

Kommunkompassen Analys av Burlövs kommun

2020-12-08 Utvärderare Christine Feuk, SKR



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Burlövs kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	5
Utvärderingen	5
Sammanfattning av resultat	6
Jämförelser	7
Sammanfattande kommentarer	7
3. Detaljerad genomgång per område	8
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	8
Område 2 Samhällsutveckling	13
Område 3 Styrning och kontroll	18
Område 4 Effektivitet	22
Område 5 Brukarens fokus	26
Område 6 Kvalitetsutveckling	29
Område 7 Arbetsliv	34
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	38
4. Översikt av poängfördelning	42

1 Vad är kommunkompassen?

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

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

Kommunkompassen 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. Burlövs kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

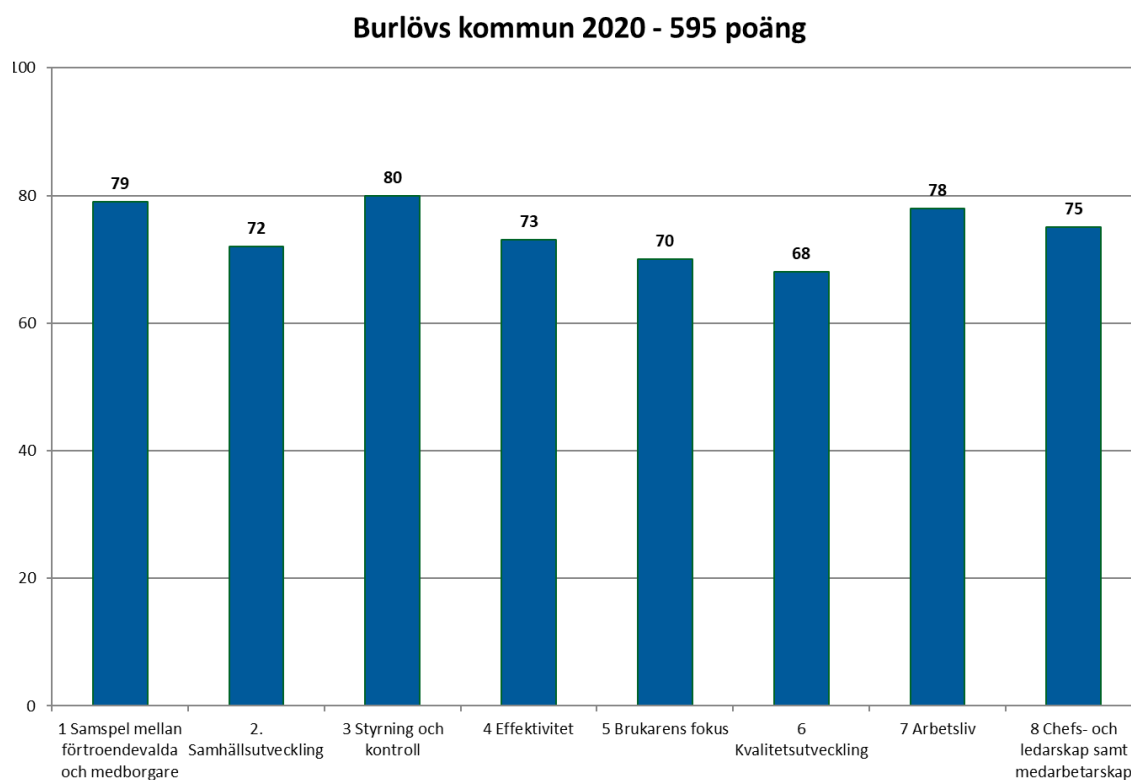
Utvärderingen

Utvärderingen av Burlövs kommun genomfördes i december år 2020 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier.

Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Burlövs totalpoäng samt poängfördelningen per område.



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

Jämförelser

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

Sammanfattande kommentarer

Burlövs kommun uppvisar ett övergripande bra resultat där områdena samspel mellan förtroendevalda och medborgare, styrning och kontroll samt arbetsliv ligger något högre jämfört med övriga. Flera förbättringar har gjorts sedan förra utvärdering vilket visar på att kommun arbetat systematiskt med sitt förbättringsarbete på flera plan. Värt att nämna särskilt är ”Hållbart arbetsliv i fokus – PEPP”. En satsning för att öka förutsättningarna för ett hållbart arbetsliv där medarbetare och chefer mår bra och utvecklas. Projektet genomfördes mellan åren 2017-2019 och var ett av Sveriges största ES-projekt för kompetensutveckling inom området hälsa och hållbart arbetsliv.

Stora projekt är under genomförande i kommunen som ställer krav på transparens, öppenhet och dialog med medborgarna. Här har kommunen på ett fördoimligt sätt arbetat med medborgardialog för att skapa förståelse och på olika sätt involvera medborgarna i processen.

Viktiga förutsättning för att kunna utveckla en kommun handlar om samspelet mellan politiken och tjänstepersonerna. Här vittnar intervjuerna om ett öppet klimat och en mycket god samtalston både mellan politik och tjänstepersoner men också mellan olika organisatoriska nivåer. Det finns ett helhetstänk som skapar en grund för att alla gör tillsammans, bidrar tillsammans.

Kommunens egenvärdering kring var man befinner idag och vilka utmaningar man står inför är trovärdig och skapar en bra grund för en fortsatt utveckling av kommunen på flera plan.

3. Detaljerad 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	79

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 och information

Burlövs kommun har en helhetssyn kring demokratiutveckling och medborgarinflytande som också genomsyrar verksamheternas arbete. I chefernas basuppdrag tydliggörs att cheferna är demokratibärare i sina uppdrag. Även kommunens värdegrund har ett tydligt fokus på medborgarna där man bland annat lyfter vikten av att utgå från medborgarnas behov, att vara lyhörda

och visa omtanke. Det är också viktigt med tillgänglighet – att det är lätt att komma i kontakt med kommunen – och inte minst skapa förutsättning för dialog. Medborgarnas synpunkter är viktiga inspel i utvecklingen av verksamheten. Värdegrunden skapar grund för policies, rutiner och genomsyrar hela kommunens arbete.

Kommunikationspolicyn ger vägledning kring hur kommunen ska kommunicera med sina medborgare. Den grundar sig i den tidigare nämnda värdegrunden som bland annat fastslår att kunden (kommuninvånare, företagare, föreningar och andra) står i centrum för hela kommunens verksamhet.

Kommunens information till medborgarna

I Burlövs kommun pågår idag fler stora projekt t.ex. med fyra nya tågspår vilket ställer stora krav på information till medborgarna. Ett sätt för medborgarna att ta del av information från kommunen är Burlövstidningen, som är kommunens egna tidning. Under år 2020 utkom den sex gånger till alla hushåll i kommunen. Den finns också tillgänglig på kommunens hemsida.

Webben är ju naturligtvis också en viktig kanal för att få ut information till medborgarna. Här finns flera olika funktioner för att anpassa information till olika målgrupper, t.ex. lättläst information och möjlighet till uppläsning. Kommunen redovisar också vilka tillgänglighetsbrister som finns idag på hemsidan.

Utöver webben är kommunen också aktiva på Facebook, Twitter, LinkedIn och Instagram.

Kallelser, handlingar och protokoll från politiska sammanträden i fullmäktige och kommunstyrelsen finns tillgängliga på hemsidan. Däremot kan man endast ta del av protokoll från nämnderna. Idag går det inte heller att följa fullmäktiges sammanträden i realtid via webben eller se dessa i efterhand. Detta begränsar insynen något i de politiska beslutsprocesserna och här finns en förbättringspotential för kommunen. Flera kommuner sänder idag fullmäktiges möten och man kan i efterhand ta del av särskilda ärenden om man så önskar. Helsingborg har t.ex. en bra funktion på sin hemsida.

Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken

Vill man komma i kontakt med de förtroendevalda i kommunen är det möjligt i första hand genom att i princip alla förtroendevalda har en kommunal e-postadress som är tillgänglig via kommunens hemsida. Flera anger också telefonnummer, dock inte alla. Om det inte finns personliga skäl bör telefonnummer också finnas med för att öka tillgängligheten. Mellan år 2015 och 2018 deltog Burlövs kommun i SKR:s projekt gällande medborgardialog och metodiken används nu vid större komplexa frågor t.ex. vid utbyggnaden av fyra spår och Burlövs centralstation. Metoden har också lagts som grund för politiska beslut.

Burlövs kommun ville fånga upp kommuninvånarnas oro och farhågor inför stora projekt som t.ex. fyra spår både inför och under byggandet. Genom att lyssna på tankar, känslor och åsikter är förhoppningen att det ska bli smidigare för invånarna under byggtiden av järnvägen som är ett stort ingrepp i samhället. Samtidigt vill man också skapa större förståelse och förtroende för den demokratiska processen och minska på det upplevda avståndet mellan myndighet och medborgare.

Kommunen är ett gott exempel kring medborgardialog kring komplexa frågor och att metoden har blivit ett verktyg som används i kommunen.

Pandemin begränsade inledningsvis dialogen med medborgarna. Men en omställning har gjorts där man nu testar olika digitala lösningar för dialog.

Sedan 2013 har medborgarna haft möjlighet att lämna e-förslag på kommunens webbplats men vid en utvärdering har man konstaterat att endast 2 av 85 förslag har godkänts i sin helhet och genomförts. Därför har kommunen valt att avsluta denna tjänst och istället fokusera på andra sätt för kommuninvånarna att lämna förbättringsförslag till kommunen.

Transparens kring resultat

Budgetar, årsredovisningar finns sedan flera år tillgängliga på kommunens hemsida.

Att som kommuninvånare kunna ta del av olika resultat både vad gäller ekonomi och verksamhet är viktigt. Burlövs kommun uppvisar flera exempel på detta. Kommunen kvalitet i korthet (KKIK) presenteras på ett bra sätt där man kan ta del av olika resultat men också få se hur kommunen ligger till i

förhållande till grannkommunerna Lomma, Kävlinge, Staffanstorp och Svedala som man valt att jämföra sig med. Motsvarande funktionalitet har byggts upp vad gäller redovisning av verksamhets-specifika resultat.

Samtliga revisionsrapporter finns tillgängliga på kommunens hemsida och här publiceras även minnesanteckningar från revisionens möten.

Vid förra utvärderingen lyftes att en förbättringsmöjlighet skulle kunna vara att för att underlätta för förståelsen för resultaten kommentera koppling till måluppfyllelse. Har vi nåt våra mål? Har våra prioriteringar fallit väl ut? Förbättringsmöjligheten kvarstår. Visserligen finns det idag exempel på analyser som redovisas t.ex. genom filmade inslag men analys och åtgärder skulle kunna lyftas ytterligare. Nu är det upp medborgaren att själv tolka utfall vilket kan vara svårt då man ofta inte är så insatt i verksamheten.

Förutsättningar för politiken

Alla förtroendevalda erbjuds i samband med ny mandatperiod en gemensam grundutbildning som bland annat tar upp aktuell lagstiftning, roller, kommunikation och styrning. Utöver detta sker utbildning i respektive nämnd. Tankar finns på att ytterligare stärka upp stödet genom en digital yta för förtroendevalda. Uppföljning kring insatserna sker i första hand genom dialog. Närheten till politiken för att detta kan ske i det dagliga samtalet.

För att som politiker kunna prioritera och fatta beslut krävs bra beslutsunderlag. Bilden som ges vid utvärderingen är att det finns en enhetlighet kring beslutsunderlag genom den centrala hanteringen. Man har byggt upp en struktur med gemensamma mallar. Beslutsunderlag kan innehålla flera olika förslag att välja på där kostnadskalkyler också kompletterats med konsekvensanalyser.

Kommunen har en reviderad rutin för hot, våld och trakasserier av förtroendevalda. Till den finns checklistor gällande offentliga möten och sammanträden, när en förtroendevald hotas eller förföljs samt gällande hot och bombhot. Ett flertal utbildningar har skett som bygger på utbildning och utbildningsmaterial från SKR. Kopplat till utbildningarna har efterföljande diskussioner hållits i ämnet. Arbetet följs upp och utvärderas vid behov. T.ex. reviderades rutinerna 2019.

För att förebygga och hantera korruption, fusk och oegentligheter arbetar kommunen på flera nivåer. Kommunen har ingått i SKR:s nätverk tillsammans

med Malmö Stad för att också främja den mellankommunala samarbetet i frågan. Under hösten 2020 har workshops och riskanalyser kring mutor, korruption och otillåten påverkan genomförts. Arbetet med att förebygga kopplas till kommunens övergripande målområde Trygga Burlöv. Kommunpolis och kommundirektör träffas för att konstatera risken för välfärdsbrott baserat på underrättelser.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Helhetssyn kring demokratiutveckling och medborgardialog • Strategi för kommunikation till medborgarna som har värdegrunden som utgångspunkt • Anpassning av information utifrån medborgarnas behov • Utvecklad metodik för medborgardialog kring komplexa frågor • Enhetlighet kring beslutsunderlag • Tydliga rutiner, stöd och utbildning för att hantera hot och hat mot förtroendevalda • Välutvecklade rutiner, stöd och utbildning för att hantera fusk och oegentligheter 	<ul style="list-style-type: none"> • Insynen för medborgarna i den politiska beslutsprocessen är något begränsad. Tillgång till handlingar men ingen möjlighet att följa KF via webb eller ta del av sändning i efterhand. • Resultat avseende så väl ekonomi som verksamhet redovisas med möjlighet till jämförelser med andra kommuner. Viss analys redovisas t.ex. via filmade inslag arbetet kring analys och åtgärder skulle kunna utvecklas ytterligare.

Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för hållbar utveckling• Social hållbarhet• Ekologisk hållbarhet• CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR	72

Allmänt

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

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

Strategi för hållbar utveckling

I Burlövs kommun finns en helhetssyn kring hållbar utveckling som också återges i flera av kommunens program, planer och strategier. Olika delar i verksamheten genomsyras av synsättet t.ex. god ekonomisk hushållning i budgeten. I översiktsplanen – ”Framtidsplan för Burlövs kommun” fokuseras främst på ekologisk hållbarhet och social hållbarhet.

Hållbara Burlöv – är ett av de fyra mål som fullmäktige satt upp för mandatperioden. Hållbarhet är en bred aspekt för fullmäktiges målbild för 2020. Grundtanken är att inte efterlämna en börda som överskuggar framtida generationers möjligheter. Detta omfattar såväl socioekonomiska faktorer som rent ekonomiska och därtill det ekologiska perspektivet.

Social hållbarhet

Kommunen arbetar med att motverka utanförskap och främja inkludering inom flera olika områden t.ex. som arbetsgivare, inom skolan, i planering av nya områden i kommunen, genom mötesplatser för yngre och äldre samt genom att skapa inkludering för äldre bland annat när det gäller IT.

I PEAK-projektet samverkar kommunen tillsammans med Arbetsförmedlingen och Folkhögskolan Hvilan i syfte att erbjuda en väg in, med stöd i arbetssökande, studie- och yrkesvägledning samt förberedande insatser för ungdomar i åldern 15-29 år. I arbetsmarknadsprojektet Steget erbjuds personer med psykisk ohälsa stöd på vägen till arbete, studier eller annan arbetsinriktad sysselsättning. Både PEAK och Steget är exempel på socialfondsprojekt som implementerats eller är på väg att implementeras i ordinarie verksamhet. Genom ”Uppdrag psykisk ohälsa” har kommunen under flera år arbetat med första hjälpen instruktörer som håller utbildningar för all personal i hur man bemöter personer med psykisk ohälsa på bästa sätt. Resurs Burlöv är en verksamhet som också riktar sig till de som har svårt att få arbete.

I den nya kultur- och fritidsstrategin finns tre fokusområden: tillgänglighet och innanförskap, delaktighet och medskapande samt bredd och spets. Samtliga dess områden syftar till att säkerställa inkludering.

Trygga Burlöv är ett av kommunens övergripande mål för mandatperioden. Många delar samspelar i syfte att öka både faktiska och upplevda tryggheten. Inom tillväxt tas trygghetsaspekten upp redan vid planering av nya områden. Tekniska avdelningen jobbar med belysning och beskärning av buskar. Det anordnas trygghetsvandringar och kommunen har anställt trygghetsvårdar. Samverkan sker mellan räddningstjänst och polis och mellan företag och polis. Trygghet följs upp som den del i kommunens ordinarie styrsystem.

När det gäller folkhälsa har kommunen en kommunövergripande samordningsfunktion specialiserad på barnrätt och folkhälsa. I den tidigare nämnda kultur- och fritidsstrategin ingår också att folkhälsa ska vara en bärande del.

Arbetet med att främja jämställdhet och jämlikhet börjar redan i förskolan. Det är en del av diskrimineringsgrunderna och Burlövs kommun har antagna riktlinjer för arbetet mot diskriminering. I samband med socialfondsprojektet LIS (Långsiktig integration i Skåne) utarbetades en särskild handbok. I

kvalitetsteamet inom utbildning och barnomsorg finns en särskild resurs utbildad i frågor kring jämställdhet och jämlikhet. Utbildning har påbörjats på en skola i Åkarp och kommer hållas för alla i Åkarp under 2020/2021. Detta ska sedan implementeras i övriga verksamheter och just nu utvecklas en modell för utvärdering av jämställdhet.

Ekologisk hållbarhet

Kommunen arbetar på olika sätt för att minska klimatpåverkan. Kostenheten arbetar strategiskt för att minska matsvinnet. Så här långt har man lyckats att halvera detta. Frågan lyfts i samband med olika upphandlingar, bilflottan har sett över. Riktlinjer för ny- och ombyggnationer är på gång. Även om kommunen inte är certifierad enligt Miljö Byggnad Silver har man valt att använda dessa kriterier både vid uppförandet av det nya badet samt vid Svenshög.

Gällande påverkan på lokalsamhället finns en strategi i översiktsplanen att kommunen ska bygga stationsnära och i kollektivtrafikhöjningar. Tillsammans med Trelleborgs kommun så delar man på en energirådgivare. Årligen genomförs en miljödag (under 2020 inställd på grund av pandemin) och delar också ut ett årligt miljöpris.

Ett stort arbete kring klimatanpassning handlar om kommunens arbete med Vattenplanen. Vattenplanen är ett strategiskt dokument utifrån scenarier som skyfall och havsnivåhöjningar. Gällande värmeböljor finns ett samarbete inom Malmö-Lundregionen där flera kommuner samverkar. Burlöv står också inför stora utmaningar att förbättra hanteringen av vatten i kommunen. Dag- och dräneringsvatten från stadsbebyggelse, infrastruktur och jordbruksmark transporteras föroreningar av olika slag till vattendrag och i slutändan i havet. En ytterligare utmaning är risken för översvämningar. Det finns ett behov av att förebygga, anpassa och skydda mot höjd havsnivå, skyfall och höga flöden i åarna.

Cirkulär ekonomi och hållbar konsumtion är något som diskuteras allt mer. Burlövs kommun har tagit några steg inom dessa områdena. I Medborgarhuset finns Återvinningskåpet där man kan lämna elartiklar som inte fungerar. Dessa hämtas upp av ett företag som rekonditionerar och återanvänder. Återbruket reparerar också olika saker. Kommunen har också upphandlat en tjänst för återbrukade återvinningsmöbler.

Genom företagslotsen träffar kommunen företag som på olika sätt arbetar med cirkulär ekonomi. Dessa företag har i sin tur hållit seminarier för andra företag i kommunen.

Civilsamhälle, näringsliv och kultur

Tre konkreta exempel från verksamheterna på hur Burlövs kommun arbetar med att stärka civilsamhället:

Kommunen ger bidrag för att stärka föreningslivet. Den nya kultur- och fritidsstrategin ger uttryck för detta (beslutas under 2020). Ett annat konkret exempel är att kommunen haft kontakt med alla pensionärsföreningar under hösten gällande frågan att få en bank till kommunen. Digitalt innanförskap har diskuterats med pensionärsföreningarna på deras träffar.

Kommunen har som många en näringslivsstrategi och en företagslots för att ge stöd till företagen i kommunen. 2017 startade Burlövs kommun upp projektet ”Tillväxtresan – genom innovation och mångfald” för företagare som ville förändras och utvecklas. Även om de deltagande företagen har varit olika, så har de uppvisat behov av ökad kompetens inom liknande ämnen som exempelvis ledarskap, digitalisering, logistik, marknadsföring och försäljning. Under två år har tjugo små och medelstora företag i Burlöv med omnejd fått företagsspecifikt konsultstöd i form av förändrings- och processledning, workshops och föreläsningar i företagsaktuella ämnen, medarbetaranpassade kurser och utbildningar. Projektet medfinansierades av EU och Europeiska socialfonden (ESF), och har genomförts i samarbete med Arbetsförmedlingen och organisationen Företagarna. Syftet med projektet var att utveckla privata företag, utveckla medarbetarna samt skapa fler arbetstillfällen för en mer inkluderande och hållbar tillväxt. Fokus har varit förändring och att öka lönsamheten i deltagande företag. Projektet har sträckt sig över tre år och företagets förändringsprocess hade som målsättning att fortsätta efter projektets avslut. Projektet har resulterat i både mätbara resultat (exempelvis ökad omsättning och fler anställda) och mer mjuka resultat så som en större trygghet i sin roll som företagsledare eller medarbetare, samt höjd kunskap om vad som behövs för att göra och bibehålla en förändring. Projektet har för Burlövs kommun också inneburit en förändrad, mer positiv, syn från företagen på hur kommunen stödjer företagsutveckling. Projektet avslutades i maj 2020, men tillväxtresan för företagen fortsätter med full kraft vidare.

I Burlöv kommuns Kultur- och fritidsstrategi fastställs att kommunen ska jobba för att alla invånare ska kunna delta i kulturlivet på lika villkor. Detta gör man på flera olika sätt genom t.ex. förintelsens minnesdag, valborgsmässofirande. Under Guldsöndagen i maj sker utdelning av kommunens stipendier och utmärkelser och invigning av en ny utställning på Møllegården kultur. Sveriges nationaldag den 6 juni firas varje år vid Burlövs gamla prästgård. Den första söndagen i juli äger Mølledagen traditionsenligt rum. Runt om i Skåne visas möllor upp och självklart även i Burlöv! Kommunen har en av Skånes största mölla, Kronetorps Mölla som man med glädje visar upp. Varje sommar anordnas tre Granbackekvällar med musik och allsång från Arlövs teaters utomhusscen. Granbackekvällarna är en mångårig tradition i Burlöv. En vacker sommarkväll drar evenemanget tusentals besökare. Fri entré!

Kommunen har en kulturskola där man även erbjuder kurser för vuxna. En förenings- och fritidsutvecklare har anställts dels för att främja samverkan med föreningslivet men också för att fånga upp kommuninvånarnas fritid som inte är direkt knuten till någon förening.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunen arbetar på bred front med att motverka utanförskap och främja inkludering t.ex. genom PEAK-projektet (Arbetsförmedlingen och folkhögskolan Hvilan) samt arbetsmarknadsprojekt Steget. • Ny kultur- och fritidsstrategi med fokus på tillgänglighet och innanförskap, delaktighet och medskapande samt bredd och spets. • Uppdrag psykisk ohälsa - första hjälpen-instruktörer som håller utbildningar för all personal i hur man bemöter personer med psykisk ohälsa. • Trygga Burlöv – ett av kommunens målområde 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunen uppvisar några exempel kring att jobba med cirkulär ekonomi men ett tydligare helhetsgrepp behöver tas i frågan. • Även när det gäller att få cirkulär ekonomi att få ett tydligare fäste i lokalsamhället har initiativ tagits men även här kan ett tydligare helhetsgrepp tas. • Fortsätta att arbetet med att stärka civilsamhället då denna kommer att spela en stor roll i att möta kommande utmaningar.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • ”En kommun för alla” – en handbok om förhållningssätt för ett inkluderande och jämlikt bemötande. • Kommunens arbete kring att främja näringslivet och företagsklimatet genom bland annat projektet ”Tillväxtresan – genom innovation och mångfald” 	

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 	80

Allmänt

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

En väl fungerande styrning handlar också till stor del om samspel och dialog mellan de förtroendevalda och tjänstepersonerna. Det är viktigt att de olika rollerna klargörs och att det finns en tillit från ledningen till professionens kunskap och kompetens att erbjuda bra service och tjänster till brukarna. En stor utmaning är att uppnå ett lagarbete i alla delar av organisationen där man har en gemensam målbild att sträva efter.

Strategi för styrning

En levande vision, tydliga mål, en gemensam värdegrund och en väldefinierad arbetsfördelning mellan politiker och tjänstepersoner utgör grunden för styrningen i Burlövs kommun. Kommunens vision för 2030 är "Den kreativa mötesplatsen för boende, näringsliv, utveckling och kultur".

Politisk styrning

Med värdegrunden och visionen som utgångspunkt har fullmäktige antagit övergripande mål för perioden 2019-2022: attraktiva Burlöv, tillgängliga Burlöv, hållbara Burlöv och trygga Burlöv. Värdegrunden har en tydlig utgångspunkt i de som bor och verkar i kommunen. Ansvaret för att alla tjänster utförs med högkvalitet är gemensamt och bygger på ett förtroendefullt samarbete mellan alla delar i kommunen.

Grunden för Burlövs styrning är en tydlig mål- och resultatstyrning. Fullmäktiges budget med flerårsplan utgör det centrala styrdokumentet. För att få mål (resultatstyrning) och medel (ekonomistyrning) att hänga ihop använder sig kommunen av tre tydliga styrprinciper. Dessa styrprinciper är grundläggande för systemets uppbyggnad. Principerna är:

- Decentraliserat ansvar
- Kommunfullmäktiges och nämndernas samspel som kommunstyrelsens styr- och samordningsfunktion
- Tydligt arbetssätt för analys och uppföljning av verksamheterna

Kommunens centrala ledningsgrupp arbetar aktivt för att bidra till målen och i ledningsdeklarationen beskrivs både vad man särskilt ska fokusera på och vad man särskilt ska arbeta med.

Genom direktiv till kommunens koncernbolag Skärfläcken AB tydliggörs också att kommunens bolag och dotterbolag ska bidra till kommunens vision och åstadkomma största möjliga samhällsnytta genom att integrera och utveckla verksamheten med fokus på kommunens målområden. Det finns uppdrag att ytterligare stärka koncernledningens perspektivet och genom ännu tydligare styrning.

Uppföljning och analys

I samband med den årliga mål- och budgetdialogen redovisar nämnderna till kommunstyrelsen sin progression. En analys ska visa hur den årliga måluppfyllelsen nås samt vilka aktiviteter som genomförts och fortsatt planeras. Analysen ska beskriva utgångsläget såväl som den tänkta påverkan på målet. Redovisningen ger nämnden mandat att prioritera denna delen av verksamheten samt i övrigt disponera de ekonomiska resurserna enligt egna bedömningar. Vid behov ger kommunstyrelsen stöd till nämnderna i framtagandet av såväl målformuleringar som indikatorer med tillhörande förändringsteori och processkartläggning.

Kommunen har en tydlig struktur för att följa upp resultat och måluppfyllelse på alla nivåer i organisationen. Dels genom kontinuerlig återrapportering till nämnd samt rapportering av nämndens verksamhet till kommunstyrelsen tre gånger per år, där måluppfyllelse och avvikelser analyseras och kommenteras. Kommunen har sedan förra utvärderingen utvecklat sitt analysarbete med analysdagar och analysworkshops både inom verksamheterna men också tillsammans med nämnderna.

Förutom uppföljning av verksamheten utifrån kvalitativa mått följs även kostnadseffektiviteten upp, det vill säga vilken kvalitet som ges för varje förbrukad krona. Att följa upp utförd verksamhet utifrån såväl kvalitet som kostnadsbegrepp görs för att säkerställa det som kallas för en god ekonomisk hushållning. Burlövs kommun har för övrigt en lång tradition av framgångsrik ekonomistyrning med budget i balans.

Genom användande av Stratsys har tid frigjorts för att lägga på analysarbete men det har också inneburit att man fått en strukturerad uppbyggnad med inlagda kontroller och tydliga instruktioner. Det finns en tydlig koppling till ordinarie styrsystem och intern kontroll följs upp i samband med årsredovisningen. Samtliga förvaltningar arbetar på detta sättet. Det finns ett antaget program för uppföljning av och insyn i verksamhet som utförs av privata utförare. Programmet är under revidering och här kommer det att tydliggöras att uppföljning ska göras årligen i samband med uppföljning till årsredovisningen.

Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson

Samspelet mellan förtroendevalda och tjänstepersonerna är bra. Klimatet är öppet och samtalstonen god. Detta skapas genom en kontinuerlig dialog kring rollerna. Det finns fler olika arenor för samtal t.ex. strategidagar och dyker det upp något särskilt som behöver diskuteras är det lätt att bjuda in till ett möte. Kommunens största bolag Burlövsbostäder deltar numera också i samtal på ledningsnivå.

På nämndnivå genomförs ordförandeträffar, där också förvaltningschefer deltar, 2-3 gånger per år och då diskuteras bland annat styrdokument, strategier, måluppfyllnad, budget och verksamhetsplaner. Kommunen växer och genomför just nu flera stora projekt vilket ställer extra höga krav på att alla måste göras delaktiga och få ta del av vad som händer. Presidierna i socialnämnden och utbildnings- och kulturförvaltningen träffas några gånger per år för att diskutera frågor där man kan samverka. T.ex. har man diskuterat en gemensam föräldrautbildning.

Samtliga intervjuer styrker att klimatet gott och samtalstonen är bra. För att citera en av intervjupersonerna ”- vi kan vara överens om att vi inte alltid är överens och det är inget konstigt med det”. Burlöv är ett gott exempel när det gäller samspelet mellan förtroendevalda och tjänstepersoner.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Vision, tydliga mål, en gemensam värdegrund och en tydlig arbetsfördelning mellan politiker och tjänstemän bildar en tydlig grund för styrning och ledning • Kommunens vision för 2030 • Kommunens värdegrund • Rapporteringskedja som fungerar i hela organisationen och anpassas utifrån olika nivåer behov utöver det ingår i den ordinarie uppföljningen. • Välutvecklat arbete kring interkontroll som också har en tydlig koppling till styrsystemet • Tilliten mellan förtroendevalda och tjänstepersoner är stor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integreringen mellan verksamhetsresultat och ekonomi har utvecklats sedan förra utvärderingen och förekommer vid olika dialoger. Utvecklingspotentialen finns i uppföljningsdokumenten. • Analysen i t.ex. årsredovisning skulle kunna utvecklas ytterligare där avvikelser och utmaningar skulle kunna presenteras tydligare. Budgetdokumentet har en tydligare struktur som inte återspeglas i årsredovisningen.

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 	73

Allmänt

Det sker en kontinuerlig förändring i kommunerna som kräver utveckling av den service som tillhandahålls. En viktig förändringsfaktor är den demografiska utvecklingen, med ett allt större antal invånare i de äldre och yngre åldersgrupperna, vilken ökar behovet av tjänster hos de äldre och yngre brukarna samtidigt som finansieringen av verksamheten blir svårare. Ett svar på hur detta ska lösas är ökad effektivitet. Det handlar då inte om att ensidigt skära ner kostnader. Det innebär istället att hitta smartare arbetssätt och ett bättre resursutnyttjande som kan göra så att servicenivån till brukarna bibehålls eller förbättras. Kort sagt handlar effektivitet om att förstå samspelet mellan

resursinsats och kvalitativa resultat och att kunna agera utifrån de förutsättningarna, både strategiskt och operativt.

Strategi för effektivitet

Kommunen har arbetat systematiskt för att skapa en helhetssyn kring effektivitet som genomsyrar hela organisationen. För att stärka upp arbetet har kommunen satsat på kvalitetssamordnare på flera ställen i organisationen. Det är tillåtet att testa gränserna och utveckla nytt, vilket lett till förflyttningar framåt. Projektmetodik samt processkartläggningar som arbetsmetoder införs för att ytterligare öka effektiviteten. Processmetodiken har utvecklats i ett förvaltningsöverskridande projekt och implementeras nu i ordinarie verksamhet.

Kommunen har en resursfördelningsmodell som bygger på att de verksamheter som påverkas av den demografiska utvecklingen får ökade budgetanslag. Förutom utbyggnaden av Södra stambanan med fyra nya spår ska kommunen också bygga upp en helt ny stadsdel på Kronetorpsområdet. Mot bakgrund av detta har Burlövs kommun deltagit i Nätverket för nya stadsdelar som drivs av Samordning för bostadsbyggande. Nätverket fyller en viktig funktion för kommunen både som nav för kontaktskapande och kompetensuppbyggnad när man på kort tid ska bygga stora bostadsvolymer. Fokus i nätverket har varit att utveckla ett modellverktyg som ska förena kommunalekonomi med exploateringskalkyler. Verktuget gör det möjligt att bedöma hur kostnader och intäkter kan fördelas över de långa utvecklings- och byggtider som stora stadsbyggnadsprojekt innebär.

Jämförelser för effektivitet

För att kunna öka effektiviteten krävs jämförelser både internt i organisationen mellan olika verksamheter men också med andra kommuner. Burlövs kommun arbetar systematiskt med jämförelser både på övergripande nivå och på verksamhetsnivå. På övergripande nivå genomförs jämförelser t.ex. genom Kommunens Kvalitet i Korhet (KKiK) och här arbetar man också särskilt med en egen jämförelsegrupp bestående av de fem grannkommunerna. Denna jämförelsegrupp används också i andra sammanhang t.ex. på verksamhetsnivå. Men det kan också föreligga behov av jämförelser med kommuner med liknande socioekonomiska förutsättningar. Inom skolan har man en sådan jämförelsegrupp bestående av sju olika kommuner. Som tidigare nämnts genomförs olika analysdagar och analysworkshopar. Lärandet och kunskaperna

från dessa skulle kunna utvecklas och spridas i hela organisationen. Ett annat förbättringsområde är att ännu tydligare redogöra för uppkomna effekter.

Burlövs kommun ingår i DIGG:s nätverk för nyttorealiserings. För att beskriva nyttan kopplat till digitalisering används nyttorealiserings som metod. Metoden har bland annat används vid två case gällande RPA. Tanken är att kommunen ska skala upp och använda metoden brett i organisationen t.ex. vid processkartläggningar och projektidéer.

Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet

Flera steg har tagits vad gäller nya arbetssätt och ny teknik för att öka effektiviteten. Utifrån ett medborgarperspektiv har man infört allt fler e-tjänster. Sedan en tid tillbaka sköter kommunens ”digitala medarbetare” – roboten Bur-Bot med att självständigt och automatiskt registrera nya bygglovshandlingar. Tanken är också att programmet ska används för att hantera vissa moment i handläggning av ansökan om ekonomiskt bistånd.

2017-2018 ingick Burlövs kommun i SKR:s nätverk ”Förenklad och effektivare administration”. Detta har resulterat i ett flertal åtgärder för att göra administrationen till ett stöd för verksamheterna. En kartläggning har gjorts kring chefernas förutsättningar och i samband med detta genomfördes även socialfondsprojektet PEPP i samverkan med två andra kommuner. Projekt som avslutades 2019 syftade till att öka förutsättningarna för ett hållbart arbetsliv, där medarbetare och chefer mår bra och utvecklas. Burlöv har valt att särskilt jobba med fyra mål:

- Max antal medarbetare per chef
- Definierat basuppdrag för chefer
- Ett processbaserat arbetssätt
- En kommungemensam projektmetodik

I kommunen finns också idag en särskild digitaliseringsstrategi med särskilt uppdrag att undersöka möjliga vägar till digitalisering av olika processer tillsammans med verksamheterna.

Samverkan för effektivitet

Burlövs kommun har sett potentialen kring att samverka med andra för att öka effektiviteten. Det finns många exempel på samverkan med andra kommuner

t.ex. överförmyndarverksamhet, e-arkiv, IT och löneservice, räddningstjänst och konsumentvägledning. Samverkan sker inom 5 YES (grannkommunerna) men också i närområdet i nätverket samverkan Sydväst. För att effektivisera upphandlingarna så har kommunens ett samverkans avtal med Lunds kommun. Man är också medlem i Skånes kommuner.

Ett starkt samarbete mellan skola och näringsliv skapar många synergier. Kommunen erbjuder en brygga mellan befintlig arbetsmarknad/näringsliv och framtida arbetskraft. Samverkan sker också med Arbetsförmedlingen, Vårdcentral, Försäkringskassan med flera. En viktig utgångspunkt för kommunen är allt det alltid görs en bedömning kring nyttan av samverkan och nätverk. Enbart i de fall där det bedöms kunna tillföras något till verksamheten deltar kommunen i. Ingångsvärdet är alltid att få input som sen ska ge reell output i organisationen.

Samverkan inom den egna organisationen, kan som för många andra kommuner, utvecklas ytterligare. Allt för en ökad effektivitet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tankesättet kring effektivitet präglar hela kommunen och lyfts bland annat genom värdegrunden. • Uppbyggt centralt stöd kring att jobba med effektivitet. • Kartläggning av chefernas förutsättningar • Socialfondprojektet PEPP-kompetensutveckling inom området hälsa och hållbart arbetsliv. • Ser samverkan som en viktigt pusselbit för att öka effektiviteten, både internt och med externa aktörer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jämförelser av resultat sker för flera verksamheter både utveckling över tid och jämförelse med andra. En utveckling kan vara tydligare redogöra uppnådda effekter och hur kunskap från analyser tillvaratas. • Fortsätta det påbörjade arbetet kring nyttorealiserings. • Fortsätta arbetet kring att hitta nya arbetssätt och nya tekniker för att öka effektiviteten.

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	70

Allmänt

Med ”brukarens fokus” menas att kommunen har en styrning och ledning som utgår från brukarens behov. Vid förbättring och effektivisering av verksamheten måste brukaren ha en central roll genom involvering och medskapande. Brukarens upplevelser och kunskap inom ramen för lagstiftning och ekonomi är en förutsättning för att hitta nya arbetssätt och skapa önskade förflyttningar.

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

Strategi för brukarens fokus

Kommunen har ett tydligt brukarperspektiv som genomsyrar verksamheten och som också syns i kommunens målstyrning. Brukarperspektivet tydliggörs också i kommunens värdegrund. Värdegrunden visar vad Burlöv står för och vilka värden som är grundläggande för all tjänsteutövning. I kontakt med brukarna utgår man alltid från brukarens behov. I kontakterna med brukarna gäller ett professionellt förhållningsätt. Kommunen skapar delaktighet genom dialog. Alla ska bemötas på ett likvärdigt sätt – med respekt, vänlighet och förståelse.

Fokus på service

För att säkerställa att brukarnas upplevelse av levererad service och mötet med kommunen är bra krävs utbildning av medarbetarna. Detta lyfts också tydligt i kommunens värdegrund där man bland annat trycker på att man ger ett bra och positivt bemötande.

Insatserna som görs för att utbilda personalen sker huvudsakligen på verksamhetsnivå där värdegrunden bildar en viktig grund. Genom olika brukarenkäter får man också feedback som diskuteras på arbetsplatserna. På miljösidan har alla fått utbildning för att hantera brukare som är missnöjda med olika beslut. Här finns också möjlighet till individuell utbildning. Inom skolan utbildas kring hur man t.ex. möter elever med särskilda behov. Det kan vara filmade föreläsningar med efterföljande diskussion.

Inom socialförvaltningen lyfter man att bemötande regelbundet diskuteras vid arbetsplatsträffar. Utmaningar finns t.ex. inom hemtjänsten där kulturella skillnader kan vara svåra att hantera och kommunens egen analys är att det behövs ytterligare insatser på området.

Goda exempel lyfts fram bland annat på ledningsgruppen. Man har också gjort filmer för att sprida goda exempel i organisationen. I lönekriterierna bedöms förmågan att bemöta alla med respekt, lyhördhet och förståelse.

Förenklade kontakter med kommunen

Genom den digitala tjänsten ”Kontakt Burlöv” kan man lämna synpunkter och ställa frågor kring kommunens service. Kommunen har också byggt upp ”Medborgarservice” som är den enkla vägen in till kommunen.

Kommunen har idag en välutvecklad portal där man samlar kommunens alla e-tjänster. De flesta tjänsterna är interaktiva och som besökare är det lätt att navigera på sidan då man både kan söka utifrån grupper och kategorier. Här kan man läsa sina ärenden, göra olika bokningar men också kommunicera med handläggare.

Sedan förra utvärderingen kan konstateras att kommunen fortsatt sitt arbete kring att förenkla för brukarna att på olika sätt komma i kontakt med kommunen. Arbete som måste fortsätta i takt med att de förändringar som sker i omvärlden.

Information kring kommunens serviceutbud

Information kring kommunens serviceutbud sker i huvudsak genom kommunens hemsida. Ett sätt att sprida information kring kommunens serviceutbud att redovisa resultat från olika brukarundersökningar. Kommunen har välutvecklad struktur för detta som används av alla verksamheter. Dels presenteras en översikt på genomförda brukarundersökningar och sedan finns möjlighet att ta del av de enskilda resultaten. Liksom i andra sammanhang görs jämförelser med fem grannkommuner. Det som ytterligare skulle förstärka denna funktionen är en kommentar/analys kring resultaten. Resultat som avviker – vad är bakomliggande orsaker? Har kommunen vidtagit åtgärder?

Kommunen är ett gott exempel när det gäller redovisning av olika brukarundersökningar på webben.

Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna

Ett utvecklingsområde för Burlövs kommun är möjligheten för brukarna att vara med och påverka utformningen av de egna tjänsterna. Kommunens värdegrund tydliggör vikten av att på olika sätt involvera brukarna. Verksamheterna beskriver själva att det finns exempel på detta men att det saknas systematik. Inom skolan finns viss möjlighet för eleverna att påverka hur de vill jobba i skolan. Inom äldreomsorgen tas specifika handlingsplaner fram gällande det systematiska kvalitetsarbetet. Här bjuds anhöriga och brukare in för att diskutera resultaten.

Sammanfattningsvis kan konstateras att kommunen skulle kunna väsentligt stärka brukarnas möjlighet till att påverka tjänsternas innehåll främst inom områdena omsorg och skola. Dessutom besitter brukarna viktig kunskap som kan användas för att utveckla tjänsterna då det är brukarna som upplever och är i tjänsten. Metoden tjänstedesign kan vara ett sätt att involvera brukarna. En metod som visar sig ofta både kan förbättra kvaliteten på tjänsterna men också minska kostnaderna.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Helhetstänk kring brukarperspektivet som återfinns både i värdegrund och i målstyrningen. • Enkelt att få kontakt med kommunen – många kontaktvägar. • Stort utbud av e-tjänster. • Resultat från brukarundersökning (i jämförelse med andra kommuner) ger brukarna möjlighet att bilda sig en uppfattning kring kvalitet på verksamheten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verksamheterna genomför egna utbildningsinsatser kring bemötande. Ett ytterligare steg skulle vara att ta ett övergripande samlat grepp kring detta. • Att uppmärksamma grupper och enskilda medarbetare sker inom vissa verksamheter men skulle kunna ske mer samlat för att ännu tydligare sprida goda exempel i organisationen. • Utveckla arbetet kring att brukarna kan vara delaktiga i utformningen av den egna tjänsten.

Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för kvalitetsutveckling • Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet • Förbättringsarbete • Samverkan för kvalitetsutveckling 	68

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 och centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

Det finns i kommunen ett sammanhållet tänk kring värdegrund och styrsystem och detta genomsyrar också kommunens strategiska tänk kring kvalitetsutveckling. Kvalitetsutveckling och ständiga förbättringar är kopplat till styrsystemet och det tillhörande systematiska kvalitetsarbetet. Det har inrättats både kvalitetssamordnare och verksamhetsutvecklare på förvaltningarna samt kommuncentralt. På utbildnings- och kulturförvaltningen finns ett särskilt kvalitetsteam och på socialförvaltningen ett kvalitetsråd. Från kommunövergripande håll har man inrättat ett förvaltningsövergripande kvalitetsnätverk där samsyn och utveckling genom kollegialt lärande står i fokus. Det förvaltningsövergripande kvalitetsnätverket är ganska nyligen inrättat och är placerat direkt under kommundirektören. Tanken är också att nätverket tillsammans ska kunna arbeta kring en viss frågeställning. För att få en helt kring stödet till verksamheterna finns tankar på att också koppla på ekonomi och HR.

Genom det förvaltningsövergripande stödet skapas förutsättningar för utvecklad samverkan mellan verksamheterna något som är en viktigt steg för att öka effektiviteten. Att kunna samla kompetenser från olika verksamheter för att arbeta med en specifik fråga skapar också förutsättningar för ett bredare kunskapsunderlag som kan ligga till grund för kvalitetsutvecklingen.

Förbättringsarbete

Arbetet kring ständiga förbättringar sker systematiskt. Inom förskolor och skolor pågår ett ständigt kvalitetsarbete i en process att förbättra verksamheten för barn och elever. Fokus läggs på att analysera resultat, behov och den egna arbetsinsatsen. Utgångspunkten för kvalitetsarbetet är hur man kan göra verksamheten lite bättre och utveckla den pedagogiska professionen till förmån för barnens och elevernas utveckling och lärande. Arbetet sker både lokalt och centralt inom förvaltningen. Varje förskolechef och rektor ansvarar för enheternas kvalitetsarbete och tar del av det centrala utbudet utifrån hur det passar processen respektive organisation befinner sig i. Övergripande skräddarsydd central fortbildning erbjuds årligen efter enheternas behov och

önskemål. Arbetet har lett till resultatförbättringar och rankingresultat som stiger stadigt uppåt.

På likartat sätt sker arbetet inom socialförvaltningen. Utvärderingar, enkäter och jämförelser på kommunnivå och verksamhetsnivå är viktiga input i kvalitetsarbetet. Jämförelser med andra kommuner har ökat under de senaste åren.

Genom inrättandet av en digitaliseringsstrateg har kommunen förflyttat fram sina positioner. En viktig utgångspunkt är att man ser digitalisering som ett hjälpmedel för verksamhetsutveckling. Behovet av digitalisering kommer från verksamheten som är mycket drivande i frågan. Behovsinventering görs för att få fram en kartbild över läget. Samverkan både inom kommunen och med andra kommuner diskuteras. Behovet kan även komma direkt från brukarna t.ex. genom undersökningen Insikt där det tydligt framkommit en efterfrågan kring digitala lösningar vad gäller inom miljö- och byggverksamheten.

Det finns idag också möjligheter för verksamheterna att ansöka om ett innovationsanslag. Under 2019 till 2020 har man beviljat 5 olika idéer. Utgångspunkten är att prova nya arbetssätt för ökad effektivitet. Ansökningsförfarandet är enkelt där de som söker får pitcha sin idé för ledningsgruppen. De idéer som beviljats handlar om klassrumsrobot, utveckla VR i verksamheten, digitala läkemedelsautomater, robotskurmaskin och en app som hjälper till vid städning.

Samverkan för kvalitetsutveckling

Som tidigare nämnts är 4 PEPP projekten goda exempel på hur samverkan mellan verksamheterna där det finns ett gemensamt lärande och där man också lyckats skapa gemensamma strukturer. Verksamhetscheferna inom utbildning- och kulturförvaltningen och socialförvaltningen träffas regelbundet för att gemensamt fånga upp frågor av tvärsektorieell karaktär. Exempel på resultat från denna samverkan är föräldrautbildningen. Det finns ett gemensamt tänk och en helhetssyn som möjliggör denna typen av samverkan. Verksamheterna vittnar själva att man kommit förbi ”vi och dom” och fokus ligger på brukarna. Inga konflikter finns kring vem som ska betala.

Att samverka med civilsamhället kommer att bli allt viktigare med tanke på de utmaningar som kommuner och regioner står inför. Det finns flera olika

exempel på samverkan. Kommunen har nu tagit ytterligare kliv då man inrättat en föreningssamordnare som bland annat fått uppdraget att hitta nya samarbeten. Att försöka minska segregationen i kommunen är en viktig fråga och här kan civilsamhälle och föreningsliv spela en viktig roll. Den nya fritidsgård som kommunen nu bygger kommer innehålla en hub för föreningar där kommunen på olika sätt kan ge stöd.

Brukarna involveras på fler olika sätt för att stämma av tjänsternas innehåll och utformning. Detta sker bland annat genom t.ex. brukarundersökning och fokusgrupper. Som nämntes tidigare har Burlövs kommun ingått i SKR:s nätverk för att arbeta fram ny metod för medborgardialog kring komplexa frågor. Burlöv deltog med utbyggnaden av Lund-Arlöv, fyra spår. Målet var att fånga upp invånarnas farhågor inför och under byggandet. Man har också genomfört djupintervjuer med en demografiskt bred målgrupp som sammanställts och tematiserats. Intervjuerna och sammanställningarna har utförts av tjänstepersoner medan förbättringsförslagen arbetats fram från underlaget av engagerade invånare.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetsutveckling och ständiga förbättringar kopplat till styr- och ledningssystemet och det tillhörande systematiska kvalitetsarbetet. • Utvecklat stöd genom kvalitetssamordnare och verksamhetsutvecklare på förvaltningarna samt kommuncentralt. Förvaltningsövergripande kvalitetsnätverk. • Systematiskt arbete kring ständiga förbättringar sker både centralt och på verksamhetsnivå. • Resultat kring kvalitetsarbete sprids på olika sätt i organisationen t.ex. genom filmer från olika verksamheter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunen har börjat arbeta mer systematiskt kring att digitalisering som ett hjälpmedel för verksamhetsutveckling. Detta arbete skulle kunna skalas upp ytterligare. • Fortsätt det påbörjade arbetet kring innovation.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="344 483 794 591">• Innovationsfond där medarbetare kan söka bidrag för att genomföra sin idé.	

Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för ett hållbart arbetsliv• Strategisk kompetensförsörjning• Arbetsmiljö och sjukfrånvaro• Jämställdhet och mångfald	78

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.

De strukturella skillnader som finns mellan män och kvinnor på svensk arbetsmarknad idag påverkar såväl individen som verksamheten, arbetsgivare och samhället i stort. Med närmare 1,2 miljoner medarbetare är kommuner och regioner en stor del av arbetsmarknaden varför de har ett betydande ansvar att identifiera och motverka arbetsmarknadsrelaterade ojämlikheter.

Strategi för hållbart arbetsliv

Burlövs strategi kring ett hållbart arbetsliv beskrivs som ”ett arbetsliv som är meningsfullt och begripligt, med god balans mellan engagemang och

återhämtning”. Som bas ligger kommunens värdegrund. Projektet PEPP var en del av Burlövs kommuns långsiktiga satsning för att kunna erbjuda chefer och medarbetare ett hållbart och utvecklande arbetsliv. Projektet genomfördes tillsammans med Lomma kommun och Kävlinge kommun med stöd från Europeiska socialfonden. På sikt förväntas effekterna av projektet leda till minskad kort- och långtidssjukfrånvaro samt bättre fysisk och psykisk hälsa. Efter projektets avslutande har ledningen i Burlöv beslutat att om följande mål: max antal medarbetare per chef, ett definierat basuppdrag för cheferna, ett processbaserat arbetssätt samt en kommungemensam projektmetodik.

Strategisk kompetensförsörjning

Hur kommuner och regioner ska klara kompetensförsörjning de kommande år är en fråga som ständigt diskuteras. För att möta detta sker uppföljning av personalstatistik kring pensionsavgångar och personalomsättning på övergripande nivå. Tre satsningar sker på övergripande nivå och det är LETA-programmet för potentiella chefer, ledarskapsutveckling samt PEAK som handlar om att få in ungdomar på arbetsmarknaden.

Det åligger också på respektive förvaltning att ta ansvar för kompetensförsörjningen genom att analysera kommande behov, pensionsavgångar och verksamhetsutveckling. Inom socialförvaltningen pågår en kompetenskartläggning och inom IFO har detta utmynnat i en kompetensplan. Samarbete med universitetet är ett annat sätt för att försöka trygga kompetensförsörjningen. Här görs satsningar vad gäller arbetsintegrerad utbildning till förskolelärare samt samarbete kring med praktikplatser avseende lärarutbildning.

I arbetsgivarpolicyen beskrivs kommunens förhållningssätt och vad kommunen som arbetsgivare ska kännetecknas av inom fyra fokusområden: samspel och mångfald, utveckling och kompetensförsörjning, hållbart arbetsliv samt lön och förmåner. Sammantaget ska arbetsgivarpolicyen och dess fyra fokusområden möjliggöra för Burlövs kommun att vara en attraktiv, utvecklingsorienterad och hållbar arbetsgivare och på så sätt bidra till uppfyllelse av kommunens övergripande mål.

Struktur, tydliga uppdrag, utveckling och digitalisering. Är några av de ledord som används vid intervjuerna för att beskriva kommunen som en attraktiv arbetsgivare. Det är högt i tak för utveckling och det är tillåtet att prova nya

idéer. Kommunen erbjuder olika karriärmöjligheter där man får lov att röra sig på tvären i organisationen. Det ska finnas en närhet mellan chef och medarbetare och därför har man satt en maxtak på 30 medarbetare per chef. Minst 80% som mål när det gäller heltid som norm.

Genom det övergripande målområdet Attraktiva Burlöv har fullmäktige angett att viljan är att Burlövs kommun som varumärke ska stärkas för att attrahera såväl blivande som nuvarande företagare, medarbetare och invånare. Arbetet med att stärka varumärket pågår för fullt men effekterna av detta ser man ännu inte fullt ut.

Stöd för rekrytering finns centralt som omfattar både systemstöd, underlag och mallar. En särskild satsning har gjorts vad gäller rekrytering av chefer då det numera finns en avsatt resurs för just detta. HR-funktion granskar underlag innan annonsering för att säkerställa den gemensamma profilen vid rekryteringar. Diskussioner pågår med grannkommun kring testverktyg. Under intervjuerna framkommer det att idag är det många som vill jobba i kommunen.

Arbetsmiljö och sjukfrånvaro

Kommunen arbetar med ett gemensamt arbetsmiljöår. Uppstart sker under våren då både chefer och skyddsombud bjuds in för att gemensamt planera det kommande året. Det finns ett välutvecklat stödsystem som omfattar faserna undersöka, riskbedöma, åtgärda och följa upp. Utöver detta ingår en årlig arbetsmiljörapport och en utvärdering av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Uppföljning och arbetsmiljörapport sker på såväl förvaltnings- som kommunnivå. Kommundirektör återredovisar till politiken och underlaget blir också ett inspel i den kommande budgetprocessen.

Önskade effekter av PEPP-projektet var bland annat minskad korttids- och långtidssjukfrånvaro. Fram till år 2020 syns också dessa effekter med nedåtgående trender. Kommunen har byggt upp bra rutiner för att tidigt fånga upp sjukfrånvaro och cheferna får signaler som de kan agera utifrån. Det finns också möjlighet att ta stöd av företagshälsovården. Handlingsplan upprättas mellan chef och medarbetare. Uppföljning görs också om inte handlingsplanen följs.

Jämställdhet och mångfald

De aktiva åtgärderna enligt diskrimineringslagen har i stort integrerats i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Kommunens arbetsgivarpolicy tydliggör också att det finns en tilltro till att chefer och medarbetare tar ansvar för sina uppdrag och att de, tillsammans och i samspel, skapar vägar för att nå och utveckla verksamheten. Mångfald och medarbetarnas olikheter är ens styrka som ger bättre förutsättningar att tillsammans möta medborgarnas behov.

Kommunen följer upp trakasserier och kränkande särbehandling i medarbetarundersökningen för att ge möjlighet till anonyma signaler samt för att belysa och få incitament till insatser på flera nivåer i organisationen vid behov. Idag mäter man inte den interna mångfalden men kommunen ger beskrivningen att mångfalden ökar ju längre ut i organisationen man kommer.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Helhetstänk kring hållbart arbetsliv• EU-projektet PEPP - kommuns långsiktiga satsning för att kunna erbjuda medarbetare och chefer ett hållbart och utvecklande arbetsliv.• Karriärmöjligheter, heltid som norm, begränsat antal medarbetare per chef• Kommunens arbete kring ett gemensamt arbetsmiljöår med utvecklat stöd till verksamheterna.• Sjukfrånvaron har minskat genom ett systematiskt arbete och utvecklat stöd till cheferna att fånga upp medarbetare i ett tidigt skede.	<ul style="list-style-type: none">• Fortsätta arbetet kring att kvalitetssäkra rekryteringsprocessen. Flera initiativ på gång.• I arbetsgivarpolicy lyfts att mångfald och medarbetarnas olikheter är en styrka men bilden är inte tydlig kring hur väl kommunen lyckas med jämställda arbetsplatser.• I styrande dokument är mångfald och likabehandling grundpelare men analys görs i nuläget inte kring hur det ser ut på arbetsplatserna avseende mångfald.

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	75

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.

Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Detta ligger som en del i att skapa ett hållbart arbetsliv. Grunden är ett nära ledarskap vilket också beskrivs i ”Basuppdrag för chefer” som kommunen precis antagit. Med utgångspunkt i basuppdraget kommer kommunens också att revidera lönekriterierna vilket ska ske till årsskiftet.

För att kunna möta framtida utmaningar är det inte bara viktigt att satsa på chefs- och ledarskap utan även på medarbetarskapet. Kommunens arbetsgivarpolicy lyfter särskilt vikten av att tillvarata varje medarbetare

kompetens och uppmuntran att utvecklas i takt med verksamhetens krav och behov. Kompetensutveckling skapas genom utforskande av nya kunskaper, arbetsmetoder, arbetsuppgifter och arbetsplatser.

Högsta cheferna som förebilder

För att tydliggöra hur den högsta ledningen är bärare av vision, värdegrund, övergripande mål etc tar ledningsgruppen fram en ledningsdeklaration. För perioden 2019 till 2020 deklarerar ledningsgruppen att man utifrån sina professioner och uppdrag ska bidra till den olika perspektiven på kommunkoncernens gemensamma frågor. Ledningsgruppen ska aktivt bidra till att nå de övergripande målen där man valt att särskilt i denna deklaration fokusera på basen i välfärden, tillit och förtroende för verksamheterna och varumärket Burlövs kommun. Detta uppnår man genom att arbeta med ledarskap, digitalisering och att stärka bilden av Burlövs kommun. Ledningsdeklarationen offentliggörs både för politiken och den övriga organisationen. Genom PEPP-projektet har konsultstöd getts för att utveckla ledningsgrupper som känt ett behov av detta.

Satsningen på PEPP-projektet är ett mycket gott exempel på hur en kommun på olika sätt kan stödja hela koncernens arbete med utveckling och omställning. Där alla delar i organisationen fått vara delaktiga.

Chefers uppdrag

Chefernas uppdrag tydliggörs både genom arbetsgivarpolicyn och men särskilt i basuppdraget. Att tydliggöra basuppdraget var ett av resultaten från PEPP-projektet. Basuppdraget har bearbetats av ledningsgruppen och samtliga chefer har också involverats genom ett ledarcafé. I basuppdraget tydliggörs fyra olika roller för cheferna. Rollerna demokratibärare, verksamhetsansvariga, arbetsgivare och kommunikatörer. Vilka förväntningar som finns på cheferna och att de ska agera som förebilder och bärare av vision, värdegrund, mål etc.

Upplevelsen är att det finns en stor tillit i organisationen och ett tydligt stöd från ledningen. Man vet att vid behov finns det alltid någon som står bakom och kan stötta.

Genom arbetet med att kartlägga och förbättra administrationen för cheferna har man förbättrat förutsättningarna för cheferna. Riktlinjen kring max antal

medarbetare är ett viktigt stöd. Chefer på olika nivåer vittnar också om att man är nöjd med det digitala stöd som cheferna får.

På ledarcaféderna, som genomförs flera gånger per år, skapas en arena för dialog mellan cheferna.

Intern kommunikation

Det finns flera olika sätt att sprida ledningsinformation till linjeorganisationen. Från HR-avdelningen skickas det ut ett ledningsblad med information. Ledarcaféderna, som genomförs fyra gånger per år, är en annan viktig arena för informationsspridning. Insidan på intranätet en annan. Förvaltningscheferna träffar också sina chefer löpande. Upplevelsen är att olika nivåer i organisationen har en god insyn i vad som händer. Man känner sig välinformerade.

Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

Ledarutvecklingsprogrammet, som totalt omfattar 6 heldagar och 4 halvdagar bygger på fem olika delar som handlar om:

- att vara chef i Burlövs kommun, att leda sig själv – jag som ledare
- att leda andra,
- ledarskap i en komplex och föränderlig värld – att leda förändring
- ledarskap i en komplex och föränderlig värld – perspektivtagande, strategiskt tänkande och komplexitetsmedvetenhet.

I utbildning ingår såväl teoretiska pass och gruppövningar samt reflektionsgrupper. Inom en treårs period ska alla chefer ha genomgått detta programmet. Som tidigare nämnts genomförs ett ledarcafé 4 ggr per år som riktar sig till alla chefer.

LETA-programmet vänder sig till potentiella chefer. Detta startas upp vartannat år och omfattar 18 dagar. Därutöver genomförs löpande mer praktiska utbildningar som presenteras via ett utbildningsblad som skickas ut en gång i halvåret. Det finns också möjlighet till individuellt chefsstöd.

Utveckling kring medarbetarskapet sker primärt inom respektive förvaltning. Som kommunövergripande stöd genomförs introduktionsdagar för nyanställda. Uppföljning av medarbetarskapet sker genom medarbetarsamtal- och lönesamtal. Det finns ett tydligt tänk kring medarbetarskapet i

arbetsgivarpolicyen men kommunen har valt att utvecklingen kring medarbetarskapet ska ske på förvaltningsnivå. Här bör kommunen överväga om man inte borde ta ett större helhetsgrepp också vad gäller medarbetarskapet i likhet med vad man gjort kring chefskapet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Basuppdraget för chefer • Högsta ledningen tydligbärande av vision, mål och värdegrund och tar vartannat år fram en ledningsdeklaration. • Hög tillit mellan högsta tjänstepersonledning och verksamhetschefer. • Kommunens verksamhetschefer ges goda förutsättningar för att kunna utöva ett gott ledarskap t.ex. genom satsningar som EU-projekt PEPP. • Övergripande ledarutvecklingsprogram som kompletteras med satsning inom respektive verksamhet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Helhetsgrepp kring hur medarbetarskapet ska utvecklas. • Flera satsningar för att stödja hela koncerns förmåga till utveckling och omställning t.ex. genom PEPP men arbetet kan tydliggöras.

4. Översikt av poängfördelning

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

1. Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	15	20	75%
1.2 Kommunens information till medborgarna	8	10	80%
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	25	30	83%
1.4 Transparens kring resultat	6	10	60%
1.5 Förutsättningar för politiken	25	30	83%
	79	100	79%

2. Samhällsutveckling	Uppnått	Max	Procent
2.1 Strategiskt arbete	11	15	73%
2.2 Social hållbarhet	26	30	87%
2.3 Ekologisk hållbarhet	18	30	60%
2.4 Civilsamhälle, näringsliv och kultur	17	25	68%
	72	100	72%

3. Styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1 Strategi för styrning	8	10	80%
3.2 Politisk styrning	30	40	75%
3.3 Uppföljning och analys	24	30	80%
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	18	20	90%
	80	100	80%

4. Effektivitet	Uppnått	Max	Procent
4.1 Strategi för effektivitet	16	20	80%
4.2 Jämförelser för effektivitet	19	30	63%
4.3 Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet	21	30	70%
4.4 Samverkan för effektivitet	17	20	85%
	73	100	73%

5. Brukarens fokus	Uppnått	Max	Procent
5.1 Strategi för brukarens fokus	17	20	85%
5.2 Fokus på service	12	20	60%
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	17	20	85%
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	15	20	75%
5.5 Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna	9	20	45%
	70	100	70%

6. Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	15	20	75%
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	15	20	75%
6.3 Förbättringsarbete	19	30	63%
6.4 Samverkan för kvalitetsutveckling	19	30	63%
	68	100	68%

7. Arbetsliv	Uppnått	Max	Procent
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	15	15	100%
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	30	40	75%
7.3 Arbetsmiljö och sjukfrånvaro	21	25	84%
7.4 Jämställdhet och mångfald	12	20	60%
	78	100	78%

8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max	Procent
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	14	20	70%
8.2 Högsta cheferna som förebilder	16	20	80%
8.3 Chefers uppdrag	16	20	80%
8.4 Intern kommunikation	15	20	75%
8.5 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	14	20	70%
	75	100	75%