen och andra brukarundersökningar när det gäller samhällsbyggnadsförvaltningens verksamheter. Regelbundna föräldraenkäten och möten med föräldrar (vårdnadshavare) i förskola och grundskola för att hitta lämpliga lösningar samt regelbundna medborgarundersökningar med några års mellanrum. Kommunen erbjuder möjlighet att som brukare lämna synpunkter.

Kommunen arbetar bland annat också för att involvera brukare genom arbete i exempelvis elevråd, föräldraråd, pensionärsråd och trygghetsdialoger. Målsättningen är att resultatet av de underlag som tas fram i samverkan med brukare ska skapa tjänster av god kvalitet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p><b>I värdegrunden stipuleras "Arbetet kännetecknas av respekt, prestigelöshet och ett ödmjukt förhållningssätt"</b></p> <p><b>Flera olika verktyg och dialoger för att visa intresse i att lyssna in brukares synpunkter</b></p> <p><b>Utbudet av e-tjänster som förenklar för brukaren</b></p> <p><b>Kontaktcenter</b></p> <p><b>Förvaltningarnas arbete för att ha brukarens fokus</b></p> <p><b>Årets medarbetare</b></p>	<p><b>Övergripande vision och värdegrund som delvis berör brukarens fokus</b></p> <p><b>Centralt uppmärksamma arbetsgrupper/enheter som utmärker sig positivt i sin serviceutövning, som uppmuntran och för internt lärande</b></p> <p><b>Utvärdera och utveckla kontaktcenter?</b></p> <p><b>Utveckla informationen om serviceenheterna på webben</b></p>

## Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för kvalitetsutveckling</li><li>• Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet</li><li>• Ständiga förbättringar</li><li>• Samverkan för kvalitetsutveckling</li></ul>	61

### Allmänt

Ett av kommunernas huvuduppdrag är att ge kommunens medborgare välfärdsservice av god kvalitet. För att kunna åstadkomma detta behöver alla anställda i en kommun kontinuerligt utveckla och förbättra verksamheten, både internt i organisationen samt tillsammans med andra aktörer.

Ett systematiskt kvalitetsarbete är därför centralt för att driva verksamhetsutveckling med syfte att möta kraven från brukare och medborgare. Ett ständigt förbättringsarbete sker där ett systematiskt arbete bedrivs, utrymme för kreativitet ges och optimal resursanvändning sker. Inom detta område berörs både kommunens strategiska inriktning samt verksamhetens löpande operativa arbete med ständiga förbättringar. Innovation och samverkan med både brukare och andra aktörer är också medel för att finna nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden.

### Strategi för kvalitetsutveckling

Kvalitetshjulet beskriver kommunens systematiska kvalitets- och förbättringsarbete. I de olika stegen ingår planering, genomförande, uppföljning/analys och förbättringsåtgärder. Verksamheten ska identifiera, beskriva och fastställa de processer och rutiner som behövs för att säkra verksamhetens kvalitet. Dessa ska vara effektiva och baseras på standardiserade och evidensbaserade metoder. Processerna och rutinerna är ledningssystemets grundläggande delar. I samtliga tre perspektiv, ekonomi, personal och verksamhet, är personalens delaktighet avgörande för att arbetet enligt kvalitetshjulet ska lyckas. Kvalitetshjulet hjälper till att följa upp, kartlägga, analysera och planera för genomförandet och uppföljningen av olika områden.

I kommunen anses ”god kvalitet” uppnås när analys av verksamhet, ekonomi och personal kompletterar varandra genom att erfarenheter och resultat tas till vara, verksamheten anpassas för att nå målen och samtidigt vara kostnadseffektiv. Analyserna sammanställs i verksamheternas kvalitetsrapport/enhetsplan.

## **Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet**

På övergripande nivå finns en del verktyg som används som underlag för att utveckla servicen. Brukarundersökningar genomförs i alla verksamheter och synpunktshandlingen är exempel på sådana. Likaså finns det olika former av lärande i samarbete med andra kommuner och andra externa aktörer.

Ambitionen att skapa ett arbetsklimat som tillåter att våga pröva nya arbetsmetoder och att det är okey att misslyckas är ett positivt signal som kommunen verkar för att etablera. Innovationspengen ska stimulera detta. En annan central resurs är det förvaltningsövergripande digitaliseringsrådet som gemensamt ska prioritera hur och vilka steg som gemensamt ska tas inom digitaliseringsområdet för att utveckla kvaliteten.

Den etablerade MoR-gruppen, som nämnts tidigare är en tvärfunktionell plattform för att utveckla och effektivisera mål- och resultatstyrningen. En central resurs med potential att exempelvis även kunna samordna och stödja arbetet med kvalitet-/effektivitetsutveckling, digitala stödsystem, omvärldsbevakning och analys av resultat för att stärka förutsättningar för internt samarbete, lärande och utveckling

## **Ständiga förbättringar**

På förvaltnings-/bolags- och enhetsnivå pågår ett ständigt systematiskt kvalitetsarbete. Samtliga verksamheter arbetar med en eller flera metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna i det vardagliga arbetet. Inom Barn- och utbildningsförvaltningen finns utvecklingsledare som ger bra stöd i det löpande kvalitetsarbetet från förskolan och uppåt.

Utvecklingsledarna har exempelvis arbetat tillsammans med lärare och elever och skapat ett kreativt lär rum, ett framtidens klassrum, med inspiration från Högskolan i Halmstad.

Socialförvaltningen har exempelvis fokuserat mycket på de individuella genomförandeplaner och delaktighet för att hålla en fortsatt hög upplevd kvalitet även när man har behövt hålla i kostnaderna. Månadsuppföljningarna med självskattning av kvalitet har också varit viktiga för att hålla fokus på kvalitetsfrågorna. De har också byggt in hela sitt kvalitetssystem i Hypergene som nämnts tidigare.

Utvärderarnas bedömning är att verksamheterna generellt sett bedriver ett systematiskt och utvecklingsinriktat kvalitetsarbete genom att identifiera kvalitetsavvikelser men också pröva och hitta nya arbetssätt som leder till utveckling av tjänsternas kvalitet.

## Samverkan för kvalitetsutveckling

Det interna samarbetet och erfarenhetsutbytet för lärande har förbättrats i takt med att koncernen har gått samman enligt intervjuerna. En viktig kugge som går att utveckla. Det finns flera exempel på spaning och lärande utanför den egna organisationen genom samverkan/erfarenhetsutbyte i nätverksform för att utveckla servicen. Det pågår exempelvis nätverkssamverkan med kommuner inom regionen och med Sjuhäradsnätverket på olika nivåer och omfattar i princip all verksamhet i någon form.

Socialförvaltningen ingår även i FOU Sjuhärad, tillsammans med högskolan i Borås. Enligt intervjuerna börjar det samarbetet ge mer och mer input till utveckling då inriktningen har blivit mer pragmatiskt och verksamhetsanpassat. Barn- och utbildningsförvaltningen samverkar också i FOU Sjuhärad bland annat i ULF-projektet som ger möjlighet att få in forskningen i skolan där skolchefen själv är med i processen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p><b>Kvalitetshjulet</b></p> <p><b>MoR – Gruppen</b></p> <p><b>Våga pröva signalen och innovationspengen</b></p> <p><b>Brukarundersökningar genomförs i alla verksamheter.</b></p> <p><b>Synpunktshantering</b></p> <p><b>Samtliga verksamheter har någon form av metodik och systematik för att arbeta med ständiga förbättringar</b></p> <p><b>Samverkar med externa aktörer för att utveckla tjänsterna. Inte minst inom Sjuhärad</b></p>	<p><b>Följa upp kvalitetshjulets effekt</b></p> <p><b>Utveckla MoR - gruppens uppdrag. En central resurs med potential att exempelvis även kunna samordna och stödja arbetet med kvalitet-/effektivitetsutveckling, digitala stödsystem, omvärldsbevakning och analys av resultat för att stärka förutsättningar för internt samarbete, lärande och utveckling</b></p> <p><b>I större utsträckning synliggöra och uppmärksamma arbetsgrupper/enheter som utmärker sig för sitt kvalitetsarbete för uppmuntran och internt lärande</b></p>

## Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategier för ett hållbart arbetsliv</li><li>• Strategisk kompetensförsörjning</li><li>• Arbetsmiljö och sjukfrånvaro</li><li>• Jämställdhet och mångfald</li></ul>	59

### Allmänt

Stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner behöver både attrahera nya och behålla medarbetare samt även ställa om verksamheten de kommande åren. Ett hållbart arbetsliv ska möjliggöra för medarbetare att arbeta med god hälsa och kombinera ett sunt arbetsliv med privatlivet. En bra och utvecklande arbetsmiljö uppnås då ett systematiskt arbetsmiljöarbete omsätts i praktiken, arbetet är känt och leder till konkreta åtgärder.

Tillgången till rätt kompetens, strategiskt kompetensförsörjning påverkar kommuners möjlighet till att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lagstiftning samt att vara konkurrenskraftiga utifrån ett arbetsgivarperspektiv. Ett ytterligare sätt att arbeta med utveckling av välfärdstjänster är att uppmuntra till mångfald i organisationen. Med mångfald bland medarbetare tar man vara på kompetens och ökar möjligheterna till innovation och tillväxt. Att ha medarbetare med olika erfarenheter och bakgrund ger kunskap och perspektiv som hjälper att förstå medborgarnas och brukarnas olika behov.

### Strategi för hållbart arbetsliv

Svenljunga kommuns arbete inom det arbetsgivarpolitiska området regleras av ett antal policys exempelvis lönepolicy, arbetsmiljöpolicy samt en hälsopolicy. Ett fullmäktigemål är att vara en attraktiv arbetsgivare. Ett förbättringsområde kan vara att ta fram ett samlat strategiskt personalpolitiskt program och samordna uppföljning kring de olika områdena för att få en helhetsbild av genomslaget.

Svenljunga var först i landet att fullt ut ha en gemensam HR-funktion tillsammans med en annan kommun, Tranemo. HR-funktionen stödjer bägge kommunerna med utveckling av personaladministrativa rutiner, tolkning och tillämpning av arbetsrättsliga lagar, förordningar och kollektivavtal. De ansvarar för löneadministration, reseräkningar och pensions- och försäkringsfrågor liksom för personalstatistiska och personalekonomiska redovisningar.

De ska fungera som interna konsulter exempelvis inom områden som rekrytering, kompetensutveckling, arbetsmiljö, rehabilitering, omorganisation. Det gemensamma målet är att i samverkan med chefer och förvaltningsledningar arbetar för att attrahera, behålla, utveckla och engagera medarbetare. HR-funktionen är stationerad i Tranemo men ska arbeta flytande över gränserna till båda kommunerna. Ett intressant samarbete som skulle vara intressant att utvärdera framöver.

### **Strategisk kompetensförsörjning**

Rekrytering och kompetensförsörjning är idag en utmaning för alla svenska kommuner, så även i Svenljunga. Det finns inget övergripande styrdokument kring rekrytering, kompetenskartläggning och kompetensförsörjning det sker framför allt på förvaltningsnivå. Barn- och utbildningsförvaltningen har tagit fram en rekryteringsstrategi. I rekryteringsprocesser har kommunen alltid kontakt med regionalt Medarbetarcentrum. Man genomför fyra återkommande chefsträffar per år, där HR utbildar chefer bland annat kring rekrytering.

Det pågår en långsiktig satsning via Vård- och omsorgscollege och ett lokalt vård- och omsorgsprogram där man välkomnar studenter för att attrahera blivande medarbetare. Förvaltningarna arbetar dessutom med åtgärder för att locka och behålla personer i bristyrkena.

Socialförvaltningen har varit delaktiga i EU-projekt för att få fler att arbeta inom vård och omsorgen. Man samverkar också nära med skolan, vård- och omsorgscollege och lärocentrum. Projekt Medkänsla genomfördes 2021 och syftade till att stärka ett hållbart arbetsliv och utvärderingen pekade på några områden att utveckla framöver.

För att attrahera personer att arbeta i kommunen erbjuds exempelvis friskvård, fritidsaktiviteter, flexibel arbetstid, heltid som norm inom socialförvaltningen, semesterväxling, i vissa fall arbetskläder, uppvaktnings för lång och trogen tjänst och studiestöd. 85 procent kan rekommendera kommunen som arbetsgivare enligt den senaste medarbetarundersökningen, vilket är ett mycket bra resultat.

Vid intervjuerna lyfte de förtroendevalda vikten i att ha fortsatt fokus på kärnverksamheten när tillväxtfrågorna tar mer utrymme. ”Vi har inte råd att vara en dålig arbetsgivare”.

### **Arbetsmiljö och sjukfrånvaro**

Kommunen genomför regelbundna medarbetarundersökningar. Resultatet ska användas för att ta fram en handlingsplan på kommunnivå, förvaltningsnivå samt enhetsnivå.

Kommunens systematiska arbete med i årshjulet kring APT är funktionellt. På Medarbetarwebben finns omfattande information om ansvar, roller och genomförande. Där finns också en digital utbildning i SAM (systematiskt arbetsmiljöarbete). Fysiska arbetsmiljöutbildningar genomförs också via HR-funktionen. Enligt intervjuerna finns det en förbättringspotential för att få ökad systematik kring uppföljning och åtgärder. Det pågår även en diskussion om att lägga in en arbetsmiljömodul i Hypergene.

### Jämställdhet och mångfald

De sju diskrimineringsgrunderna beskrivs i riktlinjen ”Om du blir utsatt för kränkningar” samt råd om förebyggande insatser. Vid händelse av uppkommen situation av diskriminering och kränkande särbehandling ska riktlinjen fungera som stöd och handlingsplan. Arbetet följs upp via regelbundna medarbetarenkäter. Resultatet redovisas på övergripande nivå och bryts ner till respektive enheter. Det togs även upp på senaste chefsdagen, även kring vilka verktyg man har som chef.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Ett fullmäktigemål att vara en attraktiv arbetsgivare</p> <p>Barn- och utbildningsförvaltningen har tagit fram en rekryteringsstrategi</p> <p>Vård- och omsorgscollege</p> <p>Gott rykte som arbetsgivare. 85 procent kan rekommendera kommunen som arbetsgivare</p> <p>Projekt Medkänsla</p> <p>Chefsträffarna</p> <p>Heltidsarbete som norm inom socialförvaltningen</p> <p>Systematiskt arbetsmiljöarbete och funktionellt APT-årshjul</p> <p>Vid intervjuerna lyfte de förtroendevalda vikten i att ha fortsatt fokus på kärnverksamheten när tillväxtfrågorna tar mer utrymme. ”Vi har inte råd att vara en dålig arbetsgivare”</p>	<p>Ta fram ett samlat strategiskt personalpolitiskt program</p> <p>Samordna arbetet med rekrytering, kompetenskartläggning och kompetensförsörjning</p> <p>Utvärdera den gemensamma HR-funktionen</p> <p>E-rekrytering för att effektivisera och kvalitetssäkra rekryteringsarbetet</p> <p>Att jobba hos oss egen rubrik på webbens förstasida?</p> <p>Enligt intervjuerna finns det en förbättringspotential för att få ökad systematik kring uppföljning och åtgärder av arbetsmiljön</p>



## Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</li><li>• Högsta cheferna som förebilder</li><li>• Chefers uppdrag</li><li>• Intern kommunikation</li><li>• Utveckling av ledarskap och medarbetarskap</li></ul>	69

### Allmänt

Ett bra chef-och ledarskap är avgörande för att attrahera kompetenta och engagerade medarbetare. Chef-och ledarskapets främsta uppgift är att leda och organisera arbetet så att verksamheterna når sina mål. Det ska vara tydligt vad som förväntas av chefer, ledare och medarbetare avseende handlingsutrymme. En chef sätter ramar men skapar också förutsättningar och möjligheter för underställda att utföra ett gott arbete. En chef på högsta ledningsnivå är genom sitt sätt att vara och agera en förebild och god representant för kommunen.

Likväl som att stötta cheferna i deras uppdrag, behöver medarbetarnas engagemang stimuleras och förutsättningar samt handlingsutrymme skapas för medarbetare att göra sitt bästa för att bidra till en god och uppmuntrande arbetsmiljö.

### Strategi för chefs-/ledar- samt medarbetarskap

I Svenljunga är Chefsportalen den centrala informationsplattformen för ledarutveckling. Den finns på Medarbetarwebben med huvudområdena: ”Mitt ansvar som chef”, ”Vardagen som chef”, ”Vi som stödjer dig” och ”utvecklas hos oss”. Där beskrivs till exempel rollerna som chef och vad som förväntas tillsammans med digital förvaltningsövergripande introduktionskurs. Det finns även en äldre ledarpolicy som behöver uppdateras eller skrotas. Ledarskapet utvärderas genom medarbetarenkäten, men det är oklart om linjecheferna anser resultatet vara ett stöd. Ett förbättringsområde kan vara att se över processen kring analys och åtgärder vad avser undersökningen.

### Chefer som förebilder

I chefsuppdraget ligger att vara en god ambassadör för kommunen internt som externt. Det innebär att cheferna ska vara goda förebilder och agerar bärare av kommunens vision, mål och värdegrund. På ledningsgruppsnivå förs regelbundet diskussioner om den rollens betydelse.

Efter beslut i Kommunstyrelsen filmas kommunchefen och redogör för de beslut som fattats på Chefsportalen. Ett bra sätt att kommunicera information mer visuellt. Inriktningen är att det inte ska finnas en ”vi och dom kultur”, utan att respekt och ödmjukhet ska prägla det interna samarbetet. Det verkar vara framgångsrikt utifrån intervjuerna.

Varje år utses årets kommunanställd eller arbetsgrupp i dialog och samarbete med de fackliga företrädarna. En uppmärksamhet som är av godo på flera olika sätt. Likväl som att synliggöra det goda medarbetarskapet skulle chefer med goda resultat i medarbetarundersökningar kunna lyftas upp och manifesteras det som kommunen eftersträvar i ledarskapet.

För att säkra chefernas förutsättningar att leda verksamheten finns stödfunktioner inom förvaltningarna. Man kan även avropa stöd från centralt håll vad avser ekonomi, HR och frågor som berör kvalitet och utveckling. Vid intervjuerna framkom viss kritik mot den gemensamma HR-funktionens stöd. Kritiken berörde en del administrativa stödinsatser som av linjecheferna upplevdes ta för lång tid.

För att leda verksamheten behöver inte minst linjecheferna ett rimligt administrativt uppdrag. Ett förslag kan vara att på ett enkelt sätt kartlägga hur mycket tid som läggs på administration, så att kommunen får en bild av vad som eventuellt behöver avlastas, tas bort eller omdirigeras.

### **Intern kommunikation**

Att ha tydliga former för den interna kommunikationen är grundläggande för att skapa förutsättningar för såväl ledarskap som medarbetarskap. Utvärderarnas uppfattning kring den interna informationen och kommunikationen, mellan olika ledningsnivåer i organisationen, är att den fungerar väl.

### **Utveckling av ledarskap och medarbetarskap**

Kommunen genomför regelbundna chefsdagar på olika teman och utbildningsinsatser som arrangeras av kommunledningsgruppen/HR-funktionen. Innehållet utformas utifrån organisationens behov. Man erbjuder ledarutbildning via Medarbetarcentrum. Alla nya chefer erbjuds gå en utbildning i hälsofrämjande ledarskap.

Under 2021 genomfördes en omgång i Ledarakademin och 8 personer genomgick utbildningen som pågick i tio månader. Syftet med programmet var att identifiera potentiella chefer i Svenljunga kommun.

På Medarbetarwebben finns bland annat en digital utbildning i SAM (systematiskt arbetsmiljöarbete) och även en digital förvaltningsövergripande introduktionskurs.

Fysiska introduktionsdagar för alla nya i kommunen, har legat på is under pandemin. Enligt intervjuerna upplevde vissa att Medarbetarportalen var lite rörig, men bättre än den tidigare, och att personalhandboken borde ligga där.

Vidare vad avser möjligheter till medarbetarutveckling är meningarna delade, utifrån intervjuerna med de fackliga företrädarna. Minst nöjda är medarbetarna inom socialförvaltningen enligt dessa.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p><b>Chefsportalen på Medarbetarwebben</b></p> <p><b>Inriktningen är att det inte ska finnas en ”vi och dom kultur”, utan att respekt och ödmjukhet ska präglade det interna samarbetet</b></p> <p><b>Årets kommunanställd</b></p> <p><b>Den interna informationen och kommunikationen, mellan olika ledningsnivåer, fungerar väl</b></p> <p><b>Cheferna lojala bärare av vision, värdegrund och mål. God anda och samsyn vid intervjuer</b></p>	<p><b>Används ledarpolicyn? Skrota eller uppdatera?</b></p> <p><b>Ledarskapet utvärderas genom medarbetarenkäten. Ett förbättringsområde kan vara att se över processen kring analys och åtgärder vad avser undersökningen</b></p> <p><b>Årets chef, arbetsgrupp/team?</b></p> <p><b>Viss kritik mot den gemensamma HR-funktionens stöd</b></p> <p><b>Kartlägga det administrativa stödet till linjecheferna</b></p>

## 4. Översikt av poängfördelning

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

<b>1.</b>	<b>Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
1.1	Strategi för demokratiutveckling och information	13	20
1.2	Kommunens information till medborgarna	8	10
1.3	Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	24	30
1.4	Transparens kring resultat	4	10
1.5	Förutsättningar för politiken	20	30
		<b>69</b>	<b>100</b>

<b>2.</b>	<b>Samhällsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
2.1	Strategiskt arbete	10	15
2.2	Social hållbarhet	19	30
2.3	Ekologisk hållbarhet	18	30
2.4	Civilsamhälle, näringsliv och kultur	16	25
		<b>63</b>	<b>100</b>

<b>3.</b>	<b>Styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
3.1	Strategi för styrning	9	10
3.2	Politisk styrning	23	30
3.3	Uppföljning och analys	20	25
3.4	Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	15	20
3.5	Koncernstyrning	8	15
		<b>75</b>	<b>100</b>

<b>4.</b>	<b>Effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
4.1	Strategi för ökad effektivitet	11	20
4.2	Långsiktig planering för ökad effektivitet	13	20
4.3	Jämförelser för ökad effektivitet	11	20
4.4	Ny teknik som ökar effektivitet	13	20
4.5	Samverkan för ökad effektivitet	10	20
		<b>58</b>	<b>100</b>

<b>5.</b>	<b>Brukarens fokus</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
5.1	Strategi för brukarens fokus	13	20
5.2	Fokus på service och bemötande	11	20
5.3	Förenklade kontakter med kommunen	11	20
5.4	Information kring kommunens serviceutbud	9	20
5.5	Brukarinflytande	11	20
		<b>55</b>	<b>100</b>

<b>6.</b>	<b>Kvalitetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
6.1	Strategi för kvalitetsutveckling	15	20
6.2	Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	13	20
6.3	Innovation och ständiga förbättringar	18	30
6.4	Lära av goda exempel	16	30
		<b>62</b>	<b>100</b>

<b>7.</b>	<b>Arbetsliv</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
7.1	Strategier för ett hållbart arbetsliv	7	15
7.2	Strategisk kompetensförsörjning	23	40
7.3	Arbetsmiljö	16	25
7.4	Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	13	20
		<b>59</b>	<b>100</b>

<b>8.</b>	<b>Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
8.1	Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	15	20
8.2	Chefernas uppdrag och förutsättningar	19	30
8.3	Intern kommunikation	17	20
8.4	Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	18	30
		<b>69</b>	<b>100</b>