

## **Kommunkompassen Ulricehamns kommun**

Oktober 2022 Utvärderare Leif Eldås och Fredrik Carlsson SKR



## Innehåll

<b>1 Vad är kommunkompassen? .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Ulricehamns resultat.....</b>	<b>5</b>
Utvärderingen .....	5
Sammanfattning av resultat .....	5
Jämförelser.....	6
<b>3. Detaljerad genomgång per område.....</b>	<b>7</b>
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare .....	7
Område 2 Samhällsutveckling.....	12
Område 3 Styrning och kontroll.....	24
Område 4 Effektivitet .....	31
Område 5 Brukarens fokus .....	42
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	45
Område 7 Arbetsliv.....	48
Område 8 Chefs-, ledar- samt medarbetarskap.....	53
<b>4. Översikt av poängfördelning .....</b>	<b>58</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. Verktøget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktøget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades åren 2010, 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 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. Ulricehamns resultat

### Utvärderingen

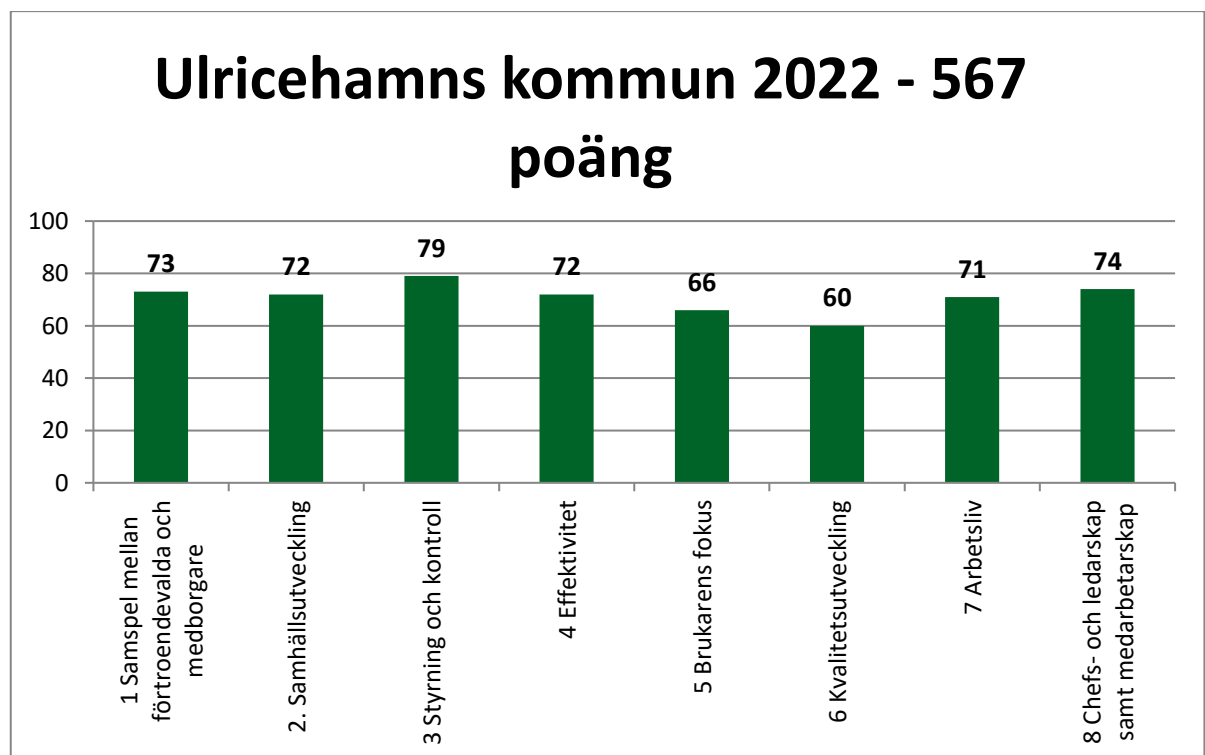
Utvärderingen av Ulricehamns kommun genomfördes i oktober år 2022 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier.

Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ca 35 personer i organisationen.

Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

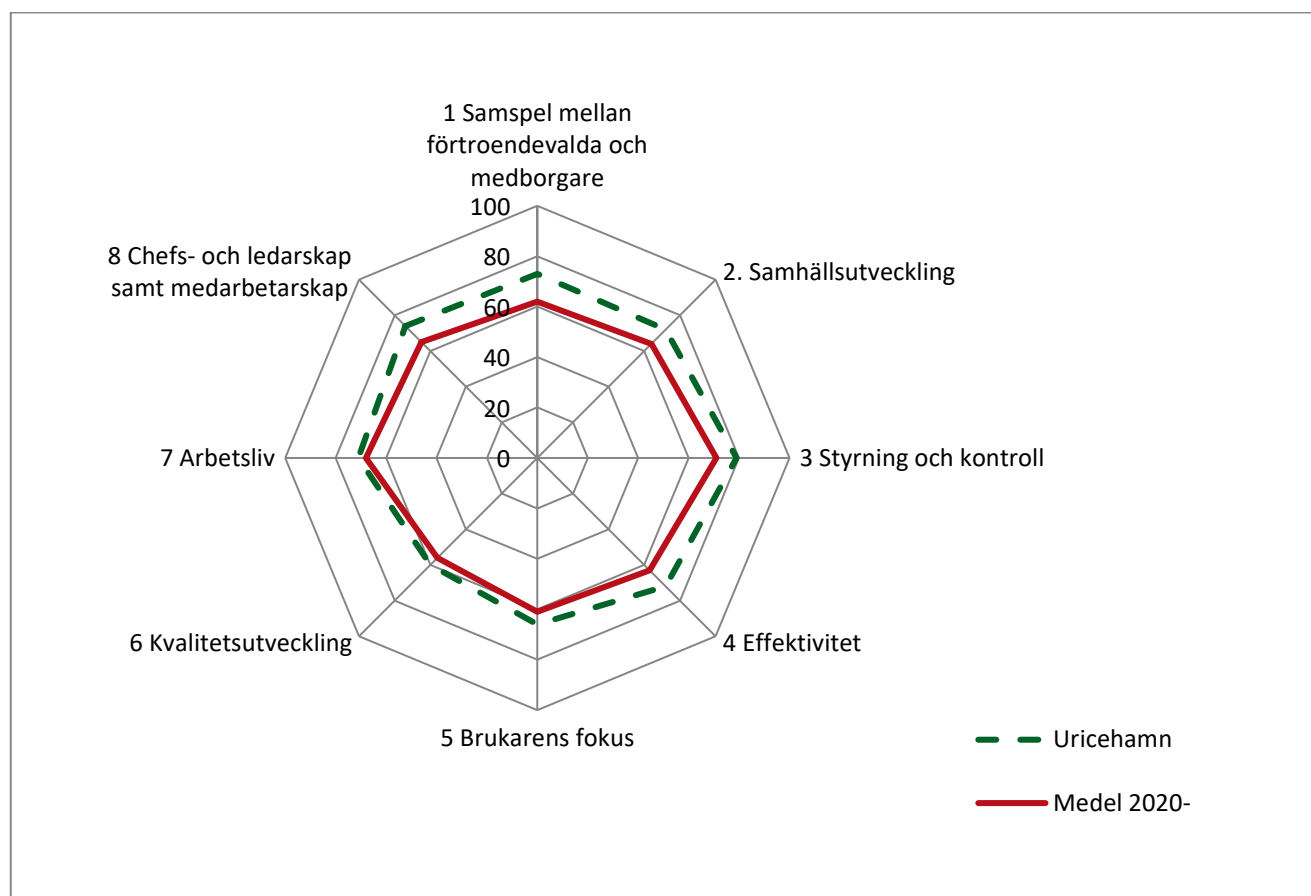
Nedan visas Ulricehamns totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I spindeldiagrammet på följande sida illustreras Ulricehamns poängprofil jämfört med tidigare utvärderingar och ett nationellt medelvärde på kommuner som utvärderats sedan 2020.

2019/2020 genomfördes en revidering av Kommunkompassen. Jämförelser med tidigare år kan göras till stor del, men inte fullt ut. Det är viktigt att ta i beaktande att områdena reviderats och förnyats samt bedömningen på vissa delfrågor skärpts. Områdesindelningen är i viss mån också ny.

### Ulricehamn resultat 2022 jämfört med ett genomsnitt av alla utvärderingar som genomförts sedan 2020



### Jämförelser

Alla utvärderingar från 2017 och framåt finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners webbsida [www.skr.se](http://www.skr.se)

## 3. Detaljerad 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>	73

#### 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 demokratin.

#### Strategi för demokratiutveckling och information

Kommunen arbetar med olika aktiviteter för demokratiutveckling och medborgarinflytande. Det finns en hög ambition och en utforskande inriktning i arbetet, men ett utvecklingsområde kan vara att ta fram någon form av riktning eller strategi för arbetet, vilket även underlättar för uppföljning av insatserna.

Under 2021 arbetade en tillsatt demokratiberedning bland annat med en översyn av den politiska organisationen. Dessutom ingick det i beredningsuppdraget att arbeta med att utveckla interna arbetsformer och processer för att vitalisera den lokala demokratin. Arbetet är påbörjat 2022 utifrån beslut och fokuset är på att utveckla den demokratiska processen, fullmäktiges ledande roll, skapa helhetssyn och samordning, utveckla medborgarkontakter med insyn och delaktighet. Påbörjade aktiviteter är ex. att allmänhetens frågestund införts i Kommunfullmäktige, möjligheten att lämna in medborgarförslag till kommunen har förenklats enligt SKRs modell för e-förslag. Under införande är;

- ett systemiserat arbetssätt för medborgardialog (riktlinje och arbetssätt) tas fram.
- ett barn- och ungdomspolitiskt program ska tas fram för att öka barn och ungas delaktighet.
- kommunfullmäktiges sammanträden ska vitaliseras genom ökad tid för både information, utbildning och föredragningar av specifika ärenden.
- kommunstyrelsens sammanträden ska bli mer flexibla med möjlighet att genomföra workshops, studiebesök, företagsbesök och föreningsbesök.

En revidering av kommunfullmäktiges arbetsordning och kommunstyrelsens reglemente är på väg upp för politisk behandling. Detsamma gäller en ny arbetsordning för tillfälliga fullmäktigeberedningar som ska arbeta med medborgardialog, där ingår också en handbok/arbetssätt för vägledning.

### **Kommunens information till medborgarna**

I kommunens riktlinjer för kommunikation tydliggörs arbetet med kommunikation, syftet med intern och extern kommunikation samt ansvarsfördelning. Även för kommunens kommunikation i sociala medier finns en strategi. Vidare anges i styrdokumentet "Inriktning för kriskommunikation" kommunikationsansvar, syfte, mål och kanaler vid en extraordinär händelse.

På kommunens externa webbplats finns aktuell information om det mesta, både information av mer statisk karaktär samt nyheter. Kommunens kommunfullmäktigemöten sänds live via den externa webben. Där kan man också ta del av inspelningar från äldre möten. Kommunen använder sociala medier som Facebook, Instagram, LinkedIn för generiska inlägg och annonsering, även Snapchat för annonsering. Dessa kanaler möjliggör också dialog och interaktion mellan kommunen och medborgarna. Den sociala mediekanal som når flest personer är Facebook sidan.



Affischering används också för att sprida information om främst arrangemang samt för krisinformation när ordinarie kanaler inte fungerar, vilket prövades med framgång under pandemin.

Ungefär en gång/vecka skickas pressmeddelanden till regional och lokal media. Kommunen håller också pressträffar eller tipsar tidningar och utvald media om olika händelser. Denna information blir ofta publicerad och hjälper således till att sprida information till medborgarna. Man har en öppen inställning till media, deltar ofta i intervjuer samt svarar på insändare i den lokala tidningen.

Personliga möten, telefonsamtal och mejl mellan kommunens tjänstepersoner och medborgarna är också viktiga kommunikationskanaler.

Ulricehamns arbete med information och kommunikation, i de olika kanalerna som används, är genomtänkt och håller en hög kvalitet, ett gott exempel.

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

Sedan 2018 har Ulricehamns kommun deltagit i ett projekt om medborgardialog arrangerat av SKR. Projektet har utvecklats till ett professionsnätverk där kansliet deltar. Kommunen arbetar enligt modellen ”Delaktighetstrappan” som består av ett stegvist arbete med information-konsultation-dialog-inflytande och medskapande. På den externa webbplatsen finns avsnittet ”Påverka i Ulricehamns kommun”, där informeras om hur medborgarna kan vara med och påverka.

Kommunen har en struktur för arbetet med samverkan/samråd med civilsamhället, syftet är att tillsammans driva utvecklingsfrågor genom att föra dialog. Det finns etablerade mötesplatser för dialog i de olika orterna, drygt 20 stycken så kallade utvecklingsgrupper som består av olika ideella föreningar och andra representanter. Dessa har även möjlighet att ta initiativ och lämna förslag på lokal utveckling och kan äska medel som finansieras av kommunen.

Vid behov och inom specifika områden tillsätts fullmäktige beredningar för att genomföra medborgardialoger.

Kommunen annonserar alltid i lokaltidningen inför varje fullmäktigemöte för att skapa delaktighet och engagemang. Samt puffar för mötet, som kan följas via webbsändning, på externa hemsidan samt i sociala medier för att skapa intresse och visa på möjligheten till insyn.

## **Transparens kring resultat**

På temat transparens kring resultat finns det utvecklingsmöjligheter. Ett förslag är att använda befintliga informationskanaler för att i högre utsträckning visualisera resultat som kan vara av särskilt intresse för Ulricehamnsborna utifrån perspektivet ”Vad får medborgarna för skattepengarna”? Kommentera gärna resultaten i relation till syfte eller målbild. Blev det som vi ville?

## **Förutsättningar för politiken**

Kommunfullmäktige fick i början av mandatperioden utbildning i kommunallagen och vad det innebär att vara förtroendevald i kommunen. Under mandatperioden har förtroendevalda i fullmäktige fått utbildning från SKR om hot och hat mot förtroendevalda. De har även fått utbildning/information om informationssäkerhet. Förtroendevalda i kommunstyrelsen har fått utbildning i kommunallagen. Fullmäktiges ordförande har tillsammans med kommunsekreterare har gått ett utvecklingsprogram för kommunala nämndsekreterare.

Det finns en handbok för förtroendevalda framtagen och publicerad på kommunens webbsida som syftar till att fungera som stöd och informationskälla.

Inför nästa mandatperiod finns planer på en lokal utbildning till förtroendevalda i kommunfullmäktige, gällande kommunallag, uppdrag och praktiska frågor, bland annat teknik. Det är inplanerat en heldagsutbildning med SKR den 8 februari 2023. Förtroendevalda i fullmäktige ska, enligt politiskt beslut, också få en utbildning i den nya funktionshinderpolitiken av Länsstyrelsen i Västra Götaland.

Vad avser de beslutsunderlag som tas fram till de förtroendevalda finns enhetliga tjänstebeskrivelser och det är max 2 A4 sidor per ärende som gäller. Fördjupningar presenteras i bilagor. Handläggarna jobbar på samma sätt, med enhetliga mallar, så att det ska bli lätt för politiken att ta till sig information. De har även tillgång till alla dokument de behöver genom NetPublicator.

Kommunen har med inspiration från SKR gett politiker utbildning i ämnet ”hat och hot”. Där till har säkerhetsfrågor lyfts i kommunfullmäktige i frågan om hur förhållningssättet till ämnet bör vara. Partierna bär eget ansvar för sin säkerhet. Kommunen stödjer med råd och tips inför och när eventuell situation uppstår genom att höja medvetenhetsgraden och förmågan att hantera händelser.

Det finns även en rutin för hur förvaltning och förtroendevalda ska arbeta med ärenden där det finns risk för hat, hot eller våld i förebyggande syfte.

Ulricehamns kommun har en riktlinje mot mutor och korrupktion. Syftet med riktlinjerna är att medvetengöra riskerna med att ta emot gåvor och förmåner ifrån privatpersoner eller företag, i egenskap av förtroendevald eller tjänsteperson. Men även för att beskriva hur lagregleringen påverkar berörda personer i olika roller och informera, anställda och förtroendevalda, om vilket ansvar som medföljer i tjänsten.

Utvärderarnas bedömning är att det råder en respektfull och tillitsfull dialog och gott samarbete mellan förtroendevalda och tjänstepersoner och att ett viktigt uppdrag för tjänstepersoner är att underlätta och förenkla arbetet för de förtroendevalda.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p><b>Demokratiberedningens översyn för att utveckla och vitalisera de demokratiska processerna. Beslut fattat och genomförande är påbörjat.</b></p> <p><b>Delaktighetstrappan.</b></p> <p><b>Ulricehamns strategi och arbete med kommunikation och information är genomtänkt och håller hög kvalitet.</b></p> <p><b>Politikerhandbok och utbildningen till nya förtroendevalda.</b></p> <p><b>Utvärderarnas bedömning är att det råder en respektfull och tillitsfull dialog och samarbete mellan förtroendevalda och tjänstepersoner.</b></p>	<p><b>Ta fram en riktning eller strategi för demokratiutveckling. Utgå/koppla till delaktighetstrappan.</b></p> <p><b>Utveckla visualiseringen av resultat som kan vara av intresse för Ulricehamnsborna. Kommentera i förhållande till syfte eller målbild.</b></p> <p><b>Ett kompletterande utbildningstillfälle för de nya förtroendevalda efter en tids praktik?</b></p> <p><b>Fortsätt att underlätta för rollen som förtroendevald. Nationellt utvecklingsområde. Måste vara enklare att få ihop "livspusselet".</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>	72

### 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 arbetar strategiskt med de olika perspektiven i hållbar utveckling. För att kunna överblicka arbetet med hållbarhet, utifrån de olika perspektiven, kan ett utvecklingsområde vara att ha ett sammanhållet underlag med mål, aktiviteter och resultat, för att exempelvis strategiskt enklare kunna följa utvecklingen i en bredare kontext och göra sambandsanalyser.

### Social hållbarhet

Det finns en verksamhetsplan för arbetet med folkhälsa och en folkhälsostateg i kommunen. Ulricehamns kommun har ingått två avtal med Södra hälso- och sjukvårdsnämnden i Västra Götalandsregionen avseende folkhälsoinsatser respektive stöd till tjänst folkhälsostrateg. Genom avtalen åtar sig kommunen att medfinansiera en heltidstjänst som folkhälsostrateg och avsätta 14 kronor per invånare för folkhälsoinsatser.

Folkhälsoinsatserna bestäms sedan i en årlig verksamhetsplan som beslutas politiskt i Ulricehamns kommun och Södra hälso- och sjukvårdsnämnden. I avtalet för tjänst framgår vilka förutsättningar som folkhälsostrateg bör ha, exempelvis vara centralt placerad och ha tillgång till kommunövergripande ledningsfunktioner och politiska forum.

I Ulricehamns kommun är tjänsten placerad inom kommunledningsstaben på kanslifunktionens Strategi- och utvecklingsenhet. Folkhälsoavtalet för insatser berör också Agenda 2030.

I verksamhetsplanen framgår gemensamma prioriterade områden och grupper som fastställts i en dialog mellan politiker från de båda huvudmännen. Inom de prioriterade områden fastställs vilka folkhälsoinsatser och aktiviteter som ska göras för att uppnå områdena. Aktiviteterna tas fram tillsammans med berörda kommunala verksamheter och civila samhället. Varje aktivitet har en avsatt budget till godo som söks hos folkhälsostrateg. Verksamhetsplanen läggs in i Ulricehamns kommuns styr- och ledningssystem Stratsys där de ansvarssätts i enlighet med skrivelserna i respektive insats och aktivitet. Insatserna följs upp årligen i samband med uppföljning av tertial 3 i Stratsys och sammanställs sedan med övriga insatser som gjorts inom ramen för verksamhetsplanen. Uppföljningsrapporten läggs som bilaga till årsredovisningen och skickas till Södra hälso- och sjukvårdsnämnden. Delar av folkhälsoarbetet finns att läsa i verksamhetsplanen för lokalt folkhälsoarbete och dess uppföljning. Många fler insatser och aktiviteter sker inom ramen för ordinarie verksamhet och alltså inte är en del av det folkhälsoarbete som sker tillsammans med Västra Götalandsregionen.

Folkhälsostrategen är samordnare för det ANDTS-förebyggande arbetet. Handlingsplanen för ANDTS-förebyggande arbete började gälla 2022 och är en revidering av den förra handlingsplanen. Inför den nya handlingsplanen gjordes ett omtag i det ANDTS-förebyggande arbetet för att samla ihop de aktörer som arbetar inom området och skapa tydlighet samt organisation för samordning av arbetet. Handlingsplanen arbetades fram i en arbetsgrupp med berörda kommunala verksamheter och kommunpolis för att förankra aktiviteterna och anpassa dem utifrån varje verksamhets egna förutsättningar och terminologi. Arbetsgruppen ansåg det vara av vikt att tydliggöra ansvar och eftersom ANDTS-förebyggande arbete görs tvärsektoriellt, att framhäva detta.

Därför fördelades respektive aktivitet på ansvarig verksamhet, som är de som återrapporterar i Stratsys, och sedan delaktiga verksamheter för att visa på betydelsen av samverkan. I och med att handlingsplanen ännu är ny är arbetet med aktiviteterna i uppstarten. Det är upp till varje enskild verksamhet att besluta när under handlingsplanens giltighetstid som respektive aktivitet ska påbörjas.

Folkhälsostrategens deltar i lokala BRÅ där samverkan sker på både politisk och tjänstemannanivå. Planen tagen är för 2023. Strategen samverkar med även med säkerhetssamordnare i frågor som berör trygghet, arrangerar folhälsovecka, genomför folkhälsoundersökningar och Senior Sports School är också ett exempel där strategen bidrar.

Folkhälsoavtalet bygger på långsiktiga målsättningar som tas fram tillsammans med politiker i kommunstyrelsen och i södra hälso- och sjukvårdsnämnden, vilka i sin tur bygger på de utvecklingsområden som regionfullmäktige har beslutat som i den regionala utvecklingsstrategin. Det finns ett folkhälsostrategiskt råd, vilket består av fyra politiker och två tjänstemän. Rådet är ett icke-beslutande men rådgivande organ. Målen i verksamhetsplanen ligger den kommunövergripande verksamhetsplanen och följs upp i bokslutet.

Folkhälsoinsatser baseras på vilka samhällsgrupper som är i störst behov av dem, vilket ofta sammanfaller med grupper som återfinns inom diskrimineringsgrunderna. I Verksamhetsplan för lokalt folkhälsoarbete 2023 har kommunen specificerat vilka målgrupper som folkhälsoinsatserna ska riktas mot. Där kan återfinnas att insatserna ska riktas till barn och unga samt äldre, inom båda grupperna gäller det oavsett funktionsförmåga. Liknande skrivningar har funnits i flertalet år.

Ulricehamns kommun stöttar och deltar aktivt i arbetet med Ulricehamns Pride som genomförts sedan år 2018 av civila samhället. Kommunen har erbjudit utbildningar i normer och hbtqi för alla chefer, kommunledningsstabens medarbetare, inom verksamhet kultur och fritid samt förtroendevalda.

Ulricehamns kommun deltar i länsstyrelsens jämställdhetsnätverk och har gjort en avsiktsförklaring för den länsövergripande strategin för ökad jämställdhet. Revidering av handlingsplan för jämställdhet planeras starta inom kort. Ulricehamns kommun har ingått i VI-projektet som Västra Götalandsregionen inom folkhögskoleförvaltningen haft.

Lokalt har medverkan lett till samverkan inom kommunala verksamheter kring unga som varken arbetar eller studerar (UVAS) samt pågående arbete för att utveckla arbetsrätten för samverkan och förebyggande insatser kring målgruppen.

Tillsammans med olika trossamfund, Röda korset, Rädda Barnen, studieförbunden och idrottsrörelsen har olika verksamheter från kommunen ett Integrationsnätverk där olika aspekter av integration diskuteras.

Kommunen erbjuder stöd till anhöriga till närstående som är långvarigt sjuk, äldre, fysiskt eller psykiskt funktionsnedsatt eller har en beroendeproblematik. Anhörigkonsulentens uppdrag är att utveckla och samordna insatser för anhöriga inom alla målgrupper. Anhörigkonsulenten hjälper anhöriga med behovsanpassade insatser. Exempel på insatser som erbjuds är stödsamtal individuellt eller i grupp, hälsofrämjande insatser för att motverka egen ohälsa, information/tematräffar, föreläsningar samt socialt stöd i grupp.

Det finns rutiner kring att förebygga vräkning som berör barn, budget- och skuldrådgivningsinsatser för vuxna samt årliga samverkansmöte med fastighetsägarna. Samverkansmötena syftar till ömsesidig förståelse kring de behov som parterna har kopplat till marginaliserade grupper och deras behov av tryggt boende. Kommunen erbjuder även hyresgarantier som ett sätt att skapa bättre förutsättningar att komma in på bostadsmarknaden för marginaliserade grupper. Kommunen har ett Riktlinjer för bostadsförsörjning i vilket ambitionsnivåer för kommunens arbete tydliggörs. Kommunen arbetar tillsammans med föreningar för att öka inkludering och minska utanförskap. Några exempel är att kommunen genomför projektet, Ring en vän, tillsammans med sju seniorföreningar för att få ensamma äldre att komma till föreningsverksamheter och tillsammans med föreningen Kulturgläntan genomförs projektet "Musikbesök hemma hos dig".

Båda projekten har visat sig minska utanförskapet och den ofrivilliga ensamheten. Kommunen har ett projekt tillsammans Ulricehamnsbygdens ridklubb där elever från olika kommungemensamma särskilda undervisningsgrupper får träna på att integrera med varandra, vuxna och med hästar på sina egna villkor.

Sektor lärande arbetar utifrån nationella styrdokument. Att främja inkludering och att motverka utanförskap är någonting som genomsyrar alla verksamheter inom sektor lärande. Att arbeta med en värdegrund som utgångspunkt för att bland annat skapa goda relationer i skolmiljön och med vårdnadshavare har varit framgångsrikt. Sektor lärande har även ett samverkansarbete med sektor välfärd, primärvården och polismyndigheten, ”Samverkan ungas hälsa”. Sedan 2020 deltog sektor lärande även i Skolverkets satsning ”Nyanländas lärande” (NYA) för undervisning av flerspråkiga elever. Utbildningen omfattade all pedagogisk personal från förskola till och med vuxenutbildning och total omkring 700 personal berördes. Samarbetet avslutades i slutet av 2022 och en rapport är inlämnad till Skolverket. Arbeta pågår för att vidmakthålla kunskaperna/arbetssättet.

Inom sektor välfärd, på temat flyktingmottagande, så arbetar kommunen med ett positivt synsätt avseende att de människor som kommit och kommer till Ulricehamns kommun, med tanken att dessa människor ska kunna etablera sig på orten. Under det stora flyktingmottagandet 2015 och 2016 sköttes mottagandet utifrån principen med hemmaplanslösningar. Detta innebär exempelvis att mottagandet av ensamkommande flyktingbarn arrangerades till absolut största delen inom kommunens ordinarie verksamheter, bland annat när det gäller boende och skolgång. Även när det gäller att ta emot ukrainska flyktingar och personer med uppehållstillstånd så anordnas detta arbete med att erbjuda boende på orten med.

I kommunen finns Oasen, en kostnadsfri mötesplats för alla pensionärer. Där kan besökarna umgås med andra eller delta i någon aktivitet. Utbudet av aktiviteter är stort och varierat inom flera temaområden. För att delta i en aktivitet betalar man en mindre kostnad och kaffe finns att köpa. Oasen drivs av en seniorförening och kommunen bekostar lokalhyra och har en anställd volontärsamordnare som rekryterar volontärer och samordnar verksamheten.

Kommuner står inför en stor omställning; den till ”Nära vård”. Det innebär ett förändrat förhållningssätt i sättet att arbeta: från fokus på organisation till fokus på person och relation. Genom att:

- Utgå från patientens/brukarens individuella förutsättningar, förmågor och behov och bidra till trygghet.
- Utgå från att relationer är centrala för kvalitet och effektivitet.



För att möjliggöra en god och nära vård krävs samverkan med aktörerna runt medborgaren:

- Väl utvecklad Närvårdssamverkan, kommun, region och primärvård
- SIP-arbete, fokus på person, inte organisation
- Samarbete med vårdavdelning för sköra äldre

Utveckling av arbetssätt inom kommunen genom:

- Införandet av ”Fast omsorgskontakt” (HT). Projekt påbörjat, klart till hösten 2023
- Valfärdsteknik, tex anhörig app (DigiCare)
- Tvärprofessionella team

Vad avser kommunens arbete för att skapa trygga miljöer där medborgarna känner sig säkra samverkar man med olika aktörer ex genom Genom LBRÅ (lokala BRÅ) får EST sin strategiska kompass. Information från inrapportering skapar en kunskapsbaserad lägesbild som även politiken får en tydlig bild av (genom LBRÅ). De strategiska besluten tas genom LBRÅ och samordnas av säkerhetssamordnaren. Inrapportering sker genom ett digitalt system (Embrace) som tydliggör vart insatser ska göras. Tydlighet finns också genom att orsaksanalyser görs innan en insats genomförs, uppföljning av insatser samt att det finns en kontinuitet sker rutinmässigt.

I Väst finns ett nätverk, där Ulricehamns säkerhetssamordnare ingår, kopplat till situationsbaserat brottsförebyggande arbete. Denna heter ”Trygga platser Väst”. Ytterligare samverkan är genom polisområde Älvsborg, en samverkan som är veckovis samt återkommande möten genom EST. För att nå en gemensam framgång finns också nätverket Lokala myndighetssamverkan där kommuner, Ekobrott, Arbetsförmedlingen, Kriminalvården, Kronofogden, Polisen, Skatteverket, Säpo, VG-regionen, Åklagarmyndigheten deltar.

I Sjuhärad finns ett nätverk som syftar till ökad samverkan samt kunskapshöjning mellan kommunerna i Sjuhärad. Man delar lärdomar av varandras problembilder och samverkar på ett kunskapsbaserat tillvägagångssätt. Utbildningar samt föreläsare från extern verksamhet används också. Till exempel polisen Thomas Pettersson och forskaren Maria Wallin. Internt ger säkerhetssamordnaren utbildningar i ämnet PDV, hot om våld och säkerhetstänk, samt är en stödjande funktion till chefer i verksamheterna. Det finns för övrigt en lång tradition att samverka kring social hållbarhet, som berör välfärdsområdet, inom Sjuhärad.

Inom kommunen har säkerhetssamordnaren ett tydligt uppdrag och ansvar för arbetet med utveckling och bevarande av brottsförebyggande och trygghet. Inom ramarna för detta genomförs även utbildningar och stöd för sektorerna samt de kommunala bolagen.

Inom området jämställdhet finns ett politiskt uppdrag att ta fram ny strategisk plan. För närvarande finns en överenskommelse med Länsstyrelsen från 2010 samt en äldre jämställdhetsplan som har behov av att uppdateras. Planarbetet är påbörjats och kommer vara färdigt innan årsskiftet. Jämställdhetsplanen kommer ersättas av en plan för likabehandling. Det finns ett kvinnligt kommunalråd i KF samt kvinnor i KS. Det är dock fler män än kvinnor som är politiskt aktiva och fler kvinnor som avbryter sina uppdrag, vilket kommunen agerar för att åtgärda. Inom sektorerna är fördelningen det omvända med fler kvinnor än män (80/20).

Kommunen arbetar på bred front med frågor kring jämställdhet och mänskliga rättigheter. Under PRIDE får RFSL låna kommunens lokaler och genomföra ex. samtal, föreläsningar, utställningar mm. Biblioteket genomförde i år boksamtal, sagostund med dragqueen och alla äldreboenden fick dragshow.

Vad avser arbetet kring att främja jämställdhet så sker detta i mångt och mycket via alla APT som genomförs inom sektorn, typ av frågor som behandlas är:

- Arbetsmiljön (både psykosocialt och fysisk)
- Hot och våld
- Sexuella trakasserier

Samtlig dokumentation finns kopplat till SAM-årshjulet (för systematiskt arbetsmiljöarbete) i Stratsys. Jämställdhet är också något som är på agendan under arbetet med ex. löneöversyner och analyser.

### **Ekologisk hållbarhet**

Det finns en strategi för lokalt miljöarbete som antogs 2018. Strategin och tillhörande handlingsplan pekar ut de viktigaste områden som kommunen har att hantera kopplat till miljö, minskning av klimatförändrande utsläpp och ökad biologisk mångfald. Målen i handlingsplanen ligger i verksamhetsplanen i Stratsys och följs upp i bokslutet via ett grönt bokslut. Ett miljöstrategiskt råd träffas var sjätte vecka, Rådet består av två politiker och två tjänstemän. Rådet är ett icke-beslutande men rådgivande organ. Ett miljöledningssystem ska tas

fram och till detta kommer en miljöarbetsgrupp med tvärssektoriell sammansättning kopplas.

Inom området finns många styrdokument i form av planer, strategier, riktlinjer, policys, program och normerande dokument. Cirka 15 stycken separata dokument. För att enklare kunna överblicka utvecklingen och underlätta uppföljning kan det finnas skäl att se över om det går att komprimera antalet styrdokument.

När man ser över Ulricehamns arbete och insatser som berör miljöarbete och olika ekologiska faktorer, samt utmaningar, är det en imponerande verktygslåda och på sätt och vis förklarar det den omfattande dokumentstacken. Det är exempelvis ogörligt att presentera alla aktiviteter i en och samma rapport. För övrigt kan det i ett uppföljningssammanhang vara svårt att kortsiktigt se effekter/resultat av arbetet.

Vill man få förståelse för hur en kommun arbetar operativt för ekologisk hållbarhet så rekommenderar utvärderarna en inblick i Ulricehamns omfattande arsenal.

### **Civilsamhälle, näringsliv och kultur**

Kommunen har tillsammans med civilsamhället tagit fram en struktur för samverkan som syftar till att efterfråga varandras åsikter och för dialog i olika frågor. Målet är att tillsammans ta sig an framtida utmaningar genom att kontinuerligt utveckla samverkan. Genom dialoger har man tillsammans tagit fram utvecklingsområden där man mobiliserar krafter för gemensamma intressen. De utvecklingsområden som är identifierade är: integration, tillgänglighet, digital kompetens, ensamhet, psykisk ohälsa, kultur, föreningslivet, landsbygdsutveckling och barn & unga. Ett exempel på samverkansform är genom IOP-avtal.

Kommunen träffar civilsamhället för dialoger på minst två stormöten per år. Däremellan ansvarar ett samråd med representanter både från civilsamhället och politiker och tjänstepersoner från kommunen för att utveckla och fördjupa samverkan. De träffas ett par gånger per år. Kommunen har utsett en lots som kan vara länken mellan kommunen och civilsamhället om det inte redan finns en naturlig koppling mellan organisationerna. Lotsen hjälper kommunens verksamheter att hitta rätt i den mångfald av organisationer och nätverk som

civilsamhället erbjuder men kan också vara en första kontakt för civilsamhället in i kommunen.

På temat näringslivssamverkan präglas kommunen av ett starkt entreprenörskap och diversifierat näringsliv. Textil och knallebygden är en stor del av det historiska arvet. Tillverkningsindustri och byggindustri/byggbolag är idag starka branscher. Majoriteten av bolagen i kommunen är små och medelstora företag. Det finns många nära samarbeten mellan bolagen i kommunen och närområdet. Många har idag en god tillväxt. Det är låg arbetslöshet och en utmaning är att hitta rätt kompetens. Det är större utpendling av arbetskraft i kommunen än inpendling.

Ulricehamns kommun ambition är att påverka företagens tillväxt och utveckling på flera olika sätt där en tydlig samhällsbyggnadsprocess med tillgänglig mark och lokaler är en viktig faktor. Kompetensförsörjningen hos företagen behöver tryggas genom goda relationer med utbildningssystemet och de företag som vill växa genom att sälja sina tjänster till kommunen ska få en tydlig och transparent upphandlingsprocess.

Näringslivsfrågorna är hela kommunens ansvar där kommunen och dess bolag tillsammans med näringslivet driver Ulricehamns utveckling man har därför gemensamt tagit fram en näringslivsstrategi för att få en tydlighet i prioriteringar och målsättningar för näringslivsutvecklingen i Ulricehamn.

Tillsammans med en vision för Ulricehamn kommun kommer arbetet inom näringslivsutveckling ytterligare stärkas för att få en god tillväxt och ett bra företagsklimat. Genom det kommunala bolaget Näringsliv Ulricehamn samarbetar man mellan förvaltning och bolag genom följande aktiviteter:

- Företagsbesök som syftar till att upprätthålla god kontakt med näringslivets företrädare, de politiska partierna, intresseorganisationer samt näringslivets organisationer i syfte att genom dialog diskutera behov, möjligheter och problem.
- Samverkan via företagsnätverk för att hitta samarbeten och kompetensutbyte företag i mellan och ha en gemensam plattform för att kommunicera med Ulricehamns Kommun.
- Samverkan mellan skola och näringsliv genom bland annat UF och UngDrive.
- Kompetenshöjande åtgärder inom alla branscher och för både små och medelstora företag inom bland annat digitalisering, marknadsföring och affärsutveckling.

- En dörr in - Att underlätta tillståndsärenden, företagsetableringar och samordning mellan olika förvaltningar. Mål: Att utveckla en fungerande modell som hjälper nyföretagare vid uppstart och etablerade företag rätt i olika frågor till kommunen.
- Skapa och stötta evenemang för både boende och besökare som genererar ökade intäkter till det lokala näringslivet.

Näringsliv Ulricehamn arbetar också med att marknadsföra Ulricehamn som en bra plats att etablera och driva företag på, som besöksort samt boendeort. Regionala samarbeten finns i Sjuhäradsregionen bland annat i form av Business Region Borås, Turistrådet Västsverige, IUC, Connect Väst och Inkubatorn.

För att främja ett rikt kulturliv för kommunens alla invånare samt besökare arbetar kommunen utifrån flera styrdokument. Västra Götalands kulturstrategi samt den regionala biblioteksplanen för Västra Götaland är övergripande. Delregional kulturplan för Boråsregionen har Sjuhärads alla kommuner tagit fram gemensamt utifrån den övergripande planen. Ulricehamns kommunala Kulturstrategi med dess handlingsplan är sedan de dokument man utgår ifrån i Ulricehamn. Inom kommunen utgår man också från styrdokumenterna Ulricehamns biblioteksplan samt Riktlinjer för konstnärlig gestaltning i offentlig miljö. Dokumenten revideras var fjärde år. Målen följs upp i Stratsys.

En viktig mötesplats är Kulturskolan där barn och unga erbjuds frivillig undervisning i musik och andra estetiska ämnen som bild och form, film och foto, teater, show samt författarskola. Kulturskolan har flera samarbeten där man samverkar med exempelvis föreningsliv, biblioteket, deltar på nationaldagen med mera. Man verkar även i olika skolor på flera platser i kommunen.

I kommunen finns flera starka kreativa kulturella näringar som skapar konserter mm på olika platser exempelvis Hermans lada, Hemma på Källebacka, Karins Lada. Kommunala bolaget Näringsliv Ulricehamn AB stödjer dessa via hjälp med marknadsföring och affärsutveckling. Kommunen delar årligen ut kulturpris och kulturstipendium för att uppmärksamma personer som är verksamma och kreativa inom kulturlivet.

Föreningslivet uppmuntras till att söka olika bidrag från kommunen för att kunna genomföra kulturarrangemang eller för att hålla öppet sina lokaler. På så

vis kan fler ta del av ett rikt kulturliv på flera olika platser i kommunen. Också olika målgrupper som exempelvis äldre beviljas bidrag för trivseldans och andra aktiviteter.

Kommunen har regelbundna träffar med alla hembygdsföreningar som är de som genomför många av de kulturarrangemang och lyfter det historiska kulturarvet. Kommunen samverkar även med dem via skolkulturen där barn får möta sitt historiska arv på de platser de bor på.

Kommunen främjar nya mötesplatser där olika kulturformer och verksamheter samverkar för att skapa synergieffekter. Exempelvis Konstnårsresidens i samverkan med Konstnårscentrum Väst (KCV), konstförening och hembygdsföreningar. Ett samarbete mellan Vegbyortens hembygdsförening, Svenska kyrkan, X sites samt ett dansprojekt innebar att Finnekumla dans- & konstscen uppstod. Under det senaste året har två olika kulturnoder vuxit fram på landsbygden som exempelvis uppmärksammas och stöttas via rådgivning. En av föreningarna har tillsammans med kommunen beviljats projektmedel från Västra Götalandsregionen för ett musikprojekt för äldre ensamboende.

Kommunen har regelbundna samverkansmöten med studieförbunden där även politiker deltar. Via studieförbunden skapas ofta olika kulturarrangemang, utställningar mm på olika platser i kommunen. Tillsammans arbetar man via kulturarrangemang med olika mål som exempelvis Agenda 2030. Via studieförbunden arrangeras kulturarrangemang för äldre på alla äldreboenden i kommunen. Detta genom bland annat ett bidrag som studieförbunden kan söka årligen från kommunen.

Biblioteket arbetar med olika program och arrangemang regelbundet. Fokus är på barnarrangemang. Delaktigheten, det egna skapandet är viktigt och detta följs också upp och utvärderas.

Biblioteket har ett nära samarbete med familjecentralen där man möter många invandrare och kan på så vis stötta och stärka dessa små barns språkutveckling. Biblioteket arbetar ofta uppsökande och har en läshusvagn som besöker olika skolor, förskolor med mera. Många projekt i samverkan med kulturrådet genomförs för att stärka bibliotekens arbete för barn med funktionsvariationer. Biblioteket har genom åren drivit flera läsfrämjande projekt genom att bland annat samverka med föreningslivet samt andra verksamheter i kommunen. Biblioteket har flera filialbibliotek i kommunen och når på så vis ut bland

landsortsbefolkningen. Kulturprogramverksamhet förläggs oftast i bibliotekets lokaler och man utgår från sina styrdokument, Agenda 2030 och FN:s barnkonvention vid planerandet av aktiviteter.

Programverksamhetens besöksantal mäts och utvärderas regelbundet och man kan urskilja en stark koppling mellan antal utlån av böcker i samband med att program genomförs på biblioteket. Man arbetar med att göra deltagarna aktiva och program exempelvis i form av workshops.

Inom kommunen finns en integrationsgrupp som träffas regelbundet där man samarbetar kring integrationsfrågor samt genomför olika kulturarrangemang på olika platser exempelvis språkkaféer, föreläsningar. I gruppen ingår kommunala verksamheter som familjecentralen, biblioteket, integrationscentrum tillsammans med representanter från civilsamhället.

Aktivitetslördag återkommer under höst och sportlov. Det är ett samarbete mellan Ungas fritid, Kulturskolan, biblioteket, studieförbund och civilsamhället. Man förflyttar sig till olika orter och genomför flera arrangemang under dessa lördagar. Framförallt har lördagarna vänt sig till orternas lokala invånare med dess föreningsliv och med särskilt fokus på invandrare.

Ungas fritid erbjuder kultur på fritiden för barn och unga. Man har musik och filmstudio där det egna skapandet är i fokus. Man visar film på lov i samarbete med biblioteket. Ungas fritid arbetar mycket uppsökande och besöker många olika orter i kommunen. Skolkultur samt skapande skola planeras och arrangeras av kulturverksamheten i samarbete med representanter från förskola och skola. Alla barn från förskoleklass till årskurs nio får ta del av ett professionellt kulturarrangemang per läsår.

FN:s barnkonvention har blivit lag/riktmärke och kommunen arbetar kring barns inflytande i olika delaktighetsprocesser då nya konstnärliga gestaltungsuppdrag genomförs vid om- eller nybyggnationer i miljöer där barn vistas. Kommunen arbetar med 1% regeln för att skapa ny konst. Man genomför även olika konstprojekt såsom uppförande av muralmålningar. Även barn- & unga får möjlighet att gestalta olika miljöer i stadsbilden exempelvis gångtunnlar, elskåp. Samarbeten sker även med civilsamhället vid andra konstnärliga gestaltungsuppdrag samt vid planering och genomförande av olika konstutställningar. Verksamheter som LSS och SFI besöker

regelbundet konstutställningarna som visas. Även en egen utställning i biblioteket planeras att genomförs av och med personer med funktionsvariationer.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p><b>Ulricehamns imponerande arbete inom områdena miljö och social hållbarhet. Strategier på plats och aktiviteter kopplade till dessa samt generellt sett bra uppföljning och goda resultat.</b></p> <p><b>Arbetet inom ramarna för projektet ”Nära vård”</b></p> <p><b>Arbetet för att skapa trygga miljöer i kommunen genom bl.a. resursen säkerhetssamordnaren ex. genom EST metoden.</b></p> <p><b>Folkhälsostategi. Arrangerar ex. folhälsovecka, folkhälsoundersökningar och Senior Sports School.</b></p> <p><b>Ulricehamn som aktiv och inbjudande samverkanspart. I ex. dialog och stöd till föreningar, företag, kulturrepresentanter och råd av olika slag.</b></p> <p><b>Lång tradition inom Sjuhärad att samverka med social hållbarhet inom välfärdsområdet.</b></p>	<p><b>Ta fram en sammanhållen strategi för hållbar utveckling i syfte att få en tydligare överblick och enklare kunna göra sambandsanalyser för att identifiera utmaningar där gemensamma insatser kan vara nödvändiga.</b></p> <p><b>Många styrdokument inom området ekologisk hållbarhet. Kan en komprimering förenkla och underlätta uppföljning?</b></p> <p><b>Behov av omtag kring arbetet med jämställdhet. Ny strategi för likabehandling ska tas fram.</b></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> <li>• Koncernstyrning</li> </ul>	79

#### Allmänt

Alla kommuner behöver ha ett styrsystem som 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. En stor utmaning är att uppnå ett lagarbete i alla delar av organisationen där man har en gemensam målbild att sträva efter.

### **Strategi för styrning**

Ulricehamns styrmodell syftar till att de politiska viljeriktningarna får genomslag och där politiskt beslutade mål och uppdrag ska bidra till att nå kommunens vision via de olika målområdena. Modellen är etablerad och finns tydligt beskriven både i text och bilder i kommunens riktlinjer för styr- och ledningssystem.

Kommunfullmäktige har också fastställt Riktlinjer för ekonomisk styrning av förvaltning och bolag. Syftet med dessa är att klargöra ansvar, befogenheter och handlingsutrymme i organisationen när det gäller ekonomin samt skapa goda förutsättningar för god ekonomisk hushållning. Vidare ska ekonomistyrningen bidra till att skapa delaktighet och helhetssyn i de ekonomiska frågorna. Kommunen har för övrigt en lång tradition av framgångsrik ekonomistyrning.

I det strategiska och löpande arbetet sker den ekonomiska styrningen idag samordnat med verksamhetsstyrningen.

Förvaltningens styrning sker genom verksamhetsplaner, där de politiskt beslutade målen och uppdragen är utgångspunkten. Dessa läggs in i de ansvarssatta enheter/verksamheter/sektorer/bolags verksamhetsplaner i Stratsys.

Målen är budgetmålen, dvs finansiella mål och verksamhetsmål för god ekonomisk hushållning. De finansiella målen är verktyg för att kunna bedöma den finansiella situationen och utvecklingen. Verksamhetsmålen ska spegla det som är resultat ur ett kund- eller medborgarperspektiv.

Uppdragen kommer från planer beslutade av kommunstyrelsen, förutom budgeten som antas av kommunfullmäktige. Planerna kan vara handlingsplaner

efter beslutade strategier och program eller andra planer. Uppdragen kan också komma via budgeten som budgetuppdrag eller som uppdrag från intern kontroll. Alla uppdrag kan sorteras in i det målområde där de bidrar mot visionen.

Styr- och ledningssystemet grundas på en genomtänkt systematik och att alla delar i systemet samverkar. Det ska göra det enklare att ha kundens fokus, dvs att skapa värde för och vad som är viktigt för dem. Det ska också bidra till en ökad samverkan och helhetssyn i verksamheterna samt att medarbetarna kan känna stolthet för det arbete som utförs.

En viktig nyckel i arbetet är en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän.

### **Politisk styrning**

Kommunen har sedan ett par år tillbaka påbörjat en tradition med att ”målstäda” regelbundet. Det syftar till att förtydliga och komprimera den politiska målbilden för att vara tydliga med vad som vill uppnås och prioriteras för att få genomslag vad avser den politiska viljeriktningen.

Budgetprocessen är en kommunövergripande process. Budgetutskottet arbetar tillsammans med förvaltningsledningen fram ett förslag till budget innehållande ekonomiska förutsättningar och prioriteringar, uppdrag samt verksamhets- och finansiella mål för god ekonomisk hushållning. Målen och uppdragen stämmer kommunstyrelsen av med samlat presidium under processens gång. Kommunstyrelsen bereder budgetförslaget inför kommunfullmäktiges beslut under hösten, senast november, valår december enligt kommunallagen.

Fullmäktigebeslut utgör grunden för förvaltningens utarbetande av detaljbudgetar och verksamhetsplaner. Ekonomi och verksamhet är som nämnts tidigare integrerade i planerings- och beslutsprocesser och är inte separata spår.

Ulricehamn har en vision, värdeord och principer som ska omfatta och präglade all verksamhet. Utvärderarnas uppfattning att budskapen är väl förankrade och upprätthålls genom dialog och arbetsgrupper. En ny vision är under framtagande. Det finns även en vision i översiktsplanen. Det kan finnas skäl att se över behovet av två visioner.

Kommunen har en kulturpyramid som ska knyta ihop vision, värdeord och principer med operativa arbetssätt och rutiner för lägga grunden till en lärande

organisation. Enligt intervjuerna finns det behov av att ta ett omtag kring arbetet utifrån pyramiden.

### **Uppföljning och analys**

Uppföljningsprocessen är en kommunövergripande process som är manifesterad i Stratsys. Den är också dokumenterad i en processbeskrivning.

Uppföljningsprocessen utgår varje år från den beslutade budget som börjar gälla från 1 januari varje år samt detaljbudgetar för verksamheter och enheter.

Processen avslutas med årsredovisningen per 31 december varje år.

Uppföljningen dokumenteras varje månad av samtliga chefer i Stratsys förutom i januari och juli, då ingen uppföljning sker.

I uppföljningen ingår för alla chefer att granska och redovisa den fakta som efterfrågas, analysera och att komma med åtgärder om det är något som behöver korrigeras eller hanteras. Åtgärder från tidigare uppföljningar ska också följas upp. Budgetuppföljningar per februari och oktober redovisas för kommunstyrelsen. Budget uppföljningar per april (T1), augusti (T2 och delårsbokslut) samt årsredovisningen (T3) redovisas för kommunfullmäktige.

Kommunens uppföljningsprocess är manifesterad i Stratsys avseende uppföljning av bland annat ekonomi, personaltal, avtalstrohet, taxebilagor, politiskt beslutade mål och uppdrag och uppföljning av interna kontrollplaner. Den ”röda tråden” finns digitalt i Stratsys. Planeringen och uppföljningen i Stratsys fungerar bra och kommunen använder potentialen i det integrerade ledningssystemet på ett effektivt sätt.

Innan pandemin arbetade flera sektorer i förvaltningen med analysverkstäder i samband med tertialuppföljningar, delårsbokslut och årsbokslut.

Analysverkstäderna finns beskrivna i riktlinjer för styr- och ledningssystem. Tyvärr har dessa inte återstartats efter pandemin ännu. I analysverkstäderna arbetades med analys på två olika sätt; analys i samband med tertialuppföljningar samt fördjupad analys som kan göras under verksamhetsåret. Dessa båda arbetssätt finns beskrivna i ”Analyshandbok för Ulricehamns kommun”. Vid tertialuppföljningarna arbetades det med analysverkstäder under halvdagar. Syftet med dessa är att alla chefer i sektorerna ska utveckla förmågan att analysera, söka orsaker och besluta om aktiva åtgärder för att nå de mål och uppdrag man har i sin verksamhet.

Närvarande vid analysverkstäderna var samtliga chefer i en sektor. Sektorchef, verksamhetschefer samt enhetschefer deltar men också avdelade ekonomer, personalspecialister, systemförvaltare och utvecklingsledare. Under verksamhetsåret arbetade man med fördjupad analys, då det fanns behov av en djupare förståelse för att hitta orsaken till ett problem för att lättare kunna sätta in rätt åtgärder och insatser. Målet var en förvaltning där ett så högt kundvärde som möjligt skapas i förhållande till tillgängliga resurser. Det kan finnas anledning att överväga att uppta arbetet med analysverkstäderna, vilket är ett intressant grepp för att inte minst fördjupa analysen för att skapa än mer väl underbyggda beslutsunderlag.

Enligt Riktlinjer för Ekonomisk styrning av förvaltning och bolag ska åtgärder vid avvikelser i driftbudget vidtas när en negativ budgetavvikelse befaras, eller har konstaterats, inom kommunstyrelsens budget. Kommunstyrelsen ska vidta åtgärder inom ramen för sina befogenheter, så att nettoramen kan hållas. Uppföljning görs varje månad utom januari och juli. I Stratsys finns anvisningar hur cheferna ska analysera utfall och avvikelser för exempelvis mål, uppdrag, ekonomi (utfall jämfört med budget), personaltal och andra mätetal. Till Stratsys är också QlikView kopplat så att exempelvis resultaträkning för aktuell verksamhet, med automatik hamnar i uppföljningsrapporten. Samma sak gäller bland annat personaltal, avtalstrohet med mera. Utvärderarna bedömer att uppföljningen och avvikelshanteringen fungerar väl.

Intern kontroll är en del av kommunens styr- och ledningssystem och finns tydligt beskrivet i riktlinjer för styr- och ledningssystem.

Kommunen har politiskt beslutade regler för intern kontroll och en processbeskrivning för hur riskanalyser ska utföras för nämnder, sektorer och verksamheter och helägda bolag.

För övrigt är man inom sektorerna generellt sett nöjda med supporten kring ekonomi och HR. Det är ordning och reda vad avser styrdokument, planerings- och uppföljningsprocesser och kommunledningens enhet Strategi och utveckling, bedömer utvärderarna, är en bidragande orsak till det.

### **Samspel mellan förtroendevalda respektive tjänstepersoner**

Det finns forum för dialog mellan förtroendevalda och tjänstepersoner, både informella och formella. Den genomgående bild enär att samspelet fungerar mycket väl. Tydliga roller och ansvar och goda relationer präglar samarbetet.

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.

### **Koncernstyrning**

Styrmodellen visar hur politiskt beslutade mål och uppdrag bidrar till att nå kommunens vision via de olika målområdena. I de politiskt beslutade målen finns även mål som gäller för de kommunala bolagens verksamheter. Dessa följs upp i den ordinarie uppföljningsprocessen i rapporterna för T2 och T3. Kommunens uppföljningsprocess är manifesterad i Stratsys avseende uppföljning av bland annat ekonomi, personaltal, avtalstrohet, taxebilagor, politiskt beslutade mål och uppdrag och uppföljning av interna kontrollplaner. Den ”röda tråden” finns digitalt i Stratsys.

Bolagen har också sina egna uppföljningssystem avseende ekonomi och personal. Däremot följs deras interna kontrollplaner samt bolagens politiskt beslutade mål och uppdrag upp i Stratsys, på samma sätt och med samma systematik som för förvaltningen. Kommunfullmäktige har också fastställt en Bolagspolicy för Ulricehamns kommun och dess bolag.

Syftet med bolagspolicyn är dels att förtydliga det gemensamma regelverket för att utveckla den kommunala verksamheten och att fastslå rollfördelningen mellan kommunen som ägare och bolagen, utifrån aktiebolagslagen och kommunallagen, dels att tydliggöra styrelsens roll och ansvar i bolagen. Dokumentet ska tillsammans med övriga styrdokument vara ett verktyg för värdeskapande ägarstyrning av kommunens bolag.

Syftet är också att i så hög grad som möjligt utveckla gemensamma förhållningssätt och en gemensam kultur. Dokumentet är bindande och ska i likhet med styrdokumentet bolagsordning och ägardirektiv antas på bolagens bolagsstämma. Kommunen har påbörjat arbetet med lyfta in bolagen i koncernstyrning och behöver fortsätta på den inslagna vägen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Ulricehamns styrmodell är tydlig, etablerad och förfinas succesivt.</p> <p>Den politiska styrningen strävar mot färre och tydligare mål för att skapa fokus på det viktigaste prioriteringarna och utmaningarna.</p> <p>Vision, värdeord och principer samt visionen i översiktsplanen?</p> <p>Enheten Strategi och utveckling bidrar till ordning och reda. Enheten utgör en viktig stöd- och utvecklingsresurs.</p> <p>Det integrerade ledningssystemet Stratsys är inarbetat och potentialen i verktyget används i stor utsträckning. Funktionell avvikelse- och åtgärdsrapportering.</p> <p>Begränsat styrdokumentens livslängd till 4 år. Sedan omprövning och förnyelse.</p> <p>Samspelet mellan ledande politiker och tjänstepersoner fungerar väl och under respektfulla former. Regelbunden diskussion om uppdrag och roller.</p> <p>God systematik och arbete med internkontroll.</p>	<p>Det upplevs att antalet styrdokument är för många att hantera.</p> <p>Beslut om ett styrande dokument bör följas av ett datum för uppföljning.</p> <p>Behov av omtag kring Kulturpyramiden enligt intervjuerna.</p> <p>En ny vision är under framtagande. Det finns även en vision i översiktsplanen. Behövs båda?</p> <p>Vision, värdeord och principer. Tydligare koppling till lönekriterier?</p> <p>Nytt omtag kring analysverkstäderna?</p> <p>Kommunen har påbörjat arbetet med att integrera bolagen i koncernstyrning och behöver fortsätta på den inslagna vägen.</p>

## Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för ökad effektivitet</li><li>• Långsiktig planering för ökad effektivitet</li><li>• Jämförelser för ökad effektivitet</li><li>• Ny teknik som ökar effektivitet</li><li>• Samverkan för ökad effektivitet</li></ul>	72

### 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

Det strategiska arbetet med effektivitet finns beskrivet i riktlinjerna för styr- och ledningssystem. Målstyrningen sker genom budgetmålen, dvs verksamhets- och finansiella mål för god ekonomisk hushållning som anges i kommunallagen. Grundläggande är att verksamheten ska bedrivas kostnadseffektivt och ändamålsenligt. Mål- och målnivåer arbetas fram i dialog mellan budgetutskottet och förvaltningsledningen för att bli så realistiska som möjligt.

Verksamhetsmålen för god ekonomisk hushållning ska spegla det som är resultat ur ett kund- eller medborgarperspektiv. Målen som används utgår från målsatta indikatorer/mätetal. Indikatorerna/mätetalen kan komma från t ex Öppna jämförelser (ÖJ), Kommunens kvalitet i korthet (KKiK) eller annan källa bara de speglar resultat ur ett kund- eller medborgarperspektiv. De finansiella målen utgör ett verktyg för att kunna bedöma den finansiella situationen och utvecklingen, och därmed fastslå om kommunen har en god ekonomisk hushållning.

Verksamhetsplanerna i Stratsys är förvaltningens verktyg att samla ihop och möjliggöra verkställighet av de beslutade målen för god ekonomisk hushållning och uppdragen i budgeten. Målen och uppdragen läggs in i respektive ansvarssatt verksamhets/bolags verksamhetsplan.

Verksamhetsplanerna syftar till att tydliggöra uppgiften/uppdraget för det aktuella året. Varje chefsnivå i förvaltningen har en egen verksamhetsplan, denna blir också underställda medarbetares uppdrag/uppgift det kommande året. För varje mål och uppdrag tar ansvarig chef, tillsammans med medarbetare, fram åtgärder/insatser som ska bidra till måluppfyllelse eller att man löser sina uppdrag. Det är åtgärderna/insatserna som driver utvecklingen, därför är det viktigt att dessa är klara och tydliga. Åtgärderna/insatserna bör vara grundade på fakta, empiri eller evidens, att de leder till resultat. I verksamhetsplanerna finns möjlighet för överordnad chef att lägga till ytterligare målsatta indikatorer/mätetal och/eller uppdrag, exempelvis inom områdena systematiskt kvalitetsarbete, medarbetarenkät och brukarenkät, som är viktiga att styra mot. Verksamhetsplanerna följs upp, som minst, i samband med årsbokslutet. Det är viktigt att ansvariga chefer regelbundet visar och diskuterar verksamhetsplanerna och vilka åtgärder/insatser som kopplas till målen och uppdragen i olika fora, exempelvis på arbetsplatsträffar. Först när åtgärderna/insatserna utförts ska effekter av politiska beslut börja märkas i mötet mellan medarbetare och kund.

Ett utvecklingsområde kan vara att i större utsträckning räkna in effektivitetsvinster i uppföljningen och vad man lägger dessa vinsterna på istället. Exempelvis vad avser aktiviteter som processoptimering, nya arbetssätt, användande av ny teknik samt samverkan.

### **Långsiktig planering för ökad effektivitet**

Befolkningsprognos tas fram två gånger per år, dels en prognos för hela kommunen dels en delområdesprognos. Befolkningsprognosen är det viktigaste underlaget för dimensionering av framtida lokaler och kommunens investeringsplan. Befolkningsprognosen inom olika åldersspann används som underlag för att planera kommunens lokalbehov i en plan för de kommande 10 åren framåt. Framför allt gäller detta verksamheterna förskola, grundskola, gymnasieverksamhet och äldreomsorg. Förändringar i demografin används också som underlag för resurstilldelningen i budgetarbetet inför kommande år.



En resursförändring till verksamheterna förskola, grundskola, gymnasieverksamhet och äldreomsorg budgeteras utifrån den förändring som visas i respektive åldersgrupper i den senast gjorda befolkningsprognosen.

I styrdokumentet Ulricehamns kommuns lokalresursplanering, lokalförsörjning och lokalanvändning behandlas kommunens styrning, planering, uppföljning och ansvarsfördelning för frågor som gäller kommunens innehav, förvaltning och användning av lokaler och bostäder. Riktlinjerna gäller för samtliga kommunala verksamheter. Lokalstyrgruppen har också nyligen reviderat processbeskrivningen av den strategiska delen av lokalförsörjning samt beskrivningen av processen för genomförande av lokalprojekt. När ett lokalbehov uppstår eller identifieras är det först en del av den strategiska planeringen. Där värderas lokalbehovet och prioriteras i relation till andra behov. När ett behov har blivit prioriterat och beslutat påbörjas en åtgärd för att tillgodose behovet, ofta ett lokalprojekt. Övergripande kan organisationen för arbetet med kommunens strategiska arbete och arbete i lokalprojekt illustreras som två delar med en gemensam styrning. Det är de förtroendevalda som har det yttersta ansvaret och beslutsmandatet för allt arbete med lokalförsörjningen. Inom tjänstemannaorganisationen är det lokalstyrgruppen, där kommunchefen är ordförande, som har ansvaret för att säkerställa och styra lokalförsörjningsarbetet.

Det strategiska lokalförsörjningsarbetet sker till stor del i lokalberedningsgruppen som är en sammansättning med representanter från såväl verksamheterna som från fastighet. Verksamhet fastighet har ett styrning- och samordningsansvar för projekten. I processen för genomförande av lokalprojekt beskrivs bland annat hur initiering och beställning av projekt ska gå till, hur beslut om finansiering ska fattas samt hur projektorganisation och projektstyrgrupp ska se ut. Beslutsmandat och ansvarsområden beskrivs också där.

Vad avser utfallet vid större investeringar så innehåller Investeringsbudgeten en investeringsplanplan för en period av tre år. Lokalförsörjningsplanen, som innehåller förvaltningens bedömning av lokalbehovet för de kommande 10 åren, utgör en bilaga till budgetdokumentet. I riktlinjerna anges hur investeringar som finns upptagna i investeringsbudgeten/investeringsplanen beslutas efter särskild begäran. Samtliga investeringar överstigande 0,5 mkr inom den kommunala organisationen ska beredas genom åtföljande investeringskalkyl, projektbeskrivning samt yttrande från ekonomichef.

I Riktlinjer för ekonomisk styrning fastställs hur uppföljning av beslutade investeringsprojekt ska gå till. Där står följande: Kommunstyrelsen ska fortlöpande följa det ekonomiska utfallet för beslutade investeringsprojekt. Om ett enskilt objekt avviker negativt eller befaras avvika negativt med mer än 10 %, dock lägst 0,5 mkr, ska ärendet behandlas av kommunstyrelsen. Detta sker i samband med de ekonomiska uppföljningar som sker tertialvis, det vill säga per april, augusti respektive december månad. Redovisning sker under särskild underrubrik i investeringsredovisningen. Ekonomisk status på objekt i investeringsbudgeten som påbörjats och som budgeterats med 50 mkr eller mer ska också redovisas vid samma tillfälle.

I Riktlinjer för exploateringsredovisning tydliggörs den ekonomiska styrningen och redovisningen av exploateringsprojekt där kommunen är exploatör. UEAB sammanställer framtida investeringsbehov i en investeringsplan. Därefter beslutar bolaget huruvida beslutet är av större vikt eller av principiell betydelse. Bolaget ska då bereda kommunfullmäktige möjlighet att ta ställning innan beslut. De av kommunfullmäktige beslutade riktlinjerna för ekonomisk styrning gäller för bolagen. Vid utbyggnad av VA-nät köper förvaltningen tjänst av UEAB då det föreligger ett samarbetsavtal för VA-utbyggnad.

Gällande större utvecklingsprojekt vad avser IT och digitalisering följer dessa en projektmodell som ger en systematik och tydlig ansvars- och rollfördelning. Modellen bidrar till att effektmål och projektmål tas fram och styrs utifrån tidsatta milstolpar. Budget och nyttoeffekter efterfrågas och ska redovisas i rapporterna. Efter genomfört projekt ska slutrapporten redogöra för projektmålen och eventuella nyttoeffekter som uppstått redan i projektet.

### **Jämförelser för effektivitet**

I Ulricehamn 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 sektor- och bolagsledningsgrupp och som sedan följs upp av KS. På kommunövergripande nivå används exempelvis KKIK resultat som ett underlag i rapporteringen.

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

Ulricehamn ligger i framkant vad avser mognad i användandet av digitala lösningar och annan ny teknik.

Det finns en mångårig tradition som upprätthålls med nyfikenhet och mod att pröva men även ett strategiskt tänk och en stor IT-resurs som organiserar och stöder arbetet. Kulturen främjar utveckling och innovation. Här följer ett antal exempel på välfärdsteknik som kommunen har eller håller på att införa:

- Bikearound
- Yetitablet
- Digitalt inköp, läkemedelsrobotar- effektiviserar USK arbete och ger mer delaktighet för vårdtagaren
- Trygghetskameror nattetid
- GPS larm
- Nybyggnationer med positionering till trygghetslarm
- Sensorkamera- indikerar riskfyllt läge
- Anhörigapp som minskar antalet sms som är en osäker kommunikationskanal.
- Hotellås
- TES: strukturerar upp och fördelar arbetet på avdelningar
- Mobilapp med verksamhetssystem och avvikelshantering
- Digitala signeringslistor- rätt medicin vid rätt tillfälle

I samverkan med Västra Götalandsregionen görs ett arbetet för att tillgängliggöra öppna data. Öppna data aggregeras till den nationella dataportalen. Arbetet bedrivs av en samordnande funktion i kommunledningsstabens. Effekterna av arbetet förväntas vara tillväxt, utveckling och effektivisering i näringslivet. För kommunen leder arbetet till ökad effektivisering och transparens. Nämnvärt är den öppna datatjänst som trafikverket tillhandahåller, vilken kommunen har anslutit sig till.

Tjänsten gör att trafikinformation på de kommunala vägarna automatiskt förs ut till bland annat google maps och tomtom maps. Fordonsförare får då uppdateringar avseende eventuella hinder i trafiken.

IT tillhandahåller plattform och kopplat stöd för att utveckla automationer och e-tjänster.

- Kommunens e-tjänsteplattform har varit i bruk sedan 2019 och ska ses som ett komplement till verksamhetssystem som har egna moduler för e-tjänster. När det gäller e-tjänster på plattformen följs ett antal tjänster och användningen av dessa halvårsvis (antal inkomna ärenden).

- Externa e-tjänster i bruk var vid halvårsskiftet 41 stycken, 10 nya lanserades under våren. Nyttan med respektive tjänst uttrycks i ord för varje e-tjänst men uppföljning ligger hos den verksamhet som äger e-tjänsten.
- Kommunens automationsplattform har varit i förvaltning sedan 1 januari 2022. Här följer man också antalet automationer, antalet körningar av respektive automation och beräknar också hur mycket tid som frigjorts för medarbetaren. Önskade nyttor för exempelvis kommuninvånare uttrycks i ord i beslutsunderlaget. Uppföljning av dessa görs inte av IT, utan ansvaret ligger hos respektive verksamhet vilken är ägare av själva automationen.  
I senaste uppföljningen hade Ulricehamn 13 automationer igång, men det flesta gäller interna HR och ekonomiprocesser, 1 avser expediering av beslut vilket har en direkt koppling till kommuninvånaren

Sektor MSB har tagit fram en digitaliseringsplan som beskriver önskat läge inom områdena e-tjänster, digital brevlåda, robotisering, 3D-visualiseringar, digitala detaljplaner samt drönare. Planen beskriver både mål om vad man ska ha uppnått inom en tidsplan på 2-3 år, men även en önskad utopi om hur man vill att digitalisering ska bidra på sikt.

Inom sektor lärande följer man den nationella digitaliseringsstrategin genom att årligen uppdatera upprättad IKT-plan. Planen visar arbetat med att skapa en likvärdighet för barn, elever, studenter, personal och vårdnadshavare gällande infrastruktur och digital kompetens. Fokus har legat på en hög grad av användarvänlighet gällande kommunikationen mellan hemmen och förskola/skola.

Exempelvis har sektorn utformat e-tjänster, tillgång till integrerade appar och andra tjänster som har effektiviserat servicen till användare till i sektorn. De e-tjänster som har förfinats är till exempel ett integrerat frånvarosystem i lärplattformen så att man som vårdnadshavare enklare kan nå frånvaroregistrering och ledighetsansökningar. I förskolan har en ny APP lanserats, dels för frånvaro/närvaro, men även för hantering av barn- och personalschema. Detta har inneburit effektivisering i resursfördelning och planering för förskolorna.

## **Samverkan för effektivitet**

Kommunen har en bred och omfattande samverkan för att uppnå effektiviserings- och/eller kvalitetsvinster. Här följer en rad exempel.

Ulricehamn samordnar två temaveckor, folkhälsoveckan respektive temavecka psykisk hälsa. Båda temaveckorna arrangeras tillsammans med representanter från olika delar av civilsamhället såsom föreningar, trossamfund och studieförbund, Västra Götalandsregionen och lokalt näringsliv. Även olika kommunala verksamheter arrangerar olika aktiviteter under respektive vecka. Alla aktiviteter under temaveckorna ska vara kostnadsfria för besökare och deltagare. Syftet med veckorna är att belysa och inspirera till folkhälsoområdena fysisk aktivitet, goda och hälsosamma matvanor samt psykisk hälsa. Genom återkommande samordnade prova-på aktiviteter, föreläsningar och workshops kan arrangörerna använda resurserna på bästa sätt och mot ett gemensamt mål.

Åsundenöringen har fått förbättrade förutsättningar till reproduktion efter ett samarbete mellan kommunen, fiskevårdsföreningar, markägare och länsstyrelsen som tillsammans möjliggjorde ett så kallat omlöp förbi ett vattenkraftverk.

Krisberedskap Sjuhärads krisberedskapsnätverk syftar till att fördjupa samverkan mellan kommunerna i Sjuhärad. Att fördela arbetsbelastningen, där vi genom att arbeta i arbetsgrupper, låter några göra jobbet för många och på så vis nå längre inom flera områden. Genom samverkan och samarbete nå högre kvalitet i arbetet. Målet är tydliga effektiviserings- och/eller kvalitetsvinster.

Skolchefen sitter i ett nätverk med övriga skolchefer inom Sjuhärad för att dela erfarenheter och omvärldsbevaka tillsammans. Dessutom sitter barn- och utbildningschefen i två arbetsgrupper, VO (vård och omsorgs college) och ULF (Utveckling lärande forskning)

Dataskyddsombud är en funktion som är lagstadgad och där kommunen samarbetar med övriga kommuner inom kommunalförbundet. Navet är ett så kallat science center. Kommunen finansierar verksamheten genom ett samarbetsavtal tillsammans med ytterligare kommuner. Navet ger möjlighet till ett utökat lärande för elever inom grundskolan och bidrar till folkbildningen och förverkligar agenda 2030.

Andra områden det samverkas kring är bland annat Praktikplatsen.se, Skolmatsakademin, upphandling för kostverksamheten (gemensam för fem andra kommuner). Kommunikationsfunktionen har gemensamma plattformar med Tranemo kommun intern/extern webb. Samarbete med Gislaveds kommun finns gällande utbyte av erfarenheter för lokalvård. Avtalssamverkan inom MSB, möjligheter att låna personal inom Sjuhäradskommunerna. Det finns ett MAS-nätverk.

Kommunen har avtalssamverkan med kommuner i Sjuhärad där exempelvis flera gemensamma upphandlingar sker.

I arbetet med samverkan för ungas hälsa finns det samverkan med BUP och Närhälsan (båda vårdcentralerna) i Ulricehamn.

Tolkförmedling Väst är ett kommunalförbund. Medlemmar är Västra Götalandsregionen, Göteborgs Stad samt ytterligare 41 kommuner i Västra Götalands län. Uppdraget är att tillgodose medlemmarnas behov av språktolk.

Inom ramarna för medlemskapet i kommunalförbundet sker samverkan med GR, Skaraborg och Fyrbodals kommunalförbund. De fyra kommunalförbunden tillsammans har en gemensam Ideell förening. VästKom, där samverkan sker mellan kommunalförbunden och med Västra Götalandsregionen inom områdena Valfärdsutveckling, Digital samverkansutveckling och regional utveckling. Genom Boråsregionen är kommunen delägare i Gryning Vård AB och Mediapoolen.

SÄRF, Södra Älvsborgs räddningstjänstförbund är ett kommunalförbund för räddningstjänst som ägs tillsammans med övriga kommuner i Södra Älvsborg,

Samverkan kring bostadsförsörjningsfrågor sker genom ett relativt nystartat nätverk som länsstyrelsen i Västra Götaland med övriga kommuner i länet. Genom samverkan ges tillgång till information, erfarenhetsutbyte och hjälp i framtagandet av egna handlingsplaner.

Kommunen deltar i Länsstyrelsens jämställdhetsnätverk som tillsammans tar fram strategi för ett jämställt Västra Götaland. Strategin utgör grunden för kommunens eget arbete med jämställdhet riktat mot medborgare och brukare. I Sjuhärads samordningsförbund sker samverkan med andra kommuner, försäkringskassan, arbetsförmedlingen och Västra Götalandsregionen.

Suicidnätverk finns för informationsutbyte och kunskapsutbyte.  
Brottsförebyggande och trygghetsskapande nätverk i Sjuhärad.  
Närvårdssamverkan finns med olika nivåer av samverkan.

2010 slog Tranemo kommun och Ulricehamns kommuns IT-avdelningar samman och en nämndsamverkan upprättades. Efter en genomlysning och utvärdering 2015 justerades samverkan och en tydlig resursfördelningsmodell infördes samt ett samverkansforum. Samverkan utvärderades igen 2019 och det visade sig att båda kommunerna var nöjda och att samverkan bidrar till flera positiva effekter, inte minst ekonomiska. Under 2022 föreslås samverkan att övergå till en avtalssamverkan. Två viktiga faktorer för samverkan är den transparenta resursfördelningsmodellen och strukturerade forum för dialog mellan kommunerna. Här ingår IT-styrgrupp som leds gemensamt av kommuncheferna, IT-forum utveckling som hanterar förändring och utveckling, IT-forum drift där avstämning och dialog sker med IT kring system i drift, ISG (informationssäkerhetsgrupp) som hanterar informationssäkerhet, IT-säkerhet och GDPR samt tjänstefieringsgruppen som förvaltar och utvecklar resursfördelningsmodellen.

Överförmyndare i Samverkan. Sedan 2022 deltar kommunen i samverkan kring överförmyndaren. Skövde kommun ansvarar för genomförandet. Kommunen har tio procent överförmyndare kvar i egen regi som tar de för den enskilde negativa beslutet. Denna uppgift går inte att delegera till någon som inte är folkbokförd i kommunen.

Bibliotekssamverkan – Biblioteken i de åtta kommunerna som ingår i Boråsregionens kommunalförbund håller på att gå samman i ett gemensamt bibliotekssystem där invånarna får tillgång till alla kommunernas mediebestånd med ett lånekort, oavsett vilken kommun man är bosatt i.

Syftet med samverkan över kommungränserna är att säkra en fortsatt utveckling av bibliotekens tjänster och service i framtiden, få bättre användning av gemensamma resurser samt stärka och utnyttja personalens samlade kompetens.

Dialog pågår med andra kommuner om ytterligare avtalssamverkan inom upphandling och IT. Utmaningarna inom IT och digitalisering ökar utifrån hur samhället utvecklas. För att möta kommande utmaningar vill kommunen bredda samverkan inom IT och digitalisering.

Inom ramarna för BRvux, i Boråsregionens vuxenutbildning samverkar Borås, Ulricehamn, Svenljunga, Tranemo, Mark, Herrljunga, Vårgårda och Bollebygd. Tillsammans erbjuds för närvarande cirka 60 yrkesutbildningar utifrån behovet som finns i regionen. Vuxenutbildningarna samverkar också genom att söka statsbidrag gemensamt, bland annat för Lärcentrum, och genom att alla bidrar till samverkan på olika sätt. Forumet ger också möjlighet till samverkan/lärande med och av varandra.

Vad gäller naturbruksutbildningar ingår dessa för närvarande i BRvux-utbudet och hanteras genom samverkansområdet. Naturbruksutbildning finns inom VGR och det finns ett upprättat avtal som reglerar IKE. Samtliga utbildningar hanteras även av den gemensamma gymnasieantagningen (placerad i Borås). Naturbruksutbildningar erbjuds endast av regionen och fristående skolor. Ett samverkansavtal mellan regionen och regionens kommuner reglerar det förra.

Gymnasiesamverkan. Detta innebär bland annat att alla elever hemmahörande inom någon av Sjuhäradskommunerna räknas som förstahandsmottagna på den gymnasieskola de söker till. Avtalet innebär att de ”konkurrerar” om platser på skolan på samma sätt som om de som är folkbokförda i kommunen där skolan finns. Samverkanskommunerna i Sjuhärad använder systemet IST för att skapa kontroll på elevflöden och debiteringar av interkommunala ersättningar och elevresor. Detta samarbete mellan kommunerna har gett ökad effektivitet och bättre kontroll på de gemensamma eleverna.

Barnahus Älvsborg – samverkan mellan socialtjänsten, sjukvården, polis, och åklagare för att barn som utsätts för våld eller övergrepp, får ett tryggt, samordnat och rättssäkert bemötande. Arbetsmodellen underlättar och effektiviserar handläggningen och stärker barnets skydd.

Samverkan med civilsamhället. Kommunen har tillsammans med civilsamhället tagit fram en struktur för samverkan. Syftet är att tillsammans ta sig an framtida utmaningar genom att kontinuerligt utveckla samarbetet. Tillsammans tagit fram utvecklingsområden där vi mobiliserar krafter för gemensamma intressen. De utvecklingsområden som är identifierade är som nämnts tidigare: integration, tillgänglighet, digital kompetens, ensamhet, psykisk ohälsa, kultur, föreningslivet, landsbygdsutveckling och barn & unga.



Utväg södra Älvsborg - myndighetssamverkan som arbetar mot våld i nära relation. Samverkande myndigheter är hälso- och sjukvården, polisen, kriminalvården och Åklagarmyndigheten samt socialtjänsten i Södra Älvsborgs tio kommuner. Utväg Södra Älvsborg har också samverkan med den idéburna sektorn i form av kvinnojourer, brottsofferjourer och RFSL med flera.

Knät – Kommunätverket för Hållbar utveckling, kommunal samverkan i hela Västra Götaland, organiseras av Energikontoret Väst.

Nätverket för miljöstrategier i Boråsregionen, samarbete mellan miljöstrategier i kommunerna inom kommunalförbundet har resulterat bland annat i en regional avfallsplan och projektet fossilfri Boråsregion.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p><b>Ulricehamns inriktning för arbetet med effektivitet finns beskrivet i riktlinjerna för styr- och ledningssystem.</b></p> <p><b>Inriktningen följs av ett omfattande arbete för att uppnå effektiviserings- och/eller kvalitetsvinster.</b></p> <p><b>Varje chefsnivå i förvaltningen ansvarar för en egen verksamhetsplan.</b></p> <p><b>Lång tradition av väl fungerande ekonomistyrning.</b></p> <p><b>Det operativa arbetet med effektivitet och kvalitetsarbete är ett gemensamt spår, inte två separata.</b></p> <p><b>Lång tradition att arbeta med ny teknik och digitalisering. Framkant.</b></p> <p><b>Lång tradition att jämföra kostnader och kvalitet med andra över tid.</b></p> <p><b>Många exempel på extern samverkan för att effektivisera och utveckla. Exempelvis kring IT i samverkan med Tranemo.</b></p>	<p><b>I större utsträckning räkna in effektivitetsvinster i uppföljningen och vad man lägger vinsterna på istället. Sprid de goda exempel som finns för att inspirera och visa vägen för andra.</b></p> <p><b>Se över utrymmet att utveckla samarbetet internt mellan olika verksamheter och bolag för att öka effektiviteten.</b></p>

## Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för brukarens fokus</li><li>• Fokus på service och bemötande</li><li>• Förenklade kontakter med kommunen</li><li>• Information kring kommunens serviceutbud</li><li>• Brukarinflytande</li></ul>	66

### 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 på 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

Ulricehamn har en vision, värdeord och principer som ska omfatta och prägla all verksamhet och de två senare har ett tydligt kundperspektiv. Utvärderarnas uppfattning att budskapen är väl förankrade och upprätthålls genom dialog och arbetsgrupper. Fokus på dem kommunen är till för betonas även i riktlinjen för styr- och ledningssystem samt policy – ”Ulricehamn en lärande organisation”.

Från Budgetens verksamhetsmål – ”Verksamhetsmålen ska spegla det som är resultat ur ett kund- eller medborgarperspektiv”. Styr- och ledningssystemet grundas på en genomtänkt systematik och delarna i systemet samverkar. Kommunen menar att det skapar förutsättningar för att enklare ha kundens fokus, det vill säga skapa värde för och vad som är viktigt för dem.

Vid intervjuerna lyftes att fokus över åren tydligt har skiftat från medarbetaren till kärnverksamheten och fokus på leveransen till kunden.

### **Fokus på service och bemötande**

Det finns ett som sagt ett kommungemensamt förhållningssätt rörande service och kundfokus som nämnts tidigare i form av exempelvis värdegrunden och principerna. Kommunens ambition vad avser förhållningssätt präglar även i introduktionen av nyanställda. Inom sektorerna tycks inriktningen och ambitionen vara etablerad. För att ytterligare förstärka kommunens ambition kan ett förbättringsområde vara att på övergripande nivå uppmärksamma arbetsgrupper/enheter som utmärker sig positivt i sin serviceutövning, som uppmuntran och för internt lärande.

### **Förenklade kontakter med kommunen**

Kommunen har ett brett utbud av e-tjänster på webben och serviceenheterna är tillgängliga med kontaktuppgifter på den externa webben. Det pågår en diskussion om att utöka receptionens serviceuppdrag i kommunhuset i linje med ett medborgarkontor eller liknande.

### **Information kring kommunens serviceutbud**

Den externa webben är en av kommunens viktigaste plattformar för information. Serviceenheterna presenteras för att ge en profil av verksamheten.

Det finns ett utvecklingsområde i att ge en fylligare beskrivning av miljöer, vad man ex. kan förvänta sig av vardagslivet på ett särskilt boende för äldre och av service och omsorg. 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 gentemot kunder och medborgare, samt att det säkert finns en stolthet bland chefer och medarbetare att få visa upp sin verksamhet.

### **Brukarinflytande**

I kommunens svar på frågor och synpunkter i sociala medier hänvisar man ofta till möjligheten att skicka in synpunkter, lämna medborgarförslag eller på annat sätt vara med och påverka.

Kommunen har två olika råd för en ökad dialog med intressegrupper, ett för samverkan med pensionärsorganisationer och ett för samverkan med organisationer för människor med funktionsnedsättning.

Ulricehamnsborna erbjuds att delta i olika brukarundersökningar som genomförs inom äldreomsorgen, individ- och familjeomsorgen, LSS, förskolan, grundskolan och gymnasiet. För eleverna genomförs regelbundna klass- och elevråd. Inom sektorerna Miljö och samhällsbyggnad och service utförs exempelvis enkätundersökningar med fritextsvar för att samla in brukares synpunkter på hur kommunen kan arbeta för att bättre kunna anpassa tjänsterna utifrån behov. Sektor Miljö- och samhällsbyggnad använder sig av NKI. SKR:s nöjd-kund-index med brukarundersökning. Inom sektorn har enheterna även genomfört processkartläggningar av många av sina arbetssätt med fokus på kundens behov och önskemål.

Verksamheten inom äldreföreningen Oasen och familjecentralen är två exempel på verksamheter där det finns goda möjligheter att påverka utbud och tjänsters utformning.

Inom sektor lärande möjliggör man för barn, elever och vårdnadshavare att delta i det kontinuerliga förbättringsarbetet genom flera samtalsforum och avstämningar. Förutom dessa har barn, elever och vårdnadshavare alltid möjlighet att kommunicera med, i första hand, pedagoger och rektorer. Nedan följer några exempel på avstämningar och samtalsforum inom sektor lärande:

- Utvecklingssamtal
- Föräldramöten och brukarråd
- Klass- och elevråd
- Elevskyddsombud
- Hälsosamtal
- En årligt återkommande sektorsgemensam attitydundersökning för elever från förskoleklass till årskurs 3 på gymnasiet.
- I vårdnadshavarenkät, för de år som Skolinspektionens enkät Skolenkäten inte genomförs, anslår sektor lärande en egen vårdnadshavarenkät från förskola och upp till årskurs 1 på gymnasiet.
- Synpunkts- och klagomålshantering
- Trygghetsundersökning, CAN genomförs årligen och presenteras i kommunstyrelsen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>I budgetens övergripande verksamhetsmål, värdeord och principer lyfts brukarens fokus.</p> <p>Intervjuerna vittnar om att det strategiska budskapet fått genomslag. ”Gått från personalfokus till kundens fokus”.</p> <p>Några goda exempel som lyfts i sammanhanget är Miljöenheten, Sektor service och kommunala bolaget NUAB.</p> <p>Linjechefers kontaktuppgifter är tillgängliga på webben.</p> <p>Många samtalsforum och undersökningar i syfte att lyssna in brukares synpunkter inom samtliga sektorer.</p>	<p>Uppmärksamma arbetsgrupper/enheter som utmärker sig positivt i sin serviceutövning, som uppmuntran och för internt lärande.</p> <p>Ställa om receptionen till medborgarkontor eller liknande?</p> <p>Utveckla informationen om serviceenheterna på webben i syfte att ge en fylligare beskrivning av verksamheten som kan vara intressant för den berörda målgruppen.</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>• Innovation och ständiga förbättringar</li> <li>• Lära av goda exempel</li> </ul>	<p><b>60</b></p>

### 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**

Den övergripande strategin för kvalitetsutveckling finns beskriven i kommunens riktlinje för styr- och ledningssystem samt policy – Ulricehamn en lärande organisation. All verksamhet syftar till att skapa värde (kvalitet) för dem vi är till för och ambitionen är att skapa så högt värde (kvalitet) som möjligt per satsad skattekrona. Detta görs möjligt genom att målmedvetet arbeta med ständiga förbättringar genom Ulricehamns kommuns Kulturpyramid och ”Policy för Ulricehamn – en lärande organisation”.

### **Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet**

Det finns ingen central funktion med uttalat uppdrag att arbeta med kvalitetsutveckling, utan det ansvaret ligger inom respektive sektorer och bolag.

Det finns dock gemensamma verktyg som kan användas i ett förbättringssammanhang exempelvis så genomförs brukarundersökningar inom alla sektorer och synpunktshandlingen är annat exempel.

Kommunen kan överväga om en central resurs skulle skapa mervärde genom att bidra med samordna och ge operativt stöd exempelvis i arbetet med omvärldsbevakning, kvalitetsutveckling, förändringsledning, effektivitet, erfarenhetsutbyte, analys av resultat i syfte att stärka förutsättningar för internt samarbete och lärande.

### **Innovation och ständiga förbättringar**

Samtliga sektorer arbetar förtjänstfullt och systematiskt med ständiga förbättringar och kvalitetsutveckling. Bostadsbolaget STUBO är ett exempel som arbetar utifrån en miljö- och kvalitetspolicy och är certifierade enligt en ISO standard, 14001:2015.

Inom sektor Service och Miljö och samhällsbyggnad jobbar många enheter med ständiga förbättringar, kvalitetsgrupper och processkartläggning för att främja innovation och nytänkande.

Inom sektor lärande har man byggt upp intranätet till en gedigen kunskapsbank med manualer och guider för att öka den digitala mognaden. Sektorn arbetar även med att öka den digitala mognaden hos vårdnadshavare via kommunens hemsida, på samma sätt som med intranätet.

Sektor Vårdförvaltning har tre strategiska fokusområden; tillit, kvalitet och attraktiv arbetsgivare. Målet är att tillit blir ett förhållningssätt som utvecklas över tid, som berör alla led och ytterst kvaliteten på servicen till brukaren. Hittills har sektorns chefer och stödfunktionerna utbildats och haft gruppdiskussioner kring tillit. Nästa steg är att involvera medarbetarna. De inventeringar som hittills gjorts visar att det redan finns arbetsätt som upplevs tillitsfulla exempelvis arbetet under coronapandemin. Planen är att på olika sätt bli ännu bättre på att nå ända fram till brukare för att förstå deras upplevelse av servicen.

Vad avser tekniska innovationer ligger Ulricehamn i framkant som nämnts tidigare och IT avdelningen är en resurs för att organisera och stödja verksamheterna. Kulturen tycks bejaka ett tillitsfullt klimat som tillåter att våga pröva nytt.

### **Lära av goda exempel**

Inom samtliga sektorer och bolag finns det flera exempel på spaning och lärande genom samverkan/erfarenhetsutbyte i nätverksform för att utveckla servicen. Jämförelser av resultat är en etablerad parameter för lärande och ingår även ofta som en naturlig del i den löpande rapporteringen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>På temat ständiga förbättringar och lärande organisation finns de övergripande inriktnings dokumenten Riktlinjen för styr- och ledningssystem, Policyn – Ulricehamn en lärande organisation samt Kulturpyramiden.</p> <p>Samtliga verksamheter inom sektorerna och i bolagen har någon form av metodik och systematik för att arbeta systematiskt med ständiga förbättringar.</p> <p>Tradition att arbeta med ny teknik och digitalisering. Framkant.</p> <p>Kulturen tycks bejaka ett tillitsfullt klimat som tillåter att våga pröva nytt.</p> <p>Lär av andra kommuner och externa aktörer för att utveckla tjänsterna.</p>	<p>Följa upp genomslaget av den övergripande strategin för kvalitetsutveckling i kommunens riktlinje för styr- och ledningssystem samt policyn – Ulricehamn en lärande organisation.</p> <p>Kommunen kan överväga om en central resurs skulle skapa mervärde genom att bidra med samordna och ge operativt stöd exempelvis i arbetet med omvärldsbevakning, kvalitetsutveckling, förändringsledning, effektivitet, analys av resultat i syfte att stärka förutsättningar för internt erfarenhetsutbyte, samarbete och lärande.</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</li> <li>• Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen</li> </ul>	<b>71</b>

### 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.

### **Strategier för ett hållbart arbetsliv**

Kommunfullmäktige antog under våren 2022 en handlingsplan som har rubriken "Sjuhärad's mest attraktiva offentliga arbetsgivare". Denna formulerar 11 strategier för den personalpolitiska utvecklingen i Ulricehamns kommun. Till strategierna kopplas en mängd åtgärder på förvaltnings- och sektorsnivå som långsiktigt ska stärka kommunens arbetsgivarvarumärke, vilket har en direkt koppling till förmågan att attrahera, rekrytera, värna och utveckla personal.

Uppföljningen av genomförandet kommer ske genom kontinuerlig återredovisning i det digitala ledningssystemet Stratsys. Återredovisning till kommunens politiska ledning kommer ske främst genom tertial- och årsredovisning. Utöver detta styrdokument så stödjer bland annat kommunens arbetsmiljöpolicy och lönepolicy arbetet med ett hållbart arbetsliv. Det Systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) följs, i likhet med ovan, upp i Stratsys och återredovisas i valda delar i tertial- och årsredovisning.

### **Strategisk kompetensförsörjning**

Detta är ett område som är prioriterat och under utveckling och som i handlingsplanen för "Sjuhärad's mest attraktiva offentliga arbetsgivare" beskrivs enligt följande "Genomför en kartläggning av kompetenser inom sektorn utifrån nuläge och framtida rekryteringsbehov. Analysera behov av och möjligheter till förändrade kompetenskrav med mål att använda rätt kompetens till rätt uppgifter". Målet är att detta uppdrag i allt väsentligt ska kunna redovisas under första halvåret 2023.

I styrdokumentet "Sjuhärads mest attraktiva offentliga arbetsgivare" och i sammanhanget attraktiv arbetsgivare betonas vikten av att stärka ledarskapet. Detta genom av en ledningsfilosofi som bygger på förtroende, chefsutveckling och mentorskap, norm för maximalt antal medarbetare och ett introduktionsprogram för potentiella framtida chefer. Vid intervjuerna lyftas vikten att ha en positiv inställning till uppdrag och utmaningar och att som chef vara en förebild i detta sammanhang.

Enligt intervjuerna har ett gott rykte som arbetsgivare bidragit till goda rekryteringsförutsättningar under åren. En historia som är värt att berätta och lyfta i profilen som attraktiv arbetsgivare. Andra insatser som lyfts i det sammanhanget är byggandet av strukturer för att stärka medarbetarnas kompetensutveckling. Exempelvis ge förutsättningar att fortbilda sig även på arbetstid, ge möjligheter för de äldre att stanna genom att erbjuda andra uppdrag eller annan roll, utveckla karriärs-/utvecklingstjänster samt heltidsanställning. För övrigt uppskattar linjecheferna att stödet från HR funktionen i exempelvis rekryteringsprocesser och vid hög korttidsfrånvaro.

## **Arbetsmiljö**

Vad avser det systematiska arbetsmiljöarbete (SAM) i fördelning av arbetsmiljöuppgifter som gäller inom kommunen, så är ansvaret för arbetsmiljön fördelad till förvaltningens chefer. För att ge chefer förutsättningar att ta detta ansvar ska alla chefer genomföra förvaltningens årligen återkommande arbetsmiljöutbildning vid minst ett tillfälle.

Utgångspunkten för förvaltningens systematiska arbetsmiljöarbete är förvaltningens lednings- och uppföljningssystem Stratsys. Där beskrivs ett systematiskt årshjul för arbetsmiljöarbetet och vilka åtgärder som ska vidtas vid vilka tider. Som stöd till förvaltningens chefer så återfinns förvaltningens styrdokument, instruktioner och bildspel i anslutning till respektive aktivitet. I Stratsys finns också en uppföljningsfunktion där varje chef förväntas "kryssa för" efterhand som de olika momenten är avklarade, vilket också gör det möjligt för övergripande chefer att följa upp underställda chefs arbetsmiljöarbete.

Arbetsmiljön är därutöver en stående punkt för dialog vid samverkansmöten. Förvaltningens uppfattning är att systemet i allt väsentligt fungerar, vilket innebär att risker undanröjs och arbetsmiljön utvecklas i förhållande till de resultat som presenteras efter uppföljning. Utvärderarnas bedömning är att det systematiska arbetsmiljöarbete och SAM-årshjul är funktionellt.

Kommunen har också vidtagit åtgärder efter ett nedslag från Arbetsmiljöverket förra året. De regelbundna medarbetarundersökning leder till justering i handlingsplan.

I medarbetarundersökningarna visar resultatet att chefer är mer nöjda med kommunen som arbetsgivare än medarbetarna. Ett resultat som vore intressant att fördjupa sig i vad orsaken till det ligger i.

Tidigare har kommunen haft hög omsättning på chefer hög omsättning inom sektorerna Vårld och Miljö och samhällsbyggnad. Det är viktigt att fortsätta arbetet för att få kontinuitet i ledarskapet.

### **Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen**

Förvaltningen har ett av Kommunstyrelsen fastställt styrdokument som benämns "Riktlinjer - Kränkande särbehandling och diskriminering". I detta beskriver kommunens arbetssätt och rutiner för verksamheten i syfte att förhindra trakasserier, sexuella trakasserier och repressalier. Viktiga delar i detta arbete är att främja ett öppet kommunikationsklimat och skapa möjligheter till dialog kring dessa frågor på olika nivåer. Strukturer som främjar detta utgörs av utvecklingssamtal och arbetsplatsträffar, men också av samverkan med fackliga organisationer på enhets- till förvaltningsnivå.

För att säkerställa dialogen i dessa frågor så ingår en genomgång och dialog avseende ovanstående riktlinjer vid APT som en del av det som våra chefer ska följa upp avseende SAM i Stratsys. Det innebär som tidigare nämnts att förvaltningens chefer ska "kryssa i" när aktiviteten är genomförd. Utöver detta så följer förvaltningen upp förekomsten av diskriminering och kränkande särbehandling i den årliga medarbetarundersökningen. I den mån det finns signaler avseende förekomsten av diskriminering och/eller kränkande särbehandling ska detta följas upp och en handlingsplan upprättas för att komma till rätta med problemet.

Rent allmänt kan sägas att utmaningen ligger i att förvaltningen behöver adressera all tillgänglig arbetskraft för att klara förse behovet av att kompetensförsörja verksamheterna. Förvaltningen arbetar aktivt för att säkerställa att inrekryterad personal har språkliga förutsättningar för att klara sitt uppdrag och ser samtidigt över möjligheterna att stötta medarbetare att utveckla sina språkkunskaper.

Förvaltningen har därutöver organiserat ett så kallat "Arbetsmarknadsforum" med deltagande från olika delar av organisationen. Detta forum har bland annat i uppdrag att medverka till att skapa förutsättningar för att ta emot de som står lite längre från arbetsmarknaden och som är föremål för olika typer av arbetsmarknadsåtgärder. Avseende rekrytering så bygger förvaltningens rutiner på så kallad kompetensbaserad rekrytering där ett uttalat syfte är att undvika diskriminering i rekryteringsförfarandet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p><b>Tydlig målbild att vara den mest offentliga attraktiva arbetsgivaren i Sjuhärad. 11 strategier för personalpolitisk utveckling i Ulricehamns kommun. Till strategierna är en mängd operativa uppdrag lagda på förvaltnings- och sektorsnivå.</b></p> <p><b>Gott rykte som arbetsgivare har bidragit till goda rekryteringsförutsättningar.</b></p> <p><b>Vid intervjuerna lyftas vikten att ha en positiv inställning till uppdrag och utmaningar och att som chef vara en förebild i detta sammanhang.</b></p> <p><b>Byggandet av strukturer för att stärka medarbetarnas kompetensutveckling.</b></p> <p><b>Utvärderarnas bedömning är att det systematiska arbetsmiljöarbete och SAM-årshjul är funktionellt. Kommunen har också vidtagit åtgärder efter ett nedslag från Arbetsmiljöverket förra året.</b></p> <p><b>Riktlinjen "Kränkande särbehandling och diskriminering". Fokus vid exempelvis APT, vid rekrytering (Kompetensbaserad rekrytering) och i medarbetarundersökning.</b></p> <p><b>Linjechefer uppskattar stödet från HR funktionen i exempelvis rekryteringsprocesser och vid hög korttidsfrånvaro.</b></p>	<p><b>Bygg vidare på den goda berättelsen om Ulricehamn som intressant och attraktiv arbetsgivare.</b></p> <p><b>Tidigare har kommunen haft relativt hög omsättning på chefer inom sektorerna Vårld och Miljö och samhällsbyggnad. Det är viktigt att fortsätta att arbeta för kontinuitet i ledarskapet.</b></p> <p><b>Cheferna är mer nöjda med kommunen som arbetsgivare än medarbetarna. Varför?</b></p>

## Område 8 Chefs-, ledar- samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</li><li>• Chefernas uppdrag och förutsättningar</li><li>• Intern kommunikation</li><li>• Utveckling av ledarskap och medarbetarskap</li></ul>	74

### 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.

Chef-och ledarskapet är inte i första hand en personlig egenskap utan uppstår i interaktion mellan människor i ett organisatoriskt sammanhang. Ett gott chef-och ledarskap kan beskrivas som en god organisationskultur där såväl chefer, ledare och medarbetare agerar enligt gemensamma synsätt.

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- och ledarskap samt medarbetarskap

Förvaltningen driver sitt eget chefsutvecklingsprogram under nedanstående programförklaring "Förvaltningen förstärker och förtydligar chefsfunktionen där vi arbetar vidare utifrån ett organisatoriskt och övergripande perspektiv. Chefsutvecklingsprogrammet verkar för en helhetssyn i organisationen enligt vår kulturpyramid och ledningsfilosofi."

I handlingsplanen för "Sjuhärads mest attraktiva offentliga arbetsgivare" tar kommunen ställning till prioriterade frågor för medarbetarskapets utvecklande. Utvecklingsarbetet följs upp via tidigare nämnt ledningssystem, Stratsys.

Medarbetarens utveckling och effekter av t.ex. kompetensutveckling följs upp i utvecklings- och lönesamtal.

### **Chefers uppdrag och förutsättningar**

Kommunens använder chefskontrakt med tydligt ansvar för ekonomi/budget, personal, verksamhetsutveckling, mål och resultat för kommande år. Inom bolagen används chefsavtal med liknande innehåll. Enligt intervjuerna anses uppdragen som tydliga. Under visionsarbetet diskuterades vikten av att vara en god förebild som företräder kommunens värderingar, vision och mål. Både i rollen som chef, men också som ledningsgrupp. För att bli än mer tydlig i vad kommunen vill se för ledaregenskaper kan det finnas skäl att vid sidan av lön uppmärksamma ledare som märkt ut sig som förebild.

Administratörer har minskat över tid, strateger med flera har ökat. Har det medfört konsekvenser i någon riktning? Kommunen arbetar medvetet för flera chefer med färre underställda. Inom sektor Velfärd/äldreomsorgen har man ex. idag som mest 35 underställda.

Ett utvecklingsområde kan vara att kartlägga det administrativa uppdraget för linjecheferna i syfte att säkra deras utrymme och möjlighet att leda och utveckla verksamheten.

### **Intern kommunikation**

Att ha tydliga former för den interna kommunikationen är grundläggande för att skapa förutsättningar goda relationer, samsyn och en gemensam identitet. Utvärderarnas uppfattning kring den interna informationen och kommunikationen mellan olika ledningsnivåer och verksamheten är att den fungerar väl.

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

Förvaltningen driver som nämnts tidigare ett chefsutvecklingsprogram under nedanstående programförklaring; "Förvaltningen förstärker och förtydligar chefsfunktionen där vi arbetar vidare utifrån ett organisatoriskt och övergripande perspektiv. Chefsutvecklingsprogrammet verkar för helhetssyn i organisationen enligt vår kulturpyramid och ledningsfilosofi."

Målet med chefsutvecklingsprogrammet är att skapa förutsättningar för ett framgångsrikt ledarskap som främjar en effektiv kommunal verksamhet med god kvalitet och en god arbetsmiljö.

I programmet ges cheferna tillämpningsbara teorier och konkreta verktyg för att kunna utveckla och träna sitt ledarskap i vardagen.

Som personligt stöd används bland annat olika tester med fokus på utveckling och coaching i programmet. Genomförandet av programmet sker genom lektioner, diskussioner, enskild träning och gruppövningar där man bland annat arbetar med:

- Mitt personliga ledarskap
- Emotionell intelligens
- Att leda andra
- Förändringsstrategier
- Positiv psykologi och lösningsinriktat arbetssätt

Samtliga chefer i förvaltningen ska på lång sikt gå utvecklingsprogrammet som en del i sin kompetensutveckling hos kommunen som arbetsgivare.

Programmet omfattar utöver ovanstående lön- och utvecklingssamtal och arbetsrätt, offentlig rätt, kommunal ledning, kommunal ekonomi och HR- frågor och sträcker sig från september till maj. Utbildningsprogrammet tar cirka 10 utbildningsdagar i anspråk utöver det arbete chefen behöver genomföra mellan utbildningstillfällen.

Varje chefsutvecklingsprogram utvärderas av genomföraren. Resultatet ställs till HR-funktionen förfogande för att kunna initiera eventuella justeringar av programmet. Vid avslutning av programmet bjuds deltagande chefers chef in för återkoppling från egen adept. Tanken är att detta ska kunna bidra till att hålla dialogen avseende adepts utveckling levande under kommande utvecklingssamtal.

Därutöver samlas förvaltningens chefer regelbundet för genomförande av så kallat "Ledarforum" där aktuella frågor kan behandlas. Till detta kommer en årligen återkommande chefskonferens och att alla chefer ingår i interna, men även blandade chefsnätverk om cirka 10-12 personer där erfarenheter kan utbytas och strategiska frågor kan diskuteras. Förvaltningen ska i närtid genomföra en översyn av kommunens ledningsfilosofi med utgångspunkt från ett tillitsorienterat förhållningssätt till ledarskap och relationer. Med en ny ledningsfilosofi som grund ska förvaltningens interna chefsutvecklingsprogram revideras i förhållande till den nya ledningsfilosofin.

Grundläggande för att utveckla medarbetarskapet är;

- Ansvarig chef ansvarar för introduktionen av nya medarbetare med stöd av checklista.
- På förvaltningen intranät finns digital introduktion för medarbetare
- Grunden för relationen mellan medarbetare och chef är utvecklings- och lönesamtalet som genomförs en gång per år enligt en fastställd vägledning.
- Kopplat till utvecklingssamtalet ska medarbetare och chef prata om eventuella utvecklingsområden samt göra en kompetensutvecklingsplan. För individen ska det finnas en tydlig koppling mellan verksamhetens mål och den egna kompetensutvecklingen.

Utöver ovan får förvaltningen även här hänvisa till den utvecklig som initieras i handlingsplanen för "Sjuhärads mest attraktiva offentliga arbetsgivare". I denna tar kommunen ställning för prioriterade frågor för medarbetarskapets utvecklande. Dessa är;

- Utforma ett förslag till karriär-/utvecklingstjänster inom respektive sektor
- Utred möjligheterna och utveckla ett förslag till att erbjuda medarbetare möjligheter att komplettera sin utbildning och/eller validera sin kompetens för högre yrkeskompetens. Det kan exempelvis handla om vårdpersonal som vill tillgodogöra sig en undersköterskekompetens, sjuksköterskor som vill läsa in en specialistsjuksköterskekompetens eller personal i pedagogisk verksamhet som vill validera till barnskötare
- Utveckla förvaltningsövergripande regler kring studier och fortbildning
- Utarbeta ett förslag till att motivera äldre medarbetare att förlänga arbetslivet genom ekonomisk stimulans och/eller anpassade arbetstider eller arbetsuppgifter.
- Utarbeta ett förslag som tillvaratar äldre medarbetares kompetens genom att tilldela dessa särskilda arbetsuppgifter exempelvis handledaruppdrag eller olika former av mentorskap och därmed skapar förutsättningar för ett längre arbetsliv

Utvecklingsarbetet följs upp via tidigare nämnt ledningssystem, Stratsys. Medarbetarens utveckling och effekter av t.ex. kompetensutveckling följs upp i utvecklings- och lönesamtal.



Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p><b>Chefsutvecklingsprogrammet som verkar för helhetssyn i organisationen utifrån kulturpyramiden och en ledningsfilosofi.</b></p> <p><b>Chefskonferens 1 gång per år, Ledarforum 3 ggr per år. Alla chefer deltar.</b></p> <p><b>HR funktionen erbjuder löpande kompetensutveckling.</b></p> <p><b>Inom skolan rektorsutbildning och samverkan med Göteborgs universitet kring pedagogiskt ledarskap.</b></p> <p><b>Övergripande struktur för medarbetarutveckling.</b></p> <p><b>Sektorernas och bolagens arbete med medarbetarutveckling.</b></p> <p><b>Den interna informationen och kommunikationen, mellan olika ledningsnivåer och verksamheten, fungerar väl.</b></p> <p><b>Chefsrollen och vikten att vara en god förebild diskuteras internt. Cheferna lojala bärare av vision, värdegrund och mål. God anda och samsyn vid intervjuerna.</b></p> <p><b>Inriktning att hålla nere antal underställda medarbetare. Inom sektor Valfärd har man ex. idag som mest 35 underställda.</b></p>	<p><b>Administratörer har minskat över tid och strategierna har blivit fler enligt intervjuerna. Konsekvens?</b></p> <p><b>Kartlägg det administrativa uppdraget för linjecheferna i syfte att säkra utrymmet och möjligheten till att leda och utveckla verksamheten.</b></p> <p><b>Uppmärksamma det goda ledarskapet som representerar det kommunen önskar av en chef.</b></p>

## 4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Ulricehamn 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	16	20
1.2	Kommunens information till medborgarna	9	10
1.3	Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	24	30
1.4	Transparens kring resultat	5	10
1.5	Förutsättningar för politiken	19	30
		<b>73</b>	<b>100</b>

<b>2.</b>	<b>Samhällsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
2.1	Strategiskt arbete	8	15
2.2	Social hållbarhet	23	30
2.3	Ekologisk hållbarhet	21	30
2.4	Civilsamhälle, näringsliv och kultur	20	25
		<b>72</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	25	30
3.3	Uppföljning och analys	21	25
3.4	Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	17	20
3.5	Koncernstyrning	7	15
		<b>79</b>	<b>100</b>

<b>4.</b>	<b>Effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
4.1	Strategi för ökad effektivitet	15	20
4.2	Långsiktig planering för ökad effektivitet	16	20
4.3	Jämförelser för ökad effektivitet	14	20
4.4	Ny teknik som ökar effektivitet	15	20
4.5	Samverkan för ökad effektivitet	12	20
		<b>72</b>	<b>100</b>

<b>5.</b>	<b>Brukarens fokus</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
5.1	Strategi för brukarens fokus	17	20
5.2	Fokus på service och bemötande	12	20
5.3	Förenklade kontakter med kommunen	13	20
5.4	Information kring kommunens serviceutbud	11	20
5.5	Brukarinflytande	13	20
		<b>66</b>	<b>100</b>

<b>6.</b>	<b>Kvalitetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
6.1	Strategi för kvalitetsutveckling	11	20
6.2	Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	11	20
6.3	Innovation och ständiga förbättringar	21	30
6.4	Lära av goda exempel	17	30
		<b>60</b>	<b>100</b>

<b>7.</b>	<b>Arbetsliv</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
7.1	Strategier för ett hållbart arbetsliv	11	15
7.2	Strategisk kompetensförsörjning	27	40
7.3	Arbetsmiljö	18	25
7.4	Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	15	20
		<b>71</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	23	30
8.3	Intern kommunikation	15	20
8.4	Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	21	30
		<b>74</b>	<b>100</b>