

Kommunkompassen - Utvärdering av Sala kommun 2023

Leif Eldås och Johan Henrik Bergström, SKR



Innehåll

1 Vad är Kommunkompassen?.....	3
2. Sala kommun - En sammanfattande genomgång.....	5
Utvärderingen.....	5
Sammanfattning av resultat.....	5
Jämförelser.....	6
3. Detaljerad genomgång per område.....	7
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare.....	7
Område 2 Samhällsutveckling.....	9
Område 3 Styrning och kontroll.....	12
Område 4 Effektivitet.....	15
Område 5 Brukarens fokus.....	18
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	20
Område 7 Arbetsliv.....	23
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap.....	26
4. Översikt av poängfördelning.....	30

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 KS (tidigare Kommunenes Sentralforbund) 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 relevanta utvecklingstrender som påverkar offentlig sektor. Revideringarna har gjorts i samverkan mellan KS, medlemmar och SKR.

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

- Demokratiaktör (transparens, medborgardialog, politisk styrning, med mera)
- Samhällsaktör (hållbar utveckling, civilsamhälle, kultur, näringsliv, med mera)
- Välfärdsaktör (kund-/brukarfokus, effektivitet, styrning/uppföljning, med mera)
- Arbetsgivare (ledar-/medarbetarskap, kreativitet, kultur, kompetens, med mera)

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

Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett stort antal frågor belyses. Bedömningen görs med fokus på politisk styrning, en sammanhållen koncern, hållbar utveckling och medborgar- respektive brukarfokus. Effekter, resultat, uppföljning och utveckling är särskilt viktiga bedömningsparametrar.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens styrkor och utvecklingsområden, som särskilt påverkat bedömningen av kommunen. Rapporten ger därmed inte en fullödig beskrivning av kommunens arbete inom Kommunkompassens samtliga utvärderade delområden utan fokuserar på det som är särskilt bra respektive på det som kan förbättras. 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

Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av Kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

2. Sala kommun - En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Sala kommun genomfördes i september år 2023 och var Salas andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Sedan den tidigare utvärderingen 2019 har verktyget reviderats och är därmed inte fullt ut jämförbar med årets resultat.

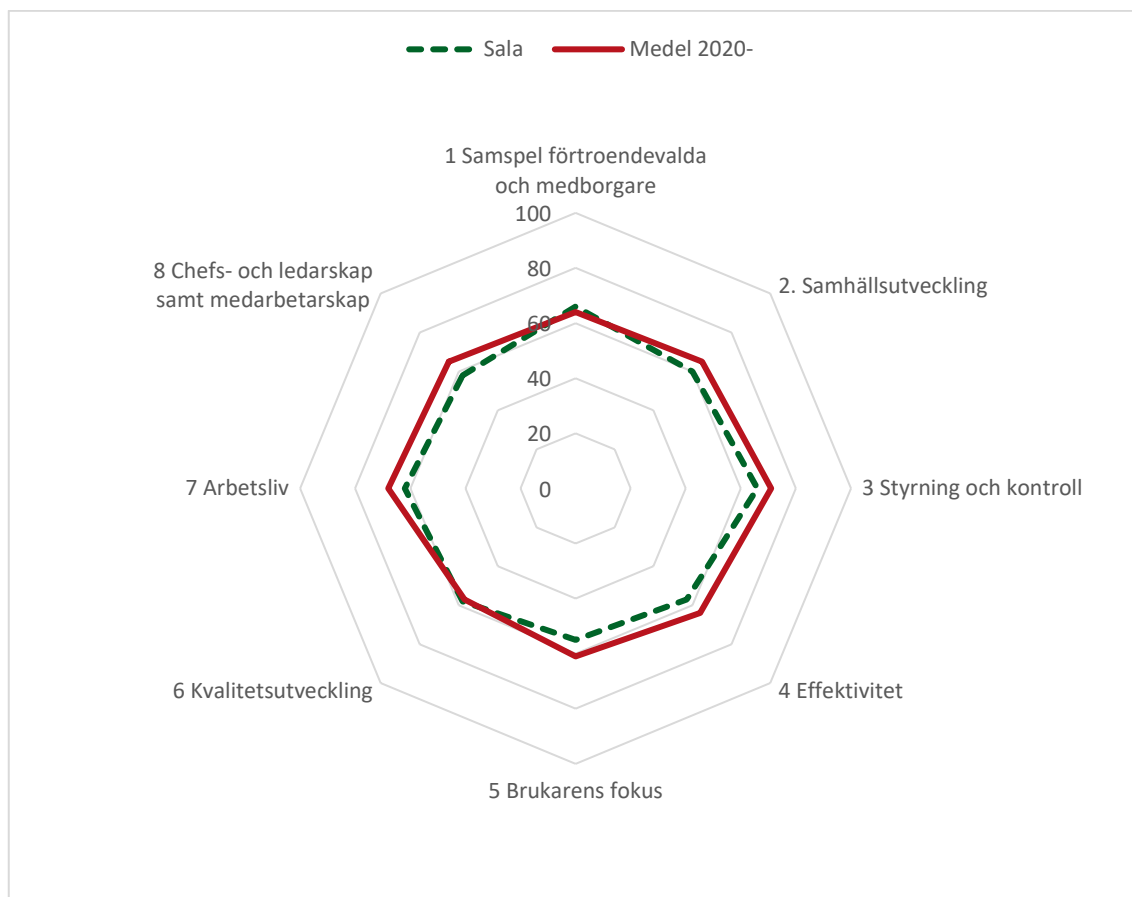
Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett ca 25 personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns förtroendevalda, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Salas totalpoäng och poängfördelningen per område jämfört med utvärderingen 2019.

	Sala 2023	Sala 2019	Medel 2020-
1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	66	51	64
2. Samhällsutveckling	60	40	65
3 Styrning och kontroll	66	46	71
4 Effektivitet	57	50	64
5 Brukarens fokus	55	39	61
6 Kvalitetsutveckling	58	48	57
7 Arbetsliv	62	26	68
8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	58	63	65
Totalt	482	363	515

På följande sida presenteras Salas resultat i jämförelse med ett medelvärde baserat på utvärderingar från 2020.



Jämförelser

Utvärderingar från år 2018 och framåt är för övrigt tillgängliga på SKR:s hemsida, www.skr.se.

3. Detaljerad genomgång per område

Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Allmänt

För att stärka demokratin och det representativa politiska systemets legitimitet är en medskapande samhällsstyrning av betydelse. Medborgares möjlighet till delaktighet, inflytande 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 det 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 svensk offentlig sektor.

Förtroendevaldas närvaro och tillgänglighet är viktiga faktorer för att upprätthålla 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.

Utvärderade delområden

- Strategi för demokratiutveckling och information
- Kommunens information till invånare
- Invånarnas möjlighet till dialog med politiken
- Transparens kring resultat
- Förutsättningar för politiken

Sammanfattande analys av område 1 – Samspel mellan förtroendevalda och invånare

Sala har en övergripande strategi för att utveckla såväl information som medborgarinflytande. Demokratianslaget i Budget 2025-27. Kommunens vision och mål grundar sig i utveckling av demokrati och medborgarinflytande.

Kommunikationsenheten har centralt ansvar för funktionerna kommunikation och medborgarservice. Det innebär ett övergripande ansvar för kommunens kommunikation, webb, intranät, sociala medier, grafiska profil, e-tjänster, trycksaker, kommunikationsplanering och kriskommunikation. Det finns en kommunikationspolicy och en riktlinje för kommunikation i kris och kommunen har ett genomtänkt system för hur och i vilka kanaler man sprider information till invånarna. Webbsidan är navet för extern kommunikation, men det finns även många andra kanaler. Ett gott internt exempel är att kommunen upplevde att kommunikation kring och under översvämningen 2023 fungerade väl. Kommunen är också på gång att bland annat införa e-förslag för att vitalisera medborgarförslagsprocessen.

Arbetet med att stödja politiken är gott; såväl utbildning för de förtroendevalda uppskattas, är utvärderat och förbättrats. Arbetet med att förebygga och hantera hot och hat gentemot förtroendevalda anses som väl fungerande. Även arbetet med att förebygga och hantera fusk, korruption och oegentligheter har utvecklats.

De förtroendevalda för dialog med Salaborna i olika former och regelbundenhet. Ett förbättringsområde kan vara utveckla uppföljningen och analysen av de olika dialogformerna som genomförs. Vad ger de för resultat?

På förbättringskontot är att tydligare visa och kommunicera analys och resultat av aktiviteter. Ett enkelt tips kan vara att KSO och eller KD närmare beskriver verksamheterna och deras framgångar och eventuella utmaningar i årsredovisning, då en sådan finns i budgeten. Sala kommun har en resultatplattform på webben ”Jämför service, kvalitet i verksamheter” på webben, vilken kan utvecklas i detta sammanhang. På webben finns även en sida som berör politik och demokrati i den lokala kontexten. Det kan finnas skäl att uppdatera innehållet rent språkligt då det känns förlegat och byråkratiskt i vissa delar.

I Sala sammanfattas möten i KF och KS på ett enkelt och lättillgängligt sätt för att ge medborgare och andra intresserade möjlighet att snabbt sätta sig in i vad det beslutas om under ett sammanträde. KF och KS i korthet. Även arbetet med medborgardialog har tagit steg framåt sedan tidigare utvärdering, bland annat att KF Demokratiberedning bereder dessa ärenden saknas delvis kunskap om vad dessa ger samt utvärderingen av denna och andra kommunikationsformer.

Utvärderarna vill även slå ett slag för att fortsatt verka för att bibehålla goda relationer mellan förtroendevalda och tjänstepersoner. Dialog, tydliga roller och ansvarsområden är nyckeln till ett framgångsrikt och tillitsfullt samarbete.

Sammantaget har Sala kommun förflyttat sina resultat inom området i en mycket positiv bemärkelse i jämförelse med utvärderingen 2019.

Poäng		
65		
Styrkor	Förbättringsmöjligheter	
<ul style="list-style-type: none"> • Demokratianslaget i Budget 2025-27. Kommunens vision och mål grundar sig i utveckling av demokrati och medborgarinflytande • Kommunikationsenheten, policy och en riktlinje för kommunikation i kris • KF och KS i korthet • Resultatplattformen ”Jämför service, kvalitet i verksamheter” på webben • Webbsidan är navet för extern kommunikation, men det finns även många andra kanaler • Utbildning för förtroendevalda • Arbetet med att förebygga hot och hat riktat mot förtroendevalda • God resultatprogression i jämförelse med utvärderingen 2019 	<ul style="list-style-type: none"> • ”Politik och demokrati” på webben. Utveckla och förenkla språkligt, byråkratiskt • Tydliggör vad Salaborna kan förvänta sig kring dialog och påverkan. Vad betyder demokrati och inflytande i Sala kommun? • Utveckla informationen om kvalitativa resultat som kan vara av intresse för Salaborna. Kommentera i förhållande till ambition eller målbild • Fortsätt utveckla uppföljningen och analysen av de olika dialogformerna som genomförs • Fortsätt verka för att bibehålla en respektfull dialog i den politiska debatten 	

Område 2 Samhällsutveckling

Allmänt

Sveriges kommuner har ett brett uppdrag och roller av skiftande karaktär, som arbetsgivare, demokratiaktör, samhällsbyggare och serviceaktör. Demografisk utveckling och urbanisering är utmaningar som måste hanteras tillsammans med andra okända yttre faktorer som snabbt kan påverka verksamheten, som 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 hållbar utveckling.

Utvärderade delområden

- Strategi för hållbar utveckling
- Social hållbarhet
- Ekologisk hållbarhet
- CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR

Sammanfattande analys av område 2 – Samhällsutveckling

Intervjusvaren uttrycker tydlig samstämmighet att kommunen tagit stora steg gällande hållbar utveckling, ekonomisk, miljömässig och social, i såväl det breda, strategiska perspektivet som i de mindre detaljerna och delarna. En miljö- och klimatstrategi finns på plats kopplad till budget, verksamhetsplaner och Översiktsplanen, Planen tas upp på arbetsplatsträffar (APT) ute i verksamheterna och är ett särskilt fokusområde för Kommunfullmäktige.

Ur delaspekten social hållbarhet pågår flera arbeten, bland annat drivit flera EU-finansierade projekt för att inkludera nya svenskar, vilket visar på ett långsiktigt grepp. Kring området trygga miljöer finns flera, i närtid, goda exempel och en kommungemensam vilja, vilket visar sig exempelvis i projektet Trygga Platser, bättre samarbete med Polisen och ett upplevt bättre samarbete mellan kontoren i dessa frågor.

Inom två områden vad avser social hållbarhet, att främja folkhälsa respektive främja jämställdhet finns utrymme att ta ett ny tag. Kring folkhälsa finns en RIK-skola, Rörelse Idrott Kultur, och ett antal folkhälsofrämjande insatser, vilket är positivt. Dock synes perspektivet vara ”en sak i taget” snarare än ”ett gemensamt grepp”. Även området jämställdhet präglas av samma utmaningar, båda områdena synes sakna ett kommungemensamt anslag, en tydligare strategisk ambition samt kunskap om resultat av det som görs inom respektive område.

Området ekologisk hållbarhet präglas av en inriktning och gemensam systematik med en förbättringspotential i påvisa resultat och analys av arbetet. I sammanhanget avses den egna organisationens respektive lokalsamhällets klimatpåverkan, arbetet med klimatanpassning och främja cirkulär ekonomi och hållbar konsumtion såväl i den egna organisationen som i lokalsamhället. Det finns goda exempel inom alla dessa delar, vilket är berömvärt. Det som kan stärkas är kommungemensam kunskap om nuläge, framtida önskvärd tillstånd och gemensamma vägar dit.

Delområdet civilsamhälle, näringsliv och kultur är en generell styrka för Sala. Det innehåller såväl strategiska inslag som goda exempel, särskilt inom näringslivsområdet med företagslots för etablering och tillväxtfrågor, ”en väg in” för företagsfrågor, Näringslivsråd, särskilt avsatta resurser för besöksnäring och landsbygdsutveckling och särskild undersökning bland företagarna om företagsklimatet, inte bara en årlig mätning. Även civilsamhälle och kulturdelarna är goda, däremot synes inte effekterna av stöd, bidrag och aktiviteter vara lika väl undersökta som inom näringslivsområdet. Arbetet för att främja ett rikt lokalt kulturliv sker både utifrån specifika kulturmål och ett särskilt kulturprogram, som kommer att revideras.

Sammantaget har Sala kommun förflyttat sina resultat inom området i en mycket positiv bemärkelse i jämförelse med utvärderingen 2019.

Poäng	
60	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Det finns en strategi för hållbar utveckling för de tre dimensionerna men även i samlad form • Arbetet med social hållbarhet • Arbetet med att främja trygga miljöer i kommunen • Samarbetet med civilsamhället. Utvecklats under pandemin och översvämningarna • Salas stöd och samarbete med det lokala näringslivet, föreningar och kulturlivet • God resultatprogression i jämförelse med utvärderingen 2019 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla uppföljningen av arbetet med hållbar utveckling och analys av effekter/resultat ex. inom området ekologisk hållbarhet • Ta ett samlat grepp kring arbete för främjande av folkhälsa • Ta ett nytt tag kring arbetet för att främja jämställdhet • Utveckla resultatuppföljningen av stödet och samarbetet med kulturlivet

Område 3 Styrning och kontroll

Allmänt

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

Det är viktigt att rollerna klargörs och att det finns 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 alla har en gemensam målbild att sträva efter.

Utvärderade delområden

- Strategi för styrning
- Politisk styrning
- Uppföljning och analys
- Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson
- Koncernstyrning

Sammanfattande analys av område 3 – Styrning och kontroll

Sala kommuns styr- och uppföljningsmodell är tydlig, väl beskriven och synes fungera som avsett. Det råder generellt sett en koppling mellan medelstildelning och styrning mot satta mål enligt en ny resursfördelningsmodell som utgår från verksamheternas prislappar (Prislappsmodellen).

Kommunens värdegrund och vision är genomarbetad och upplevs både som känd och ”efterlevd” i organisationen. Flera verksamheter använder även värdegrunden i lönekriterierna, vilket kan vara en kommungemensam ambition framöver.

Kommunfullmäktiges mål upplevs flera intervjugrupper som relativt tydliga men ett förbättringsområde kan vara att ta fram tydligare kvalitetsmål. Budget- och verksamhetsplaneringsarbetet, uppföljning upplevs som strukturerade och funktionella processer. En förbättringsmöjlighet kan vara att utveckla analysstödet kring framför allt kvalitetsresultat samt dialogen kring resultat och säkra dessa processer i hela koncernen. Samt att säkra att alla led/nivåer i organisationen i sin planeringsprocess relaterar till de övergripande styrsignalerna för att realisera den övergripande politiska viljeriktningen.

Återredovisning till nämnd görs av kontoren/kontorscheferna var månad. Det tycks dock alltså finnas ett starkare fokus på ekonomi än på verksamhet och det är något att adressera framåt. Framför allt upplevs denna utmaning på nämndnivå. Ett sammanfattande svar blir ”vi gör det bättre idag, men det finns en del att utveckla”.

Kommunens politiska mål och vision avspeglas numera i de kommunala bolagen kommunen har kontroll över. Det är ett utvecklingsarbete som genomförts relativt nyligen så det är något vanskligt att dra omfattande slutsatser om hur det faller ut i praktiken, såväl i bolagens verksamhet som i deras rapportering.

Enligt intervjuerna saknas dock strukturerad uppföljning eller analys av KF mål utifrån bolagens sida men det pågår aktiviteter som stödjer dessa.

Kommunen har utvecklat ärendeberedningsprocessen och kvaliteten på beslutsunderlagen i förhållande till förra utvärderingen. Det har bidragit till ”ordning och reda”, en stark struktur och grund samt ökat rättssäkerheten. Arbetet utvecklas kontinuerligt genom att ex. synliggöra underprocesser som kräver förtydliganden.

Sala har tagit flera steg gällande arbetet med analys och hantering av avvikelser. Arbetet synes fungera bäst i KS, medan en del verksamheter upplever brister i såväl analysarbete som stöd för att göra analyser. Det finns en god och samstämmig nöjdhet med internkontrollen samt att den har förbättrats jämfört med tidigare.

Ansvarsfördelningen mellan förtroendevalda och tjänstepersoner upplevs generellt som god och är något som löpande adresseras. Vad som däremot kan bli föremål för ett utvecklingsarbete är förtroendet och samspelet. Det uttrycktes på olika sätt i flera intervjuer. Denna förändring kan inte beslutas, frammanas eller kommenderas fram, utan är ett gemensamt ansvar att bygga långsiktigt goda relationer. Samtidigt ska tilläggas att det pågår en positiv process där ansvar och roller förtydligats och att klimatet för dialog förbättrats de senaste åren enligt intervjuerna. Utveckling av ärendehantering och framtagande av budgetunderlag är två processer som bidragit till tydlighet och samsyn. En utgångspunkt för förbättringsarbetet är för övrigt att det finns arenor för förtroendevalda och tjänstepersoner att föra informell dialog utan att fatta beslut.

Det pågår samarbete inom koncernen, ibland av ad hoc-karaktär och genom enskilda initiativ. Det finns utrymme att utveckla samarbetet för att nyttja resurserna väl men också för att manifestera att Sala kommun är en koncern som går åt ett gemensamt håll där det i relevanta frågor söks samarbete, samverkan och ekonomiska samt verksamhetsmässiga vinster av detta.

Sammantaget har Sala kommun förflyttat sina resultat inom området i en mycket positiv bemärkelse i jämförelse med utvärderingen 2019.

Poäng
66

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Salas styrmodell är tydlig, etablerad och förfinas succesivt. Den politiska styrningen strävar mot färre och tydligare mål för att skapa fokus på de viktigaste utmaningarna • Utvecklat ärendeberegningsprocessen och kvaliteten på beslutsunderlagen i förhållande till förra utvärderingen. Ordning och reda • Funktionellt uppföljnings- och rapporteringssystem, avvikelse- och åtgärdshantering • Funktionell internkontroll • Den pågående utvecklingen av koncernstyrning som inkluderar bolagen • God resultatprogression i jämförelse med utvärderingen 2019 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätt utveckla arbetet med att analysera resultat och koppla till styrning och utveckling • Utveckla den interna dialogen kring resultat • Vision och värdeord. Koppling till lönekriterier? • Fortsätt arbetet med att bibehålla och utveckla samspelet och förtroendet mellan förtroendevalda och tjänstepersoner. Tydliga roller och ansvar samt dialog • Utveckla samarbetet och erfarenhetsutbytet mellan koncernens olika verksamheter • Begränsa styrdokumentens livslängd? Sedan omprövning och ev. förnyelse/uppdatering • Styrning och uppföljning allt mer komplex. Behov av ett integrerat ledningssystemet för att förenkla styrning- och uppföljningsprocessen?

Område 4 Effektivitet

Allmänt

Det sker en kontinuerlig förändring i kommunerna som kräver utveckling av servicen som tillhandahålls. En viktig faktor 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 uttryckt handlar effektivitet om att förstå samspelet mellan resursinsats och kvalitativa resultat och att kunna agera utifrån de förutsättningarna, både strategiskt och operativt.

Utvärderade delområden

- Strategi för ökad effektivitet
- Långsiktig planering för ökad effektivitet
- Jämförelser för ökad effektivitet
- Ny teknik som ökar effektivitet
- Samverkan för ökad effektivitet

Sammanfattande analys av område 4 – Effektivitet

Sala har en tydlig, gemensam idé och ambition om strävan efter effektivare verksamheter. Den nyligen införda Prislappsmodellen är ex. tänkt att bidra i denna ambition. Ett utvecklingsområde är att etablera ett koncernövergripande anslag som når alla nivåer i organisationen som påverkar det dagliga arbetet. Prislappsmodellen tycks vara ett viktigt stöd i detta sammanhang för att effektivisera.

Kommunen är tydliga med att den ska arbeta för att anpassa verksamheterna efter den demografiska utvecklingen och att det gäller samtliga verksamheter. Det vi däremot inte ser, vilket ges uttryck för i intervjuerna, är att anpassningen inte alltid sker trots demografisk fakta. Om arbetet inte kommit igång, om nödvändiga beslut inte fattats eller ännu inte haft avsedda effekter är svårare för utvärderingsgruppen att bedöma.

På samma sätt gäller detta planering, genomförande och uppföljning av större investeringar. I steg ett och två, planering och genomförande, synes Sala vara nöjd med hur man arbetar (som Långsiktig finansiell analys för kommande 10-års period), däremot konkreta effekter och resultat av dessa finns utrymme för förbättringar. Det finns dock ett kommungemensamt anslag kring detta.

Kring större utvecklingsprojekt verkar Sala få det att fungera bättre. Exempelvis är utvecklingen av nya Kontaktcenter och en tydlig inriktning på att (med framgång) söka externa medel för utveckling. I denna del står Sala starkt. Användandet av interna och externa jämförelser av kostnader och kvalitet för att utveckla effektivitet har förbättringspotential. Verksamheterna gör detta själv i stor utsträckning, och det saknas en kommungemensam strategi/inriktning.

Salas strategi och arbete med att använda ny teknik för att effektivisera service är tydlig. Det finns en Digitaliseringsstrategi som följs av aktiviteter. Det gavs flera goda exempel, som digitala hjälpmedel, över 100 e-tjänster igång, särskilt boende har breddinfört planeringssystemet Intraphone och även trygghetskameror samt digitala nycklar. Däremot har kommunen inte någon samlad bild av vad sådana effektiviseringar ger i form av sänkta kostnader, höjd/bibehållen kvalitet, ökad säkerhet etc.

Frågan om att samarbeta/samverka internt och externt för att öka effektiviteten bär också förbättringspotential. Självklart pågår sådana samarbeten, såväl internt som externt, fast Sala behöver tydliggöra både vad som pågår generellt och vad det (åtminstone ibland och i viss omfattning) ger i form effektivitet och kvalitet. Två exempel är att visa vad samverkan med Västerås stad i överförmyndarfrågor och Räddningstjänst med Heby ger i form av bättre hantering, effektivare organisation eller vad det kan vara. Det kan vara relevant att tala om för invånarna vad utfallet sådana samarbeten ger.

Ett generellt medskick, och det avser inte enbart området Effektivitet, är att i högre utsträckning ta tid att analysera effekter/resultat av exempelvis införandet av ny teknik ger och intern respektive extern samverkan. Och, på sikt, samla det/ta reda på kommundemensamt vad dessa åtgärder ger samfällt för kommunen och dess verksamheter och kanske även vilka utmaningar som finns däri för att kunna göra det än bättre i framtida samverkansområden/-frågor.

Det är viktigt att visa för både invånare och skattebetalare vad ni får ut av förändringar i ex. arbetssätt, processer användande av nya verktyg.

Poäng	
57	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Styrningsfokus på effektivitet i ex. budgetprocessen och värdegrunden • Prislappsmodellen • Digitaliseringsstrategi, IT-policy • Stort utbud av E-tjänster • Jämför kostnader och kvalitet med andra kommuner över tid för att effektivisera • Extern samverkan för att effektivisera och utveckla 	<ul style="list-style-type: none"> • Förtydliga den övergripande inriktningen för arbetet med effektivitet • I större utsträckning räkna in effektivitetsvinster. Ex. vad avser aktiviteter som processoptimering, nya arbetssätt, användande av ny teknik, samverkan etc. • Utveckla samarbetet inom koncernen för att öka effektiviteten, erfarenhetsutbytet och lärandet

Område 5 Brukarens fokus

Allmänt

Med brukarens (kundens) fokus avses att kommunen har en styrning och ledning som utgår från brukarens behov. Vid förbättring och effektivisering av verksamheten bör 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.

Utvärderade delområden

- Strategi för brukarens fokus
- Fokus på service och bemötande
- Förenklade kontakter med kommunen
- Information kring kommunens serviceutbud
- Brukarinflytande

Sammanfattande analys av område 5 – Brukarens fokus

En viktig politisk viljeriktning och prioritering har varit att stärka fokuset och uppföljningen av kvalitet utifrån brukarens perspektiv, vid sidan av den ekonomiska uppföljningen och kontrollen. Nästa steg är att fortsätta redovisningen av kvalitativa resultat i ex. årsredovisningen.

Vidare så har Sala kommun en gemensam värdegrund där många chefer och medarbetare varit involverad i framtagandet och den tycks etablerad inom samtliga verksamheter. Kommunens vision från 2021 har kopplingar till värdegrunden och viktiga brukar- och medborgarperspektiv som lyfts är ex. trygghet, livskvalitet, delaktighet, insyn och inflytande.

Det operativa arbetet med att utbilda och hålla fokus på den målgrupp man levererar tjänster till sker ute i verksamheten. För att stödja arbetet på kommunövergripande nivå kan ett utvecklingsområde vara att i större utsträckning uppmärksamma arbetsgrupper/enheter som utmärker sig positivt i sin serviceutövning utifrån kvalitetskriterier som har en koppling till vision och värdegrund. Ex. bemötande och tillgänglighet. En viktig signal som uppmuntrar, men även ger möjlighet till internt lärande och befäster visionens och värdegrundens syfte och ambition.

Det är lätt att få kontakt med Sala kommun. Det finns ett kontaktcenter som erbjuder servicestöd, men kommunens enheter är även tillgängliga med kontaktuppgifter till ansvarig chef. Det ska Sala kommun ha en eloge för. Det är tryggt och tillgängligt service ur ett brukar-/medborgarperspektiv.

Informationen om serviceenheterna i kommuner följer en gemensam struktur på webben. Ett förbättringsområde kan vara att komplettera informationen om verksamheten genom att även lägga ut resultat från brukarundersökningar och andra resultat för att visa vad man presterat.

Just brukarundersökningar är ett sätt att fånga vad exempelvis den äldre har för uppfattning om den hjälp och stöd man får. Andra verksamhetsnära verktyg som används för att lyssna in brukarna är exempel är dialog med brukarråd, synpunktshantering etc. Samtliga verksamheter använder flera olika sätt att lyssna och föra dialog med sin primära målgrupp för tjänsterna.

Sammantaget har Sala kommun förflyttat sina resultat inom området i en mycket positiv bemärkelse i jämförelse med utvärderingen 2019.

Poäng		
55		
Styrkor	Förbättringsmöjligheter	
<ul style="list-style-type: none"> • Brukarfokus i vision och värdegrund • Gemensam struktur för presentation av serviceenheterna på webben • Linjechefers kontaktuppgifter på webben tillgängliga • Flera verksamhetsnära verktyg för brukarfokus i dialog och uppföljning. Exempelvis brukarundersökningar, brukarråd, synpunktshantering etc • Arbetar för brukarinflytande inom samtliga välfärdsområden • God resultatprogression i jämförelse med utvärderingen 2019 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla fokusen på kvalitativa resultat i årsredovisningen • På ÖG nivå uppmärksamma arbetsgrupper/enheter som utmärker sig positivt i sin serviceutövning, som uppmuntran och för internt lärande. Ex. via intranätet och i den externa kommunikationen • Vid presentation av enheter på webben, lägg gärna ut kvalitativa resultat ex. från brukarundersökningar 	

Område 6 Kvalitetsutveckling

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 och 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.

Utvärderade delområden

- Strategi för kvalitetsutveckling
- Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet
- Innovation och ständiga förbättringar
- Lära av goda exempel

Sammanfattande analys av område 6 – Kvalitetsutveckling

Sala kommun har sedan 2019 lagt mycket fokus på systematiskt kvalitetsarbete. Uppdraget har inneburit att och ta fram mer information om produktionens förutsättningar och resultaten som presteras. Det är en politiskt initiativ och viljeriktning och arbetet är under utveckling. Ett syfte är att och fortsätta presentera redovisningar med uppnådda ekonomiska resultat, men också tydligare balansera dessa med resultat av tjänstekvalitet, effekten för den/om välfärden är tillför. För att stödja kvalitetsutvecklingen och för att få genomslag för den politiska prioriteringen har kommunen anställt en kvalitetsledare. Fokus ligger på att se över styrkedjans processer kring exempelvis målstyrning, analys och rapportering samt koppling till styrning och utveckling. Men även arbetet med och uppföljningen av Agenda 2030. Ett intressant arbete att följa framöver.

Samtliga verksamheter inom koncernen har någon form av metodik och systematik för att arbeta med ständiga förbättringar men på lite olika sätt beroende på verksamheternas förutsättningar, men också utifrån lagstadgade krav och riktlinjer. Ett gott exempel är Salas resultat inom hemtjänsten. De två senaste åren har Sala landat topp 10 av landets 290 i ett hemtjänstindex som bygger på offentlig data där kvaliteten mäts inom fyra delområden.

Sala kommun har satsat mycket på säkerhet och IT-infrastruktur de senaste åren i både mjukvara och utbildningsinsatser.

Man tar nu ett kliv mot att utveckla sitt digitaliseringsarbete i kommunen och arbetar fram en strategi med fokus på digitalisering och verksamhetsutveckling.

Parallellt med den nya digitaliseringsstrategin arbetar kommunen med förändringsledning, så att chefer och ledare kan ta ett ambassadörskap. Det handlar om att hjälpa alla att dra åt samma håll i kommunen, i linje med ledningsgruppens målsättning. Under 2023-2024 kommer den strategiska riktningen förtydligas och verksamhetsplaner, måluppföljning utformas. Alla ska i stort sett följa samma mönster, och IT kontoret kommer att fungera som ett slags projektkontor som fångar upp och stöttar de digitaliseringsprojekt som ska genomföras. Det blir intressant att följa. Enligt intervjuerna råder ett tillitsfullt klimat, vilket gör att det är OK att våga pröva nytt, det uppmuntras rentav.

Inom samtliga kontor 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 som en naturlig del i den löpande rapporteringen. Vad avser lärande av andra kommuner och externa aktörer för att utveckla tjänsterna är kontoret för vård och omsorg ett gott exempel. Att skapa en lärande organisation internt är ett förbättringsområde.

Poäng	
58	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Ökad fokus på uppföljning av kvalitativa resultat och kvalitetsutveckling. Politiskt prioritering • Ny funktion – Kvalitetsledare • Samtliga verksamheter inom koncernen har någon form av metodik och systematik för att arbeta med ständiga förbättringar • De två senaste åren har Sala landat topp 10 av landets 290 i ett hemtjänstindex • Tillitsfullt klimat. Våga pröva är okey och uppmuntras • Lär av andra kommuner och externa aktörer för att utveckla tjänsterna. Kontoret för vård och omsorg gott exempel i sammanhanget 	<ul style="list-style-type: none"> • Det saknas en tydlig övergripande strategi/inriktning för kvalitetsutveckling • Centralt initiativ i syfte att tydligare samordna och stödja verksamheternas arbete inom områden som ex. kvalitet/effektivitet, innovation, digitalisering, systemledning, omvärldsbevakning och analys av resultat för att stärka förutsättningar för internt samarbete, lärande och utveckling • Etablera en struktur för lärande inom koncernen – lärande organisation • Fortsätt den påbörjade digitaliseringsresan

Område 7 Arbetsliv

Allmänt

Omfattande 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, strategisk kompetensförsörjning, påverkar kommuners möjlighet till att leva upp till 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.

Utvärderade delområden

- Strategier för ett hållbart arbetsliv
- Strategisk kompetensförsörjning
- Arbetsmiljö
- Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen

Sammanfattande analys av område 7 – Arbetsliv

Grunden för Sala kommuns inriktning för arbetet för ett hållbart arbetsliv utgår från vision och värdegrund samt vikten av att vara en attraktiv arbetsgivare som erbjuder en god arbetsmiljö, vilket skapar förutsättningar för trivsel på arbetsplatserna. En bra arbetsmiljö och god trivsel i organisationen ger ett gott rykte som sprider sig och lockar nya medarbetare.

Det finns ett antal policys och riktlinjer som stöder den inriktningen och medarbetarundersökningen HME har exempelvis visat mycket goda resultat de senaste åren. En viktig del i arbetet sker inom ramarna för samarbetet med de fackliga företrädarna i form av exempelvis samverkansavtalet Attrahera. Ovanstående inriktning och arbete omfattar även kommunens övergripande arbete med kompetensförsörjning. Det strategiska och operativa arbetet kring kompetensförsörjning sker i huvudsak inom kontoren och bolagen. Personalkontoret har ett övergripande ansvar för utveckling, samordning och planering av kommunens personal- och arbetsgivarfrågor.

I det ingår att utveckla styrdokument, rutiner och processer samt att fungera som ledningsstöd. I arbetet har personalkontoret en tät dialog med kommunstyrelsen, via personaldelegationen, angående kommunens personalpolitik, som anger principer och riktlinjer för personalfrågor.

Sala kommun har en gemensamt system och process för sitt arbete med rekrytering samt för arbetsmiljöprocessen enligt ett årshjul. Rekryteringsprocessen är uppdaterad och personalkontoret arbetar bl.a. med att införa AI vid intervjuer samt referenstagning. En AI-robot ”Tengai” som genomför samtliga intervjuer vid rekrytering för att på opartiskt sätt samla in relevant information som vi efterfrågar.

Kommunen har ett väl fungerande avtal med arbetsgivarorganisationen kring samverkan och arbetsmiljöarbetet. Det finns en tydlig struktur och systematik att följa, likaså policy och rutiner. Systematiken är väl känd i organisationen och man använder sig av skyddsronder, relaterade ämnen på arbetsplatsträffar, statistik, medarbetarenkät, Stella anmälningar och medarbetarsamtal för att undersöka åtgärda och följa upp arbetsmiljöfrågorna. Ett gott exempel. Vid intervjuerna lyftes att processerna kring uppföljning och analys ibland känns stressande med en känsla att inte hinna med. Det kan vara en signal att fördjupa sig i. Ett nyinrättat arbetsmiljöpris, ”Silverpriset”, utgår från resultat i HME, ett antal kriterier och den verksamhet med bäst resultat belönas och synliggörs.

Sala kommuns arbete för lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen utgår från den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet på lokal och regional nivå (CEMR-deklARATIONEN). Det är ett verktyg för kommuner och regioner att integrera jämställdhetsperspektivet i all verksamhet. Den antogs 2006 och Sala kommun undertecknade den 2013.

Med utgångspunkt från deklARATIONEN har Sala Kommun en plan för lika rättigheter och skyldigheter samt riktlinjer och rutin för kränkande särbehandling. Den sistnämnda är under omarbetning och kommer att breddas och omfatta kränkande särbehandling, trakasserier, diskriminering och repressalier, utifrån nya regler i diskrimineringslagstiftningen.

Sammantaget har Sala kommun förflyttat sina resultat inom området i en mycket positiv bemärkelse i jämförelse med utvärderingen 2019.

Poäng	
62	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Inriktningen och arbetet för ett hållbart arbetsliv • Attrahera – Den centrala samverkansgruppen • Kommungemensam rekryteringsprocess • Kommunövergripande arbetsmiljöprocess enligt årshjul. Arbetsmiljöpriset ”Silverpriset” • Goda resultat i medarbetarundersökningar (HME) • Plan för lika rättigheter och skyldigheter samt riktlinjer och rutin mot kränkande särbehandling • Bra samtalsklimat mellan kommunen och fackliga företrädare • God resultatprogression i jämförelse med utvärderingen 2019 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensförsörjningsplan • Arbetsmiljöprocessen enligt årshjulet – Säkra att alla hinner med samtliga steg i processen • Bygg vidare på den goda berättelsen om Sala som attraktiv arbetsgivare ex. genom storytelling • Fortsätt att arbeta för låg sjukfrånvaro kontinuitet i tjänst för chefer och medarbetare

Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

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 personlighetsegenskap 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.

Utvärderade delområden

- Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap
- Chefernas uppdrag och förutsättningar
- Intern kommunikation
- Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

Sammanfattande analys av område 8 – Chef- och ledarskap samt medarbetarskap

Grunden för Sala kommuns arbetet Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap utgår inte från någon strategi, plan eller liknande. Men aktiviteterna kring ledarutveckling följer en struktur som bygger på regelbundna utbildningsinsatser, ledarforum, tematiska träffar som HR arrangerar mm. Under 2023 genomgick exempelvis samtliga chefer en endagarsutbildning i tillitsbaserad ledning och styrning. Som stöd i sitt ledarskap finns en chefshandbok. För att tydliggöra arbetsgivarens förväntningar på chefsuppdraget kan ett förbättringsområde vara att förtydliga och likrikta generella förväntningarna på ledaruppdraget. En enhetlig överenskommelse ger tydlig vägledning men utgör även underlag till medarbetarsamtal och lönekriterier för chefer. För att bli än mer tydlig i vad kommunen vill se för ledaregenskaper kan ett förslag även vara att vid sidan av lön internt uppmärksamma ledare som utmärker sig som god förebild.

Chefsrollen och vikten att vara en god förebild diskuteras regelbundet internt och utvärderarnas uppfattning är att chefer är lojala bärare av vision, värdegrund och mål och att intervjuerna präglades av en god anda och samsyn.

Under hösten 2023 påbörjades en utbildning i utvecklande ledarskap (UL) som samtliga chefer ska genomgå. Modellen för utvecklande ledarskap kännetecknas av att ledaren uppträder som föredöme och lyfter upp frågor om moral och etik samt agerar utifrån en synliggjord värdegrund. Medarbetare vars chefer genomgår UL ska parallellt genomgå en utbildning i medarbetarskap.

Syftet är att stärka förmågan till förändringsledning och ge bättre förutsättningar för att arbeta enligt styrmodellen, tillitsbaserad ledning och med kulturell förflyttning.

På ett ledarforum innan årsskiftet kommer HR att inleda ett medarbetarskapsarbete med information och dialog kring begreppet medarbetarskap. Det pågår ett ESF projekt, KC 2.0, som medfinansieras av kommunen. Syftet är att öka kompetensen för samtliga medarbetare i Sala kommun. Kompetenssatsningen omfattar samtliga verksamheter och projektet drivs av en projektorganisation som utgår från ESFs sedvanliga projektmetodik. Inför ansökan om stödfinansiering fick de olika enheterna komma in med förslag på olika kompetens moduler som de ansåg relevanta för sin verksamhet. Projektet avslutas 2024 och har så här långt visat på goda resultat.

Det är viktigt att ha tydliga former för den interna kommunikationen. Det är grundläggande för att skapa förutsättningar för goda relationer, samsyn och en gemensam identitet. Informationen sker från nivå till nivå framför allt via kommunens intranät och vid de fysiska träffarna som genomförs regelbundet. Utvärderarnas uppfattning kring den interna informationen och kommunikationen mellan olika ledningsnivåer och verksamheten är att den fungerar väl.

Poäng	
58	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Arbetet med chefs- och ledarskapsutveckling • Chefshandbok • Den interna informationen och kommunikationen mellan olika ledningsnivåer fungerar generellt sett väl • Chefsrollen och vikten att vara en god förebild diskuteras regelbundet internt • Chefer lojala bärare av vision, värdegrund och mål. God anda och samsyn vid intervjuerna • ESF-projekt KC 2.0 ger möjlighet till kompetenshöjande insatser för kommunens medarbetare 	<ul style="list-style-type: none"> • Förtydliga strategin/inriktningen för ledar- och medarbetarskap. Ex. en uppföljningsbar ledarplattform som relaterar till värdegrund och vision • En tydlig och uppdragsbeskrivning för samtliga chefer och medarbetare i organisationen • Uppmärksamma det goda ledarskapet som representerar det kommunen önskar av en chef • Systematiskt arbete för att identifiera och utveckla potentiella ledare i organisationen • Förtydliga vad tillitsbaserad styrning och ledning innebär i praktiken i Sala kommun

4. Översikt av poängfördelning

Nedan visas Sala kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max
1.1	Strategi för demokratiutveckling och information	13	20
1.2	Kommunens information till medborgarna	8	10
1.3	Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	18	30
1.4	Transparens kring resultat	6	10
1.5	Förutsättningar för politiken	21	30
		66	100

2.	Samhällsutveckling	Uppnått	Max
2.1	Strategiskt arbete	10	15
2.2	Social hållbarhet	18	30
2.3	Ekologisk hållbarhet	15	30
2.4	Civilsamhälle, näringsliv och kultur	17	25
		60	100

3.	Styrning och kontroll	Uppnått	Max
3.1	Strategi för styrning	8	10
3.2	Politisk styrning	20	30
3.3	Uppföljning och analys	16	25
3.4	Samspel mellan förtroendevald respektive tjänsteperson	13	20
3.5	Koncernstyrning	9	15
		66	100

4.	Effektivitet	Uppnått	Max
4.1	Strategi för ökad effektivitet	13	20
4.2	Långsiktig planering för ökad effektivitet	13	20
4.3	Jämförelser för ökad effektivitet	10	20
4.4	Ny teknik som ökar effektivitet	11	20
4.5	Samverkan för ökad effektivitet	10	20
		57	100

5.	Brukarens fokus	Uppnått	Max
5.1	Strategi för brukarens fokus	10	20
5.2	Fokus på service och bemötande	9	20
5.3	Förenklade kontakter med kommunen	13	20
5.4	Information kring kommunens serviceutbud	12	20
5.5	Brukarinflytande	11	20
		55	100

6.	Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max
6.1	Strategi för kvalitetsutveckling	11	20
6.2	Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	11	20
6.3	Innovation och ständiga förbättringar	20	30
6.4	Lära av goda exempel	16	30
		58	100

7.	Arbetsliv	Uppnått	Max
7.1	Strategier för ett hållbart arbetsliv	11	15
7.2	Strategisk kompetensförsörjning	22	40
7.3	Arbetsmiljö	18	25
7.4	Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	11	20
		62	100

8.	Chefs- och ledar- samt medarbetarskap	Uppnått	Max
8.1	Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	10	20
8.2	Chefernas uppdrag och förutsättningar	17	30
8.3	Intern kommunikation	13	20
8.4	Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	18	30
		58	100