

Kommunkompassen - Analys av Torsås kommun november 2021

Utvärderare: Leif Eldås SKR och Ulrika Elming Krafringen

Kommunkompassen - Analys av Torsås kommun november 2021	1
1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Torsås resultat - En sammanfattande genomgång	5
Utvärderingen	5
Sammanfattning av resultat	5
Jämförelser.....	6
Sammanfattande kommentarer.....	7
3. Genomgång per område.....	7
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	7
Område 2 Samhällsutveckling.....	12
Område 3 Styrning och kontroll.....	19
Område 4 Effektivitet	22
Område 5 Brukarens fokus	25
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	28
Område 7 Arbetsliv.....	30
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	33
4. Översikt av poängfördelning	36

1 Vad är kommunkompassen?

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

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

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

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

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan hur kommunen leder organisationen utifrån ett helhetsperspektiv och hur samspelet mellan de olika verksamheterna fungerar.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Kommunens styrdokument
- Kommunens hemsida och sociala medier

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar utifrån Kommunkompassens kriterier. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett stort antal frågor belyses. Bedömningen görs med fokus på politisk styrning, en sammanhållen koncern, en hållbar utveckling och medborgar- respektive brukarorientering. Uppföljning, effekter/resultat och utveckling är också viktiga bedömningsparametrar.

De åtta huvudområdena är:

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

En kommun som utvärderas med Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

2. Torsås resultat - En sammanfattande genomgång

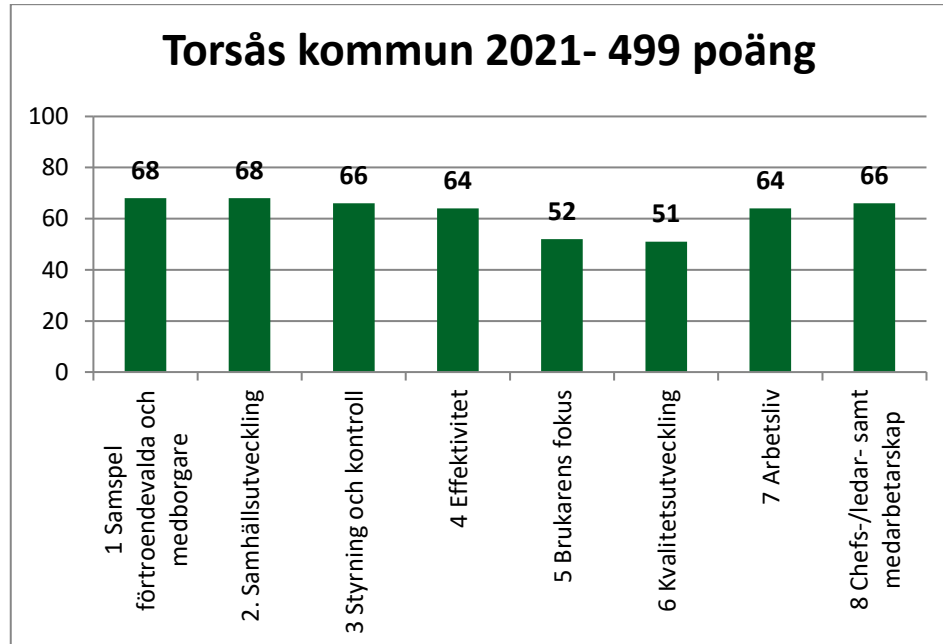
Utvärderingen

Utvärderingen av Torsås kommun genomfördes i november 2021 och var kommunens andra Kommunkompass utvärdering. Utvärderingsteamet har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

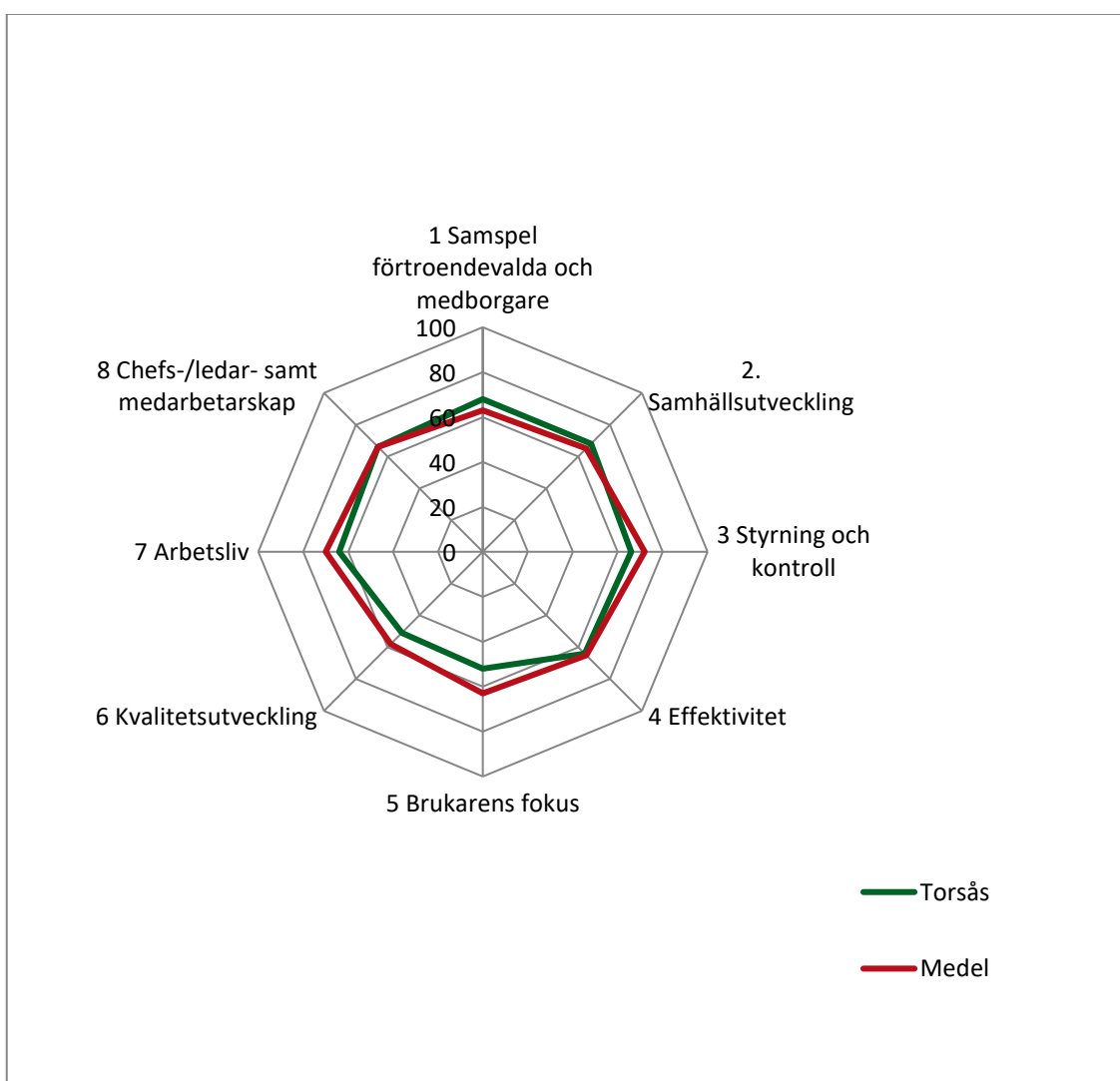
I diagrammet nedan visas Torsås totalpoäng samt poängfördelningen per område.

Diagram 1 Torsås resultat 2021



I nedanstående spindeldiagram illustreras en jämförelse med tidigare utvärderingar och jämfört med ett nationellt medelvärde på kommuner som utvärderats fram till 2020. 2019/2020 genomfördes en revidering av Kommunkompassen. Det är viktigt att ta i beaktande att områdena uppdaterats och förnyats samt bedömningen på vissa delfrågor skärpts. Områdesindelningen är också delvis justerad.

Diagram 2 Torsås resultat i jämförelse 2021



Jämförelser

Alla utvärderingar från 2016 och framåt finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida www.skr.se.

Sammanfattande kommentarer

Utvärderingens resultat visar att Torsås kommun står sig väl i jämförelse med andra kommuner som genomfört undersökningen. Kommunen ser värdet av att blicka utanför den egna organisationen för att samverka, lära och kroka arm med andra i gemensamma frågor och utmaningar. Kommunens arbete med kommunikation och information samt trygghetsskapande åtgärder i samverkan är nationellt goda exempel.

Ett förbättringsområde utvärderarna särskilt vill lyfta är att centralt utveckla samordningen och stödet till verksamheterna i arbetet med kvalitetsutveckling och effektivisering.

Torsås har lagt grunden för att utvecklas vidare genom en tydlig och etablerad styrmodell, väl fungerande organisation med ett funktionellt internt samspel och positiv dialog. Den strategiska styrningen följs av ett genomtänkt genomförande med fokus på Torsåsbornas bästa.

Övriga styrkor och förbättringsförslag presenteras under respektive huvudområde.

3. Genomgång per område

Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för demokratiutveckling och information• Kommunens information till medborgare• Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken• Transparens kring resultat• Förutsättningar för politiken	68

Allmänt

För att stärka demokratin och det representativa politiska systemets legitimitet är en medskapande samhällsstyrning av betydelse.

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

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

Strategi för demokratiutveckling

Torsås kommun har en Strategiska plan för åren 2018–2022 som omfattar flera områden. Bland annat beskrivs kommunens hållning och inriktning gällande medborgare och kunders möjligheter till inflytande. I december 2020 antogs en ny Kommunikationsstrategi för Torsås kommun, vilket är ett viktigt styrdokument. Under fjolåret etablerades en central analysgrupp som ska sammanställa resultat från olika utvärderingar inom området för att få en samlad strategisk bild över vad som kan utvecklas.

Kommunens information till medborgarna

Kommunikationsstrategin är det grundläggande styrdokument för kommunens interna och externa kommunikation. Därefter har även en handlingsplan utarbetats och genomförandet påbörjades 2021. För det praktiska arbetet med kommunikation i kommunens arbete varje dag finns en flik på intranätet där ett fullt kommunikationspaket kan laddas ned för alla medarbetare. I kommunen finns kommunikationsansvarig tjänsteperson som kan bistå med stöd och hjälp i allt externt och internt kommunikationsarbete. I Kommunikationsstrategin finns det utarbetat hur intern och extern kommunikation ska hanteras och komplettera varandra, och hur kommunens olika plattformar ska nyttjas för att nå ut till flest medborgare, samt hur information vid en större nyhetshändelse ska hanteras. I strategin betonas betydelsen av målgruppsanpassad information utifrån deras behov. Kommunikationsstrategin och kommunens arbete med information omfattar hela kommunen och är ett gott nationellt exempel.

I januari 2020 lanserade kommunen en ny hemsida. Denna är uppbyggd för att hantera alla krav på tillgänglighet enligt WKAG, samt för att vara anpassad enligt GDPR och Schrems II. Medborgare ska alltid kunna gå in på hemsidan för att hitta relevant information.

Hemsidan är roten till all information för Torsås kommun. Sociala medier är ett komplement till hemsidan. Hemsidan har genomgått vissa revideringar och förbättringar sedan den lanserades. Samtidigt som den nya hemsidan lanserades, lanserades även Visittorsås, en turismportal som visar på alla aktiviteter och evenemang som äger rum i Torsås kommun. Även den har genomgått revideringar och förbättringar. På kommunens digitala anslagstavla publiceras alla kallelser till kommunfullmäktige och justerade protokoll från kommunstyrelsen, kommunfullmäktige och nämnder.

På hemsidan torsas.se kan man hitta i princip alla protokoll från 2005 och framåt. Alla kommunfullmäktigesammanträden annonseras med en nyhet på torsas.se med bilagd dagordning, och under pandemin har även en liveström lagts ut på denna sida, samt har lagts ut på Facebook. Sedan september 2021 har Torsås kommun speciella sidor för barn, som talar om hur kommunen fungerar. Sociala medier används flitigt av många delar av verksamheten. Under våren 2021 har det genomförts ett gemensamt arbete i kommunen där ett tjugotal anställda från olika verksamheter har kommit samman för att arbeta mer sammanhållet kring sociala medier.

Arbetet mynnade ut i ett åtgärds paket om sociala medier, vilket bland annat innehåller riktlinjer kring hur man hanterar olämpligt innehåll, desinformation och annat som kan uppstå i dessa kanaler. Detta finns att ladda ned på intranätet, och finns även upptaget i handlingsplanen utifrån kommunikationsstrategin. Vad avser sociala medier har kommunen fyra olika kommunövergripande konton, på Instagram, Facebook, LinkedIn och YouTube. LinkedIn tillkom under hösten 2021, också som en del i handlingsplanen för kommunens utvecklingsarbete.

Det finns även planer på att starta en podd för att sprida information till invånarna. Förutom dessa kanaler finns ett femtontal andra konton på Instagram och Facebook där det informeras om allt från bibliotekets verksamhet till öppna förskolan och arbete med näringsliv och företagande. Under 2021 har Instagram för Torsås kommun (@torsaskommun) cirkulerats mellan verksamheterna, vilket har varit en stor framgång som givit många nya följare.

Torsås kommun har för första gången under 2021 lanserat Torsåsmagasinet. Det är ett framåtblickande inspirationsmagasin om kommunen, då vi vill sprida kunskap om allt som finns att göra och uppleva inom kommunens gränser. Magasinet går ut till alla hushåll i hela Torsås kommun. Det finns även ett kommunblad som levereras till alla kommunens hushåll, två gånger om året. I Kommunbladet informeras invånarna om olika kommande projekt och vad som har hänt under det gångna halvåret.

Kommunbladet har fått ny design under 2021. Kommunen använder rörlig bild för att sprida information till medborgarna. Via kommunens servicecenter får många medborgare en första kontakt med kommunen. Servicecenter har en självklar plats i kedjan av informationsinsatser till medborgarna.

I servicecenter sitter även informationsskärmar. Sådana finns även på en av skolorna och i biblioteket, där information med olika innehåll kan delas.

Ett utvecklingsområde kan vara att i sina informationskanaler presentera fler resultat med kommentarer. Exempelvis under webbportalens rubrik ”Undersökningar och jämförelser”.

Resultat som kan vara intressanta utifrån Torsåsbornas perspektiv. Gärna utifrån de mål och den ambitionsnivå kommunen har. Blev det som ni ville?

Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken

Som invånare i Torsås kommun finns flera möjligheter att delta och påverka kommunens utveckling och de beslut som tas. Inte bara genom rätten att rösta i de kommunala valen. Inom ramen för demokratiutveckling och medborgarinflytande arbetar kommunen med öppna Kommunfullmäktige sammanträden, medborgarförslag och synpunktshantering direkt till kommunen. regelbundna med medborgardialoger för att skapa brett engagemang för kommunens utveckling. I Torsås kommun finns en funktion som har i uppdrag att bland annat arbeta med medborgardialog. Dialoger förekommer i alla förvaltningar och då fungerar funktionen ofta som stöd i planeringen och medverkar ibland också i genomförandet av dialogen.

Inför framtagande av ny detaljplan för Bergkvara hamn hölls flera medborgardialoger med allmänheten, företag, organisationer och föreningar. Dialogerna var både digitala och fysiska. Ett annat exempel på dialoger som pågår just nu är Trygghetsdialoger runt om på olika orter i kommunen dit alla i området bjuds in att delta. Dessa dialoger genomförs i samverkan med Polisen. En form av inflytande som Torsås kommun valt att tillämpa framöver är e-panel som möjliggör digitalt deltagande i samhällsdebatter. Via e-panelen ges deltagarna möjlighet att delta på den tid och från den plats som passar dem bäst. Formerna för e-panel var vid utvärderingen i politisk beredning.

Torsås kommun deltar i SKR:s delaktighetsindex och i SCB:s medborgarundersökning. Resultatet ger kännedom om invånarnas syn på hur kommunens service fungerar och det ger vägledning i arbetet. Resultatet presenteras internt för politiken och på intranätet för medarbetarna och externt på kommunens hemsida. Det finns även ett antal olika nätverk etablerade för dialog med medborgare såsom exempelvis elevråd, pensionärsråd, samarbete i Handel- och servicenätverket, turismnätverket, föreningsmöten.

Varje år ska kommunen i samverkan med lokalbefolkningen, näringsliv och föreningsliv arbeta fram en lokal utvecklingsplan för en plats. Arbetet påbörjades redan 2020 med Gullabo sockenstämman men på grund av pandemin har arbetet förlängts och pågår fortfarande. Regelbundna företagsbesök genomförs. För att bjuda in till dialog används sociala medier, Instagram, webb och mail till föreningar i området som är särskilt berörda.

Inför trygghetsdialogen i Söderåkra under hösten 2021 delades inbjudningar ut i brevlådorna och affischer sattes upp.

Förutsättningar för politiken

Vid ny mandatperiod finns alltid en budgetering för politikerutbildning och en handbok för nytilträdna är framtagen.

Diskussionen om rollen som förtroendevald och tjänsteperson är ständigt återkommande och en viktig del för att förtydliga förutsättningarna för de olika uppdragen och samspelet. Den politiska ledningen uppfattar stödet från tjänstepersonerna, exempelvis avseende beslutsunderlag som gott. Man ser även positivt på den nyetablerade analysgruppen som ska bidra till förenkling exempelvis när det gäller att förstå och kunna prioritera utifrån analyser av resultat. Förenkling och tydlighet är vad kommunen strävar efter, vilket är klokt.

Vad avser arbetet med att förebygga otillbörligt beteende så sker intern kontroll av revisorerna. Det finns även regler för fakturahantering och utbetalning och i samband med introduktion till nyanställda ges information om principer vad gäller. Tillsammans med Kommunförbundet arbetar kommunerna i Kalmar län gemensamt fram en visselblåsarfunktion som blir krav 2022.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Strategiska planen för åren 2018–2022 samt kommunikationsstrategin</p> <p>Imponerande arbete med information. Ett nationellt gott exempel</p> <p>Förenkling och tydlighet och tillgänglighet är ledord i arbetet</p> <p>Medborgarfokuserat arbete. Torsåborna i centrum. Medborgardialog etablerat</p> <p>Förtroendevalda nöjda med stödet från tjänstepersoner</p>	<p>Uppföljning av insatserna som genomförs inom området medborgardialog och inflytande. Utgå från den strategiska planen och kommunikationsstrategin</p> <p>Utveckla innehållet under webbportalens rubrik "Undersökningar och jämförelser". Kommentera det som läggs ut gärna utifrån de mål och den ambitionsnivå ni haft. Blev det som ni ville?</p>

Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för hållbar utveckling• Social hållbarhet• Ekologisk hållbarhet• CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR	68

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

Torsås kommuns vision: ”ett gott liv i en livskraftig kommun” syftar till ett ett samhälle med långsiktig hållbarhet både socialt, ekonomiskt, miljömässigt och kulturellt. Torsås kommun ska stå för en långsiktig hållbarhet som sträcker sig över generationer. En hållbarhet som omfattar såväl sociala, miljömässiga som ekonomiska faktorer. Med långsiktig hållbar utveckling ges goda förutsättningar för att människor ska välja att bo, vistas och verka i hela kommunen. Kommunens arbete för en hållbar utveckling har som grund i de globala målen.

Ett nytt hållbarhetsprogram blev antaget i KF våren 2021. Det innefattar alla fokusområden i alla tre dimensioner samt strategier för en hållbar utveckling. Programmet gäller för hela koncernen samt kommunen som geografiskt område. Hållbarhetsprogrammet kommer att följas upp och varje strategi ska kopplas till en handlingsplan. Hållbarhetsutveckling är ett övergripande strategiskt mål.

Agenda 2030 och hållbarhetsdimensionerna finns med på många olika sätt exempelvis i medborgardialoger och i framtagande av plan-/strategidokument på olika nivåer i organisationen. Enligt intervjuerna har en positiv utveckling av arbetet skett de senaste åren då större delar av organisationen och även delar av civilsamhället omfattas.

Social hållbarhet

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

Strategiska planen, kommunens värdegrund DUTT (Delaktighet, Utveckling, Trygghet, Tydlighet) och Hållbarhetsprogrammet är styrdokument som lyfter trygghet som en viktig förutsättning för ett gott liv och en hållbar utveckling. Torsås kommun prioriterar och jobbar intensivt med trygghetskapande åtgärder för ett tryggare kommun. Det finns en kommunanställd brottsförebyggare på 50 % som arbetar i nära samverkan med en kommunpolis. I arbetet ingår att kontinuerligt arbeta för att ta fram lägesbilder via flera olika kanaler som exempelvis genom en lokal länk för lägesbilsarbetet som skickas ut till alla deltagare i det brett sammansatta lokala brottsförebyggande rådet (BRÅ). Via denna lägesbild rapporteras exempelvis platser som upplevs otrygga. Det kan handla om att det uppehåller sig personer som man misstänker brukar narkotika, att det sker skadegörelser, att man ser spår av missbruk, att man kan se skadegörelse och inbrottsförsök och i vissa fall genomförda inbrott. BRÅ kommer fram till vilka åtgärder som bör vidtas med anledning av lägesbilden exempelvis särskilda förvaltningsövergripande insatser i särskilt utsatta områden på landsbygden. Dessutom ger det polisen en mer komplett bild av vad som sker. Polisen kan då styra sina insatser till de områden som bedöms som problematiska och på så sätt vara mer aktiva där.

Vid detaljplaneläggning lyfts frågor om social hållbarhet under en egen rubrik vid de tillfällen då detta är lämpligt (mest i större detaljplaner). En avvägning mellan aspekten ”trygg miljö” samt andra för planen relevanta aspekter görs för respektive område och situation. Vid det pågående arbetet med ny översiktsplan avses frågor om social hållbarhet att lyftas under respektive användningsområde då detta är relevant. Vid större bygglovsärenden lyfts frågan mer konkreta frågeställningar exempelvis är platsen överblickbar, finns tillräcklig belysning, skymda som inbyggda trappor. Det sker även att kontinuerliga arbetet i fastighetsskötseln där trygghet i både utemiljön och innemiljön säkras. Bland annat genom förbättrad belysning begränsning av växtlighet i områden som upplevs otrygga. I områden som kan upplevas som ödsliga och otrygga arbetar kommunen för att öka människors vistelse och närvaro.

Exempelvis genom att samla olika aktiviteter eller målpunkter så att de lockar fler besökare vid olika tidpunkter på dygnet. Ett exempel är natur-/ friluftsfritidsområdet Ödet/Sahara/Malmen i Torsås. Det trygghetsskapande arbetet följs upp inom ramen för samverkansavtal och medborgarlöfte och redovisas till Kommunstyrelse och Kommunfullmäktige.

Uppföljning sker även genom statistik och olika undersökningar ex. brottsstatistik, trygghetsmätningar, näringslivsranking samt genom återkommande trygghetsvandringar och dialogmöten med medborgare och företag. Just nu pågår SCBs medborgarundersökning som undersöker vad medborgarna anser om tryggheten i samhället.

Inom ramarna för att främja inkludering och motverka utanförskap arbetar arbetsmarknadsenheten i ett (ESF) läns projekt som heter Fortsatt samverkan till arbete (FSLA, en insats genom Samordningsförbundet i Kalmar län.

Uppföljning sker genom mätningar med verktyget BIP, ett självskattningsformulär som följs upp och utvärderas individuellt.

Styrdokumentet för folkhälsoarbetet i Torsås kommun är den av kommunfullmäktige antagna folkhälsostrategin för perioden 2020-2023. I strategin identifieras fem fokusområden som folkhälsoarbetet särskilt ska inriktas på. Vilka aktiviteter som ska knytas till respektive fokusområde finns nedtecknade i en folkhälsoplan. Uppföljning kommer först och främst att göras för varje aktivitet för att sedan på årsbasis följa utvecklingen inom respektive fokusområde och göra korrigeringar därefter. Den lokala folkhälsostrategin i Torsås kommun tar sin utgångspunkt i de styrdokument som ligger till grund för folkhälsoarbetet på global, nationell och regional nivå. Torsås kommun har en folkhälsoansvarig. Folkhälsoarbetet är en nationell utmaning som kräver en regional prioritering och mobilisering. Torsås bjuder in till samverkan. Kommunen deltar även i den lokala, regionala och nationella satsningen på nära vård som SKR driver och där folkhälsoperspektivet är en dimension. Exempel på folkhälsoarbete är arbetet inom ramarna för Stärkt digital tillgänglighet i samverkan med Kulebostiftelsen för att öka äldres intresse och kunskap om den digitala världen. Det har genomförts en regional satsning för barnrättskoordinatorer för implementering av barnkonventionen i hela den kommunala förvaltningen.

Kommunen deltar i en regional satsning i länet och utbildar ett antal coacher i folkhälsoarbete och startat temakvällar för vårdnadshavare i samverkan mellan Bildningsförvaltning och Socialförvaltning m.fl. för information, kompetenshöjning och erfarenhetsutbyte. Kommunen har spelat in en film om psykiskohälsa och självmord i förebyggande och kunskapshöjande syfte tillsammans med Region Kalmar och Linnéuniversitetet som ska användas brett inom internt och externt i förebyggande och kunskapshöjande syfte.

Det har påbörjats utbildning i Första hjälpen till psykisk hälsa (MHFA) för att bygga upp en egen utbildarorganisation kring programmet. MHFA är ett standardiserat utbildningsprogram som riktar sig till allmänheten och olika människonära professioner inom till exempel omsorg, skola, räddningstjänst och polis. Programmet utvecklades i Australien och har därefter implementerats i andra delar av världen.

Torsås har genom beslut i Kommunfullmäktige anslutit sig till den regionala strategin för att uppnå de nationella jämställdhetsmålen i Kalmar län. Anslutningen innebär att Torsås kommun åtar sig att arbeta aktivt och systematiskt med jämställdhetsintegrering i sin verksamhet. Att arbeta jämställdhetsintegrerat innebär att perspektivet införlivas i det vardagliga arbetet i all verksamhet. Arbetet ska utgå ifrån ledning och styrning och omfattar såväl medarbetare som medborgare. Ett av de nationella delmål i jämställdhetsarbetet som särskilt uppmärksammas i den regionala strategin för Kalmar län är delmål sex som säger att ”mäns våld emot kvinnor ska upphöra. Våld är ett folkhälsoproblem och män är överrepresenterade som gärningsmän. Att förebygga våld är samhällets ansvar och visionen är ett län där det inte förekommer våld i någon av kommunerna.

Torsås kommun är en av de kommuner i länet som deltar i den särskilda satsningen ”Kommun fri från våld” genom Länsstyrelsen Kalmar och organisationen Män. Exempel på jämställdhetsarbete och jämlikhetsarbete. På ett mer uttalat sätt utgå ifrån ett mänskligt rättighetsperspektiv både gällande medarbetare och medborgare. Delta i utbildning via RFSL om psykisk ohälsa och HBTQI. Bygga upp en öppenvårdsverksamhet i kommunen för personer som utsätter andra för våld och personer som utsätts för våld där även behandling för barn ingår. Börja könsuppdelad statistik på ett mer systematiskt sätt i den kommunala förvaltningen. Genom att erbjuda olika kompetenshöjande utbildningar kring våld emot barn och våld i nära relation i syfte att våga fråga på ett systematiskt och enhetligt sätt i de förvaltningar som berörs.

Ekologisk hållbarhet

Den största utmaningen, enligt intervjuerna, är att få till ett långsiktigt operativt arbete kring ekologisk hållbarhet, som involverar alla i kommunen. Man försöker på olika sätt att nå ut externt och internt exempelvis på etablerade mötesplatser som marknader och i skolor där det finns en särskild hållbarhetsgrupp med elever som jobbat med att integrera målen i skolans verksamhet och har varit förankrad i det kommunala hållbarhetsarbetet. Exempelvis har man inom skolan gjort egna filmer som visats under Hållbarhetsveckan som hölls 2021. Det pågår även ett internationellt projekt kring hållbarhet i samverkan med ungdomar i Litauen. Utbildningar i cirkulär ekonomi har genomförts inom förvaltningarna.

Det återstår att få igång ett bredare operativt arbete. Just nu pågår arbete med framtagande av en handlingsplan för Fossilbränslefri kommun.

Externt så är strategin och aktiviteterna en del i Hållbarhetsprogrammet. Frågan kommer enligt kommunen att få ett ännu större fokus nästa år då den nya avfallsplanen för Kretslopp sydost ska antas. Under 2020-2021 genomfördes åtta företagsträffar i kommunen med särskilt fokus på cirkulär ekonomi.

Det har även genomförts olika projekt under hållbarhetsveckan inom detta fokusområde. Hållbarhetsveckan arrangerades för övrigt av Torsås kommun i samverkan med föreningar, företag och andra organisationer och lyfte senast exempelvis frågor kring cirkulär ekonomi och hållbar konsumtion.

Ett internationellt samverkansprojekt har genomförts, finansierat av Nordiska Ministerrådet med unga från Torsås kommun och från kommuner i Litauen i syfte att utbilda fler i de Globala målen och Agenda 2030. Flera arbeten de unga gjort under projektet har handlat om cirkulär ekonomi och hållbar konsumtion. Projektet har avslutats, men det pågår dialog om fortsatt samarbete.

Civilsamhälle, näringsliv och kultur

Inom ramarna för att stödja civilsamhället att vara en aktiv del i utvecklingen av lokalsamhället samverkar kommunen med föreningar på flera olika sätt. Flera föreningar i området har deltagit under arbetets gång och flera andra lokala arbetsgrupper arbetar med att utveckla bygden på olika sätt. Förverkligandet av samverkan och stärkandet av civilsamhället sker bland annat genom föreningsbidrag, verksamhetsbidrag och bygdepeng. Det sker också genom skötselbidrag där kommunen kompenserar för skötsel av lokaler, ytor, badplatser och gästhamn. Bildningsnämnden delar ut föreningsledarstipendium. Även kulturpris delas ut. Studieförbunden erhåller också pengar efter antal studietimmar. Konst runt är ett årligt evenemang som kommunen är med och arrangerar tillsammans med närliggande kommuner och konstnärer. Biblioteket ställer ut ”månadens konstnär” och hjälper till att sälja biljetter och göra reklam för evenemang i kommunen.

Arbetet med ett gemensamt projekt ”Konstgräsplan” mellan föreningar och kommunen. Fritidsbanken kommer att starta i årsskiftet och i Gullabo skola kan allmänheten äta lunch i skolmatsalen. Arbetet med lokal utvecklingsplan i Gullabo drivs av Gullabo Sockenstämma i samverkan med Torsås kommun.

Ett stort arrangemang som går av stapeln varje år är Torsås marknad. Där samverkar kommunen med Lions som ansvarig för genomförandet, Bergkvara bordtennisklubb med ansvar för städning och Torsås GOIF ansvarar för parkering. Under dagen inbjuder kommunen även till dialog med besökare. 2021 var temat ”trygghet i Torsås kommun”.

Samhällsbyggnadsförvaltningen samverkar i flera vattenvårdsprojekt och kring miljöförbättrande åtgärder med bland andra Kustmiljögruppen. Samarbetena följs upp löpande och överenskommelser och avtal uppdateras utefter behov

Inom ramarna för kommunens stöd och samverkan till det lokala näringslivet verkar man för att ge förutsättningar till att starta företag och förverkliga idéer samt bidra till goda förutsättningar för traditionella verksamheter likaväl som kulturella och kreativa företag.

Arbetet kännetecknas även av att näringslivet görs delaktig i sin egen utveckling och att både näringsliv och kommun tar ansvar för olika situationer som uppstår, beroende på dess förutsättningar. Även tydlighet är centralt i samarbetet med näringslivet. All information ska vara lättillgänglig och - åtkomlig.

Näringslivsenheten arbetar med att vara behjälplig att hitta lokaler och tomter, att det finns tillgång till rätt kompetens och en framtida försörjning av kompetensbehov genom matchning mellan skola och näringsliv, stöd till tillverkningsindustri och agrara näringar så att de kan utvecklas och vara konkurrenskraftiga samt utvecklad besöksnäring genom utveckling av aktivitetsturism. Detta är några exempel på hur kommunen arbetar för att vara en stödjande samarbetspart för näringslivet. Kommunens mark- och lokalförsörjningsplaner är tydliga och tillgängliga. Kommunens upphandlingar är tydliga, konkurrensneutrala, kompetenta och affärsmässiga, samt bidrar till växande näringsliv genom konkurrensutsättning. Det finns stöd för och en tydlig process kring att starta företag och förverkliga idéer. Genom god dialog tydliggörs förväntningar, ansvar, förutsättningar, uppdrag och handlingsutrymmen.

Näringslivssamordnaren träffar företagare i ett tidigt skede för att stödja dem i olika processer såsom säkra krav och innehåll i upphandlingar eller processer för tillstånd. Kommunen har utvecklat företagslotsning som ska är en central funktion för snabb och säker myndighetsrådgivning. Varje vecka besöks ett av kommunens företag. Näringslivsenheten skapar arenor där kreativa och innovativa företag möter mer traditionella näringar. Varje år hålls forum för samverkan och kunskapsspridning i samarbete med företagsorganisationer och det erbjuds forum för nätverkande och kompetensutveckling inom olika branscher.

Inom området kultur är kommunens vision ”Ett gott liv i en livskraftig kommun” och i kommunens strategiska dokument är målet ”En meningsfull och aktiv fritid”. Bildningsnämnden har uppsatta mål som följs upp i årshjulsredovisning, i delårsbokslut och verksamhetsberättelse.

Kultur och fritidsförvaltningen bryter ner till verksamhetsmål och gör aktivitetsplaner som utvärderas av verksamheten varje halvår. Det finns en biblioteksplan, en läsfrämjandeplan, skolkulturplan och ett kulturmiljöprogram men kulturplan saknas. Kulturen främjas genom att jobba mycket gränsöverskridande med olika arbetsgrupper och projekt såväl inom som utanför kommunen. Med andra kommuner, förvaltningar, Svenska kyrkan, studieförbund och föreningar. Som Konst runt, Unika historiska Kalmar, Läslust hela livet, Kultur för seniorer, Fritidsombud för omsorgen, m.m. Genom att söka och beviljas bidrag från Kulturråd och Svenska Filminstitutet stärks kulturen i skolan och alla elever får tillgång till mycket olika kulturyttringar under skoltiden.

Kulturskolan är viktig och med stöd av beviljade kulturrådspengar kan verksamheten bräddas utifrån sökt plan och det kan bedrivas mer utåtriktad verksamhet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Torsås kommun som samaktör för att utveckla lokalsamhället</p> <p>Hållbar utveckling är ett övergripande strategiskt mål. Hållbarhetsprogram antaget i KF våren 2021. Innefattar alla tre dimensioner och följs av strategier samt av handlingsplaner</p> <p>Kommunens arbete med social hållbarhet</p> <p>Kommunens arbete för att skapa trygga miljöer i kommunen är ett gott nationellt exempel</p> <p>Folkhälsoarbete i samverkan kräver en mobilisering av insatser. Torsås bjuder in till samverkan</p> <p>Stödet till förenings- och näringsliv och rikt kulturliv</p>	<p>Fullfölj hållbarhetsprogrammet och följ upp genomslaget internt och externt</p> <p>Koordinera uppföljningen av de olika hållbarhetsområdena. Ex. i syfte att göra sambandsanalyser för att identifiera utmaningar där gemensamma insatser kan vara nödvändiga</p> <p>Fortsätta utveckla arbetet för att nå målen inom området ekologisk hållbarhet</p>

Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för styrning• Politisk styrning• Uppföljning och analys• Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	66

Allmänt

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

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

Strategi för styrning

Styr- och uppföljningssystemet i Torsås kommun beskrivs i Strategisk plan som uppdateras varje mandatperiod, i mål, budget och planer som görs årligen. Kommunen upprättar en ekonomikalender och verksamhetsplaner på nämnds nivå, vilka återkopplas till kommunfullmäktige. Kommunstyrelsen följer upp ekonomiskt utfall på uppdrag av Kommunfullmäktige. Helägda bolag följs upp och styrs genom ägardirektiv. Styrmodellen är etablerad inom koncernen och förfinas succesivt.

Politisk styrning

Kommunens styrsystem bygger på mål- och resultatstyrning som styrform för att utveckla en effektiv och ändamålsenlig verksamhet i Torsås kommunkoncern. Utifrån visionen formas var fjärde år strategiska mål som bygger på de två perspektiven Hållbar utveckling och Effektiv organisation. De strategiska målen omsätts sedan varje år i mål och uppdrag för kommunkoncernen. Ett ständigt arbete är att fortsätta förtydliga mål, uppdrag och uppföljningsparametrar/mått för att få genomslag i styrningen. Ledorden bör vara att förenkla, förtydliga och att ha rådighet över de mål som sätts.

Kommunens budgetprocess inkluderar hela koncernen. Budgetprocessen innebär normalt att tyngdpunkten i det centrala budgetarbetet ligger på våren. Kommunfullmäktige i juni tar inte enbart beslut om ramar för den kommande treårsperioden, utan fastställer budgeten som helhet, inklusive taxor och avgifter samt skattesats. Höstens interna budgetarbete koncentreras till verksamhetsplanering och avstämning av eventuella förändrade förutsättningar. En av huvudanledningarna till att kommunfullmäktige tar beslut om kommande års budget redan i juni är att skapa förutsättningar för verksamheterna att knyta internbudgetarbetet till verksamhetsplaner och i det sammanhanget besluta om detsamma under senare delen av året. Det nya årets ekonomi ska finnas klar och inlagd i verksamhetssystemen per datum sista december så att nya året kan följa upp på relevanta siffror direkt från verksamhetsårets start. Ekonomi och verksamhet/kvalitet är delvis parallella spår i budgetprocessen utifrån intervjuerna. Vid konkreta prioriteringar tycks ekonomi och verksamhet integreras tydligare i planerings- och beslutsprocesser vid värdering av såväl dokument som i innehållet i dialogen.

Uppföljning och analys

Tidsplanen för budgetprocessen samt ekonomi- och verksamhetsuppföljning regleras i Ekonomikalendern. En tydlig styrsignal är att ekonomistyrningens främsta uppgift är att signalera avvikelser så att organisationen så snabbt som möjligt ska kunna göra förändringar i verksamheten.

Respektive nämnd ansvarar för uppföljning av verksamhet och ekonomi inom sitt verksamhetsområde. Uppföljning sker på alla nivåer som tilldelats ett verksamhets- och ekonomiskt ansvar.

Varje förvaltning ansvarar för kontinuerlig avrapportering till nämnden vid fastställda tidpunkter. Rapporteringen till nämnden utgör i sammanfattad form även underlag för avrapportering till central nivå. Ekonomiavdelningen och förvaltningscheferna ansvarar för föredragning och sammanställning av nedanstående ekonomi- och verksamhetsuppföljning. Utvärderarna bedömer att rapporteringssystemet fungerar väl. Uppföljning ska ske i form av:

- Delårsrapporten per den siste augusti och årsredovisning per den siste december till kommunfullmäktige.
- Budgetuppföljning per den siste april till kommunstyrelsen.
- Ekonomirapport och verksamhetsuppföljning per den siste februari, juni, augusti, oktober till kommunstyrelsen.
- Målen och uppdragen följs upp i budgetuppföljning per den siste april, i delårsrapporten och i årsredovisningen.
- Förvaltningarna avrapporterar på samtliga Kommunstyrelsemöten det ekonomiska läget, volymförändringar samt större händelser.

Den löpande rapporteringen av ekonomi är tätare än verksamhetsrapporteringen och åtgärdsprocessen när avvikelser uppstår tycks fungera väl. Den relativt nyetablerade analysgruppen är en ny resurs för att utveckla styrmodellens processer, inte minst att samordna analysen och rapporteringen av resultat.

Internkontrollplaner finns i alla förvaltningar. Kommunstyrelsens uppsiktsplikt befästs genom att samtliga nämnders verksamhet följs upp på nio av årets kommunstyrelsemöten. Enbart förvaltning.

Under 2022 utökas för övrigt revisionens budget för att säkerställa dess uppgift att granska och utvärdera styrning, verksamheter och resultat.

Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson

Det finns forum för dialog mellan förtroendevalda och tjänstepersoner, både informella och formella. Att skapa forum och hålla diskussion levande med regelbundenhet är en framgångsfaktor enligt intervjuerna.

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

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Torsås styrmodell är etablerad inom kommun koncernen och förfinas succesivt</p> <p>Den löpande rapporteringen av ekonomi är tätare än verksamhetsrapporteringen och åtgärdsprocessen när avvikelser uppstår fungerar väl</p> <p>Analysgruppen är en viktig resurs för att utveckla styrmodellens processer exempelvis kring samordning av uppföljning och analys av resultat</p> <p>Samspelet mellan ledande politiker och tjänstepersoner fungerar mycket väl. Regelbunden diskussion om roller och samspel</p>	<p>Fortsätt förfina mål- och resultatstyrningen utifrån ledorden förenkling, tydlighet och rådighet</p> <p>Utveckla uppföljning och analys</p> <p>Utveckla integreringen av ekonomi och verksamhet i planerings- och beslutsprocesser som underlag för dialog och beslutsfattande</p>

Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för effektivitet• Jämförelser för effektivitet• Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet• Samverkan för effektivitet	64

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

Effektiv organisation är tillsammans med Hållbar utveckling, ett av kommunens två övergripande målområden och omfattar hela koncernen. Ett underliggande mål är att kommunens medarbetare är delaktiga och ansvarstagande för kvalitet och effektivitet i kommunens verksamheter. Det beskrivs i Strategisk plan och i budgetdokument och ska följas upp genom utfall i verksamhetsplan och vid budgetuppföljning. Konkret innebär det bland annat budskapet att våga pröva små förbättringar varje dag och tillåtas göra, det blir rätt nästa gång. Det är den riktning och kultur kommunen börjat etablera i verksamheten.

Jämförelser för effektivitet

I Torsås kommun är det standard att jämföra kostnader och kvalitet med andra över tid. Jämförelser sker inom respektive verksamhetsområde, på olika sätt, vanligast i nätverksform. Oftast i jämförelse genom att använda verksamhetsnyckeltal som analyseras inom respektive förvaltnings ledningsgrupp och som sedan följs upp inom respektive nämnd.

På kommunövergripande nivå används exempelvis KKIK resultat som ett underlag i rapporteringen.

Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet

Det saknas en övergripande IT-/digitaliseringsstrategi och en central stödresurs i detta sammanhang. Det får konsekvensen att arbetet inte samordnas och förvaltningarna tar egna initiativ med olika system lösningar som följd, vilket inte alltid är effektivt. En central funktion utbildas för närvarande till digitaliseringsledare för att kunna samordna och vidarebefordra kunskap inom organisationen.

Den demografiska utvecklingen och prognoser följs löpande upp och är en del av gemensamma förutsättningar i budgetarbetet. Genom detta har den demografiska utvecklingen inverkan på så väl drift som investeringar. Händelser kopplade till exempelvis ökat antal elever eller i sociala verksamheter påverkar hur kommunen planerar lokalförsörjning, behov av platser på boenden och i vård samt personal- och kompetensbehov. Det kommunala bostadsbolaget TBAB involveras också i arbetet med den demografiska utvecklingen. Detta sker genom ägardirektiv och samverkan kopplad till bostadsförsörjningsprogrammet och till exempelvis insatser och planering kopplat till etablering av nya anstalten i Halltorp. Planer och dialog kring kompetensförsörjning är också exempel på hur kommunen arbetar med att anpassa verksamheten till den demografiska utvecklingen. Analysgruppen med kompetenser från alla förvaltningar har initierats med syftet att leverera underlag till politiken inför budgetberedning och till förvaltningarna för fortsatt kommunutveckling och effektivitet.

Under hösten 2021 genomfördes en förstudie för att kartlägga befintliga system i samtliga förvaltningar och bolag. Behovet har också identifierats. Underlaget ligger till grund för kommande upphandling av e-tjänsteplattform och fler e-tjänster.

Vid större investeringar prioriterar kommunen sina investeringar utifrån målet 50 % självfinansiering, vilket utgör hur stor investeringsbudget kommunen kan använda i enlighet med av kommunfullmäktige god ekonomisk hushållning. Inom detta investeringsutrymme prioriteras investeringar efter nyttorealiserings princip.

Kommunen deltar även i den lokala, regionala och nationella satsningen på nära vård som SKR driver och där effektivitet och kvalitet är viktiga utvecklingsdimensioner.

Samverkan för effektivitet

Extern samverkan för att öka effektiviteten i den egna verksamheten bedrivs i stor utsträckning inom Regionen och Kommunförbundet Kalmar län där i princip samtliga förvaltningar deltar i olika nätverk och arbetsgrupper.

Här följer några exempel på vad Torsås gör inom ramen för samverkan med regioner och andra kommuner för att öka effektiviteten. Familjecentralen som är en överenskommelse om samarbete mellan socialförvaltningen, bildningsförvaltningen och Region Kalmar län. Kommunförbund Kalmar län, • inom området läns gemensam ledning. Socialchefs nätverket. HR-chefs nätverket Kommun chefs nätverket. Skolchefs nätverk. Ekonomichefs nätverket. ITSAM, ISSAM, Läns IT-råd. Krissamverkan i Kalmar län. Miljösamverkan Sydost. Landsbygds nätverket. Digitaliserings nätverk. Alkoholhandläggning med Nybro Räddningstjänstförbund. Energirådgivning. Gemensamt dataskyddsbud. Gymnasieförbund. Fler till Kalmar län, turismnätverket. ITA-nätverket (har varit särskilt värdefullt under pandemin)

Vad avser internt förvaltningsövergripande samarbete för att öka effektiviteten och kvaliteten finns flera exempel. Bildningsförvaltningen har ett samarbete mellan kortis och fritids inom grundsärskolan. Öppenvården och skolan har samarbete "hemmasittare". Koncernledningsgruppens samarbete. Lokalbehovsgruppens arbete. Samverkan mellan Samhällsbyggnadsförvaltningen och det kommunala bostadsbolaget TBAB. Familjecentralen som är en samverkan mellan socialförvaltningen, bildningsförvaltningen och Region Kalmar län. Förvaltningsöverskridande projekt exempelvis kring arbetet med Kulturmiljöprogrammet. Framtida minnen som är ett samverkansprojekt mellan kommunstyrelsen, bildningsförvaltningen och samhällsbyggnadsförvaltningen med styrgrupp bestående av politiker från de olika nämnderna och tjänstepersoner i projektgruppen från de olika förvaltningarna.

Servicecenter som är organiserad i kommunledningsförvaltningen tar numera mot besök och hanterar ärenden som tidigare hanterades av socialförvaltningen något som effektiviserat socialförvaltningens verksamhet. Arbetet med fiberutbyggnad i kommunen görs i samverkan mellan kommunen och det kommunala bolaget Torsnet.

Näringslivsenheten arbetar genom ett utifrån och in perspektiv där nationella, regionala och lokala nätverk och organisationer utgör en grund för ett gott företagsklimat i kommunen. Genom dialoger och punktinsatser ofta i samarbete med organisationer med spetskompetens stöttar kommunen näringslivets alla delar, från soloföretagare som behöver affärsrådgivning till de stora företagen som vänder sig till akademien och drar nytta av vad en forskare eller doktorand kan ge dem i sin utveckling. Att tillsammans med andra tvärfunktionella funktioner såsom arbetsmarknadsenheten och folkhälsosamordnare samverka med externa parter såsom Polisen, Arbetsförmedlingen, universitet, inkubator och drivhusorganisationer ger det lokala näringslivet en bred palett av möjligheter.

Synergieffekterna blir då mest kraftfulla när flertalet samverkar. Att facilitera genom kreativa möten, mötesplatser, seminarier, nätverksträffar och dylikt bidrar kommunen till ett gott och öppet företagsklimat där näringar av olika slag kan utvecklas i takt som konkurrenskraften gör sig påmind.

Torsås kommun och dess arbetsmarknadsenhet har en lokal överenskommelse med Arbetsförmedlingen samt en insats genom Samordningsförbundet i Kalmar län. Samverkan sker löpande mellan parter från Regionen AF, Försäkringskassan och ekonomiskt bistånd. Vi arbetar systematiskt med att hjälpa medborgare mot studier, arbete och egen försörjning. Genom täta dialoger med näringslivssamordnare, Arbetsförmedlingens företagsrådgivare och näringslivet samt yrkesutbildningsaktörer, identifiera vilka kompetenser som efterfrågas. I arbetet med lokal utvecklingsplan möjliggörs medskapande samhällsutveckling. Detta genom att behovet av insatser arbetats fram lokalt, prioriterats gemensamt och genomförandet görs tillsammans.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Effektiv organisation är ett övergripande strategiskt mål</p> <p>Riktningen ”Våga pröva” kultur</p> <p>Standard att jämföra kostnader och kvalitet med andra över tid</p> <p>Deltar i Nära vård satsningen</p> <p>Bred samverkan för att effektivisera och utveckla</p>	<p>Övergripande IT/digitaliseringsstrategi</p> <p>Konkretisera våga pröva och utöka stödet i din riktningen. Metoder och annat stödmaterial</p> <p>Effektivitets- och kvalitetsresurs centralt? Strategi, stöd och samordning</p> <p>Kartlägg effektivitetsutrymmet i linjeverksamheten</p> <p>Följ upp resultatet/nyttan av samverkans aktiviteterna</p>

Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarens fokus • Fokus på service • Förenklade kontakter med kommunen • Information kring kommunens serviceutbud • Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna 	<p>52</p>

Allmänt

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

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

Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga kvalitetsaspekter i all service. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig avseende servicekvalitet är en annan viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna tjänsternas innehåll. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs leder till en större andel nöjda brukare.

Strategi för brukarens fokus

Torsås kommun har valt att samlas kring en gemensam vision och värdegrund som bygger på värdeorden delaktighet, utveckling, tydlighet och trygghet. Det är en relativt ny värdegrund, som succesivt förankras i verksamheterna. I årsplan och budget 2022 ligger ett uppdrag under målområdet effektiv organisation som handlar just om att förankra värdegrunden i hela organisationen.

Processen syftar till att tillsammans skapa en gemensam bild av vad Torsås kommuns värdegrund innebär och är en viktig process för att kunna göra saker och ting lite bättre varje dag. Det ska vara tydligt att alla som arbetar i Torsås kommun har ett gemensamt uppdrag att ge god service till kunden. Ett nyckelord i att ge service är bemötande och att vara medveten om kommunens värdegrund och de egna grundläggande värderingarna är fundamentet för ett gott bemötande.

Fokus på service

Det finns ett kommungemensamt förhållningssätt rörande service och bemötande som nämnts tidigare i form av exempelvis visionen och värdegrunden. Kommunens ambition vad avser förhållningssätt ingår även i introduktionen av nyanställda. Det finns i övrigt ingen central utbildning i bemötande. Ett förbättringsområde kan vara att uppmärksamma arbetsgrupper/enheter som utmärker sig positivt i sin serviceutövning, som uppmuntran och för internt lärande.

Förenklade kontakter med kommunen

Hos Torsås kommuns servicecenter får kommuninvånare eller besökare svar på frågor och funderingar som dom har gällande kommunens verksamheter. Kommunen har ett utbud av e-tjänster på webben men det finns utrymme att utveckla detta.

Information kring kommunens serviceutbud

Webben är kommunens grundbult för information. Serviceenheterna är lite olika presenterade på kommunens webb. Det gäller exempelvis inom enheter för stöd och omsorg, exempelvis särskilt boende. Det finns ett utvecklingsområde i att ge en fylligare beskrivning av boendemiljö och vad man kan förvänta sig av vardagslivet, servicen och omsorgen. För att ge en indikation av kvaliteten på servicen kan man även lägga resultat från ex. brukarundersökningar i anslutning till informationen om enheterna. Det är transparent gentemot kunder och medborgare samt att det finns en stolthet bland chefer och medarbetare att få visa upp sin verksamhet.

Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna

Ser man på brukarens möjligheter att påverka de egna tjänsternas utformning sker detta naturligt i kommunens kärnverksamhet (förskola, skola, socialtjänst, äldreomsorg) bland annat genom individuella utvecklingsplaner och genomförandeplaner.

Inom bildningsförvaltningen används en enkät ut till vårdnadshavare där kommunen frågar efter åsikter om verksamheterna. Kommunen erbjuder möjlighet att som brukare lämna synpunkter och göra felanmälan via kommunens hemsida. Brukarundersökningar genomförs inom alla verksamheter. Kommunen arbetar bland annat också för att involvera brukare genom arbete i exempelvis elevråd, föräldraråd, pensionärsråd, trygghetsdialoger, ungdomsenkäten LUPP.

Målsättningen är att resultatet av de underlag som tas fram i samverkan med brukare ska skapa tjänster av god kvalitet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Visionen och värdegrunden. Bemötande och kundfokus är övergripande anslag för att ge bra service</p> <p>Synpunktshantering och brukarundersökningar visar kommunens intresse att i lyssna in kunder och medborgares synpunkter</p> <p>Servicecenter</p> <p>Förvaltningarnas arbete för att ha brukarnas fokus</p>	<p>Etablera vision och värdegrund i hela organisationen</p> <p>Fortsätta att på övergripande nivå manifesteras brukargruppers centrala ställning</p> <p>Centralt uppmärksamma arbetsgrupper/enheter som utmärker sig positivt i sin serviceutövning, som uppmuntran och för internt lärande</p> <p>Utveckla utbudet av e-tjänster</p> <p>Utveckla informationen om serviceenheterna på webben</p>

Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för kvalitetsutveckling• Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet• Förbättringsarbete• Samverkan för kvalitetsutveckling	51

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

I Torsås kommun är det strategiska och operativa arbetet för kvalitets-/verksamhetsutveckling i huvudsak decentraliserat till nämnder och förvaltningar.

Den strategiska planen med vision, mål och värderingar är ett stöd och ger viss vägledning i arbetet vid sidan av lagstadgade krav på kvalitetsledningssystem. Ett av kommunens mål är att bli ”Lite bättre varje dag”. Budskapet att ”Våga pröva små förbättringar varje dag och tillåtas göra, det blir rätt nästa gång”, förmedlas. Är en riktning och kultur kommunen börjat etablera i verksamheten.

Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

På övergripande nivå finns används en del verktyg som används som underlag för att arbeta med att utveckla servicen. Brukarundersökningar genomförs i alla verksamheter och synpunktshanteringen är exempel på sådana. Likaså finns det olika former av lärande i samarbete med andra kommuner och andra externa aktörer. Ambitionen att skapa ett arbetsklimat som tillåter att våga pröva nya arbetsmetoder och att det är okey att misslyckas är ett positivt signal som kommunen verkar för att etablera.

Utvärderarnas bedömning är att det finns behov av en tydligare och långsiktig strategi för kvalitetsutveckling som verksamheterna kan förhålla sig till. Kommunen bör även överväga om en central resurs skulle kunna ge operativt stöd och samordna arbetet med exempelvis kvalitetsutveckling, effektivitet, digitala stödsystem, analys av resultat för att stärka förutsättningar för internt samarbete och lärande. Exempelvis ha en gemensam struktur och fokus på förbättringsarbete, kvalitetshandbok, förändringsledare, nätverk för förändringsledning, utvecklingsarenor och "Våga pröva" koncept. En resurs som syftar till att skapa förutsättningar för samordning genom att vara en kontaktyta mellan förvaltningarna och etablera forum för internt erfarenhetsutbyte och lärande, omvärldsbevakning, metodstöd samt ett vara ett stöd för att identifiera förbättringsområden i samverkan med övriga centrala stödresurser kring exempelvis ekonomi och HR frågor.

Den nybildade analysgruppen är en tvärfunktionell/samordnad plattform för att driva kvalitets- och effektivitetsutveckling och kan säkert bidra i ovanstående sammanhang.

Förbättringsarbete

På förvaltnings- och verksamhetsnivå pågår ett ständigt systematiskt kvalitetsarbete i olika former. Samtliga verksamheter arbetar med en eller flera metoder för att förbättra kvaliteten av tjänsterna i det vardagliga arbetet.

Inom Bildningsförvaltningen används resultat- och kvalitetsdialoger för att fokusera på förbättringar och årligen genomförs en kvalitetsdag där chefer och förtroendevalda arbetar i grupper med analys och måldiskussioner.

Socialförvaltningen har nyligen instiftat ett kvalitetspris med en jury bestående av förtroendevalda politiker, tjänstepersoner och personer från civilsamhället. För att synliggöra goda exempel i syfte att uppmuntra chefer och medarbetare, och för det interna lärandet, kunde ett liknande initiativ tas på kommunövergripande nivå.

Utvärderarnas bedömning är att verksamheterna generellt sett bedriver ett systematiskt och lösningsinriktat kvalitetsarbete genom att identifiera kvalitetsavvikelser och problem samt att analys generellt sett leder till åtgärder.

Samverkan för kvalitetsutveckling

Det finns flera exempel på spaning och lärande genom samverkan/erfarenhetsutbyte i nätverksform för att utveckla servicen. Det pågår exempelvis nätverkssamverkan med kommuner inom regionen på olika nivåer och omfattar all verksamhet i någon form. Jämförelser av resultat är en vanlig parameter för lärande och ingår ofta som en naturlig del i den löpande rapporteringen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Lite bättre för varje dag och våga pröva är centrala deviser</p> <p>Analysgruppen</p> <p>Brukarundersökningar genomförs i alla verksamheter</p> <p>Synpunkts-/klagomålshantering</p> <p>Samtliga verksamheter har någon form av metodik och systematik för att arbeta med ständiga förbättringar</p> <p>Samverkar med externa aktörer för att utveckla tjänsterna</p>	<p>Stärka den strategiska inriktningen för kommunens kvalitetsarbete</p> <p>Centralt stöd och samordning av kvalitetsarbetet. Exempelvis ha en gemensam struktur och fokus på förbättringsarbete, kvalitetshandbok, förändringsledare, nätverk för förändringsledning, utvecklingsarenor och "Våga pröva" koncept.</p> <p>I större utsträckning synliggöra och uppmärksamma arbetsgrupper, enheter som utmärker sig för sitt kvalitetsarbete</p> <p>Utveckla "Våga pröva" med konkret stöd. Handbok, metoder etc.</p>

Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för ett hållbart arbetsliv • Strategisk kompetensförsörjning • Arbetsmiljö och sjukfrånvaro • Jämställdhet och mångfald 	64

Allmänt

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

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

Strategi för hållbart arbetsliv

Torsås kommuns arbete inom det arbetsgivarpolitiska området regleras av ett antal riktlinjer och policys exempelvis inom områdena arbetsmiljö, kompetensutveckling, rekrytering, ledar- och medarbetarskap, lön och arbetstid. Ett förbättringsområde kan vara att samordna uppföljning av styrdokumentet för att få en helhetsbild av genomslaget.

Revisionens budget utökas med 75 tusen kronor för att säkerställa dess uppgift att granska och utvärdera styrning, verksamheter och resultat. Förankring och implementering av värdegrundsarbetet och heltidsresan fortsätter i alla förvaltningar och en gemensam modell för budgetering av kompetensutveckling införs i budget 2022. Ett område som är under utveckling vad avser metodik, systemstöd och uppföljning.

Strategisk kompetensförsörjning

Rekrytering och kompetensförsörjning är idag en utmaning för alla svenska kommuner, så även i Torsås. Enligt kommunen och de fackliga företrädarna är det en utmaning, men att det ändå finns positiva inslag i rekryteringsläget. Kommunen har exempelvis många sökande till flertalet tjänster och de yrkesgrupper som är svårrekryterade är relativt få. Det finns en övergripande policy och en manual för rekrytering. Kommunen använder e-rekrytering för att effektivisera och kvalitetssäkra rekryteringsarbetet.

Kompetenskartläggningen sker framför allt på förvaltningsnivån men även centralt. Torsås medverkar i ett kompetensförsörjningsnätverk i regionen och har ett gott samarbete i länet för att vara attraktiv som arbetsgivare. Det har genomförts en utredning kring resursfördelning för kompetensutveckling. Utredningen ledde till att från och med 2022 års budget ska minst en halv procent av personalbudgeten avsättas till kompetensutveckling. Syftet är att möta nya kunskapskrav och att medarbetarna ska kunna fortsätta utveckla kunskaper och färdigheter under sin anställning och att resurserna för kompetensutveckling fördelas rättvist.

För att attrahera personer att arbeta i kommunen erbjuds exempelvis heltidsarbete som norm, kompetensutvecklingsmöjligheter, friskvårdsbidrag och ett antal andra personalförmåner.

Arbetsmiljö och sjukfrånvaro

Kommunen genomför vartannat år den digitala medarbetarundersökningen hållbart medarbetarengagemang, HME. Resultatet ska användas för att ta fram en handlingsplan på kommunnivå, förvaltningsnivå samt enhetsnivå. Det finns en kommungemensam instruktion för arbetet med resultat. Kommunens systematiska arbete med i årshjulet kring APT är funktionellt.

Jämställdhet och mångfald

Kommunen har riktlinjer för aktiva åtgärder och hantering av diskriminering och kränkande särbehandling. Med lagstadgat stöd i Torsås kommuns policy för diskriminering och kränkande särbehandling har riktlinjer tagits fram.

Riktlinjerna har som syfte att stödja det pågående arbetet med att kartlägga, analysera, planera och genomföra en utvärdering med uppföljning. Vid händelse av uppkommen situation av diskriminering och kränkande särbehandling ska riktlinjerna fungera som stöd och handlingsplan. Kommunens värdegrundsarbete är också vägledande inom området. Framöver bör policyn för diskriminering följas upp för att se styreffekter/resultat.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Förbättringsfokus på arbetet inom arbetsmiljöområdet och kompetensförsörjning/utveckling</p> <p>Torsås medverkan i ett kompetensförsörjningsnätverk i regionen och gott samarbete i länet för att vara attraktiv som arbetsgivare</p> <p>Policy och manual för rekrytering. E-rekrytering för att effektivisera och kvalitetssäkra rekryteringsarbetet</p> <p>Heltidsarbete som norm</p> <p>Regelbundna HME undersökningar och funktionellt APT-årshjul</p> <p>Policy för diskriminering och kränkande särbehandling</p>	<p>Samordna uppföljningen av styrdokument ex. policys och riktlinjer, för att få en helhetsbild av genomslaget</p> <p>Ett sammanhållet övergripande styrdokument?</p> <p>Fortsätt prioritera arbetet med arbetsmiljöutveckling</p> <p>Följa upp policyn för diskriminering för att se styreffekter/resultat</p>

Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap• Högsta cheferna som förebilder• Chefers uppdrag• Intern kommunikation• Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	66

Allmänt

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

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

Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

I Torsås är Ledar- och medarbetarpolicy samt ledarförsörjningspolicyn centrala och etablerade styrdokument. Det operativa arbetet sker i stor omfattning inom ramarna för programmen.

I ledar- och medarbetarskapspolicy anges bland annat vilka förväntningar som finns på medarbetare och ledare och synen på deras roll och uppdrag. För att tydliggöra vilket chef- och ledarskap kommunen eftersträvar betonas huvudsakligen tre olika roller. Arbetsgivare, ledare och verksamhetsansvarig. Rollernas omfattning kan variera mellan olika chefsbefattningar, vilket också anges i policyn. Medarbetarna har tre övergripande roller, som anställd, arbetskamrat och kommunikatör.

För att ge chefer bra förutsättningar för att klara sitt uppdrag har kommunen satt nivå gällande antal medarbetare, vilket innebär att antalet medarbetare per chef inte ska överstiga 30 personer.

Chefer som förebilder

I chefsuppdraget ligger att vara en ambassadör för kommunen internt som externt. Det innebär bland annat att cheferna ska vara goda förebilder och agerar bärare av kommunens vision, mål och värdegrund. Utvärderarnas uppfattning är att cheferna i kommunen känner sig väl förtrodda med det uppdraget. Det rådde även en god anda och samsyn vid intervjuer. Kommunens centrala ledningsgrupp tycks sammansvetsad och väl fungerande.

Intern kommunikation

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

Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

Ledarutvecklingsprogrammet 2021-2022 för alla chefer innehåller bland annat chefsutveckling genom UL (en evidensbaserad utbildning i utvecklande ledarskap) och UGL (står för Utveckling av Grupp och Ledare och är utbildning för ledare och medarbetare. Ursprungligen kommer denna typ av utbildning från Försvarsmakten som utformade den på 1970-talet). Vidare genomförs chefsdagar 5-6 gånger per år med teman som exempelvis coachande ledarskap, konflikthantering, vad händer efter pandemin?

Till ledarförsörjningsprogrammet kan den i kommunkoncernen som har ett intresse av att bli en kommande chef och ledare ansöka. Pågående program påbörjades under september 2021 och pågår till sommaren 2022. Syftet med programmet är att identifiera potentiella ledare i Torsås kommun. Kommunen arbetar även exempelvis med verksamhetsnära ledarskap som de förtroendevalda velat lägga tyngd på och även etablering av värdegrunden genom grupputveckling. Ett verksamhetsnära ledarskap innebär ett ledarskap som förser medarbetare med förutsättningar att utföra sitt arbete på ett självständigt vis och uppmuntrar dem att delta i utvecklingen av arbetsplatsen. Till detta finns ett antal stödverktyg exempelvis APT, medarbetarsamtal, verksamhetsbesök och vardaglig dialog med medarbetarna. Det blir intressant att se resultaten av programmen när dess följs upp.

Det har även påbörjats en central satsning på grupputveckling för alla medarbetare i Torsås kommun. För övrigt ligger ansvaret för att utveckla medarbetarskapet i huvudsak på förvaltnings- och enhetsnivå.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Ledar- och medarbetarpolicy</p> <p>Ledarutvecklings- och ledarförsörjningsprogram</p> <p>Antalet medarbetare per chef ska inte överstiga 30 personer</p> <p>Kommun- och förvaltningscheferna lojala bärare av vision, värdegrund och mål. God anda och samsyn vid intervjuer</p> <p>Sammanvätsad central ledningsgrupp</p> <p>Den interna informationen och kommunikationen fungerar väl</p>	<p>Följ upp ledarutvecklings- och ledarförsörjningsprogrammen</p> <p>Centralt uppmärksamma och synliggör goda ledar- och medarbetarprestationer utifrån det som stipuleras i policyn</p> <p>Fortsätt stödja utvecklingen av medarbetarskapet från centralt håll</p> <p>Fullfölj ambitionen om någon form av plattform för att stärka medarbetarskapet</p> <p>Följ upp effekterna av fokuset på att begränsa antalet underställda medarbetare</p>

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område

1.	Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	Uppnått	Max
1.1	Strategi för demokratiutveckling och information	16	20
1.2	Kommunens information till medborgarna	7	10
1.3	Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	21	30
1.4	Transparens kring resultat	4	10
1.5	Förutsättningar för politiken	20	30
		68	100

2.	Samhällsutveckling	Uppnått	Max
2.1	Strategi för hållbar utveckling	8	15
2.2	Social hållbarhet	22	30
2.3	Ekologisk hållbarhet	17	30
2.4	Civilsamhälle, näringsliv och kultur	21	25
		68	100

3.	Styrning och kontroll	Uppnått	Max
3.1	Strategi för styrning	8	10
3.2	Politisk styrning	21	30
3.3	Uppföljning och analys	15	25
3.4	Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	15	20
3.5	Koncernstyrning	7	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	13	20
4.4	Ny teknik som ökar effektivitet	11	20
4.5	Samverkan för ökad effektivitet	14	20
		64	100

5.	Brukarens fokus	Uppnått	Max
5.1	Strategi för brukarens fokus	13	20
5.2	Fokus på service	10	20
5.3	Förenklade kontakter med kommunen	13	20
5.4	Information kring kommunens serviceutbud	7	20
5.5	Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna	9	20
		52	100

6.	Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max
6.1	Strategi för kvalitetsutveckling	12	20
6.2	Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	8	20
6.3	Förbättringsarbete	16	30
6.4	Samverkan för kvalitetsutveckling	15	30
		51	100

7.	Arbetsliv	Uppnått	Max
7.1	Strategier för hållbart arbetsliv	10	15
7.2	Strategisk kompetensförsörjning	21	40
7.3	Arbetsmiljö och sjukfrånvaro	20	25
7.4	Jämställdhet och mångfald	13	20
		64	100

8.	Chefs-/ledar samt medarbetarskap	Uppnått	Max
8.1	Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	12	20
8.2	Högsta cheferna som förebilder	13	20
8.3	Chefers uppdrag	13	20
8.4	Intern kommunikation	16	20
8.5	Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	12	20
		66	100