

Kommunkompassen Analys av Marks kommun

2022-06-20 Gunnar Gidenstam, SKR



Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Marks kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	5
Utvärderingen	5
Sammanfattning av resultat	5
Jämförelser.....	6
Sammanfattande kommentarer.....	6
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	21
Område 5 Brukarens fokus	26
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	29
Område 7 Arbetsliv.....	32
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	36
4. Översikt av poängfördelning	40

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. Marks kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

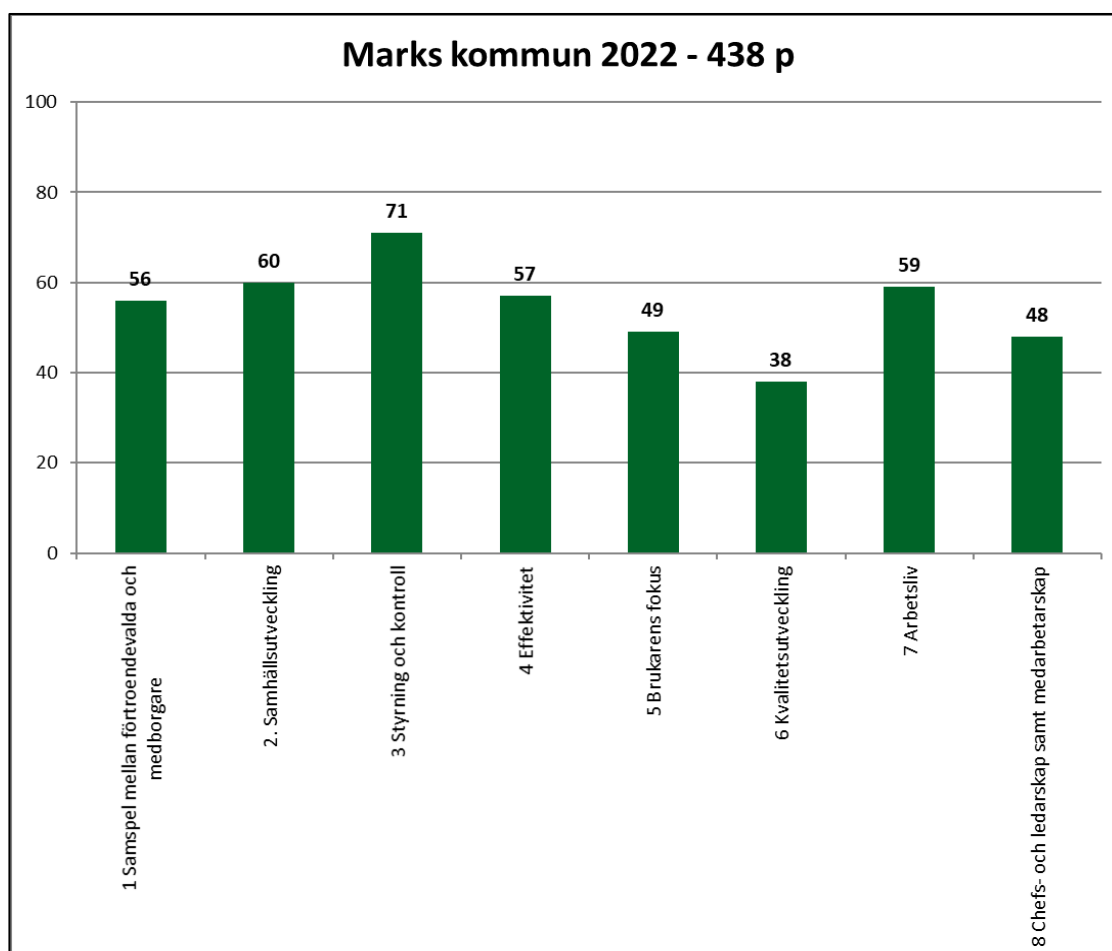
Utvärderingen

Utvärderingen av Marks kommun genomfördes digitalt i mars år 2022 och var kommunens tredje utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. De tidigare genomfördes år 2006 och 2009.

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

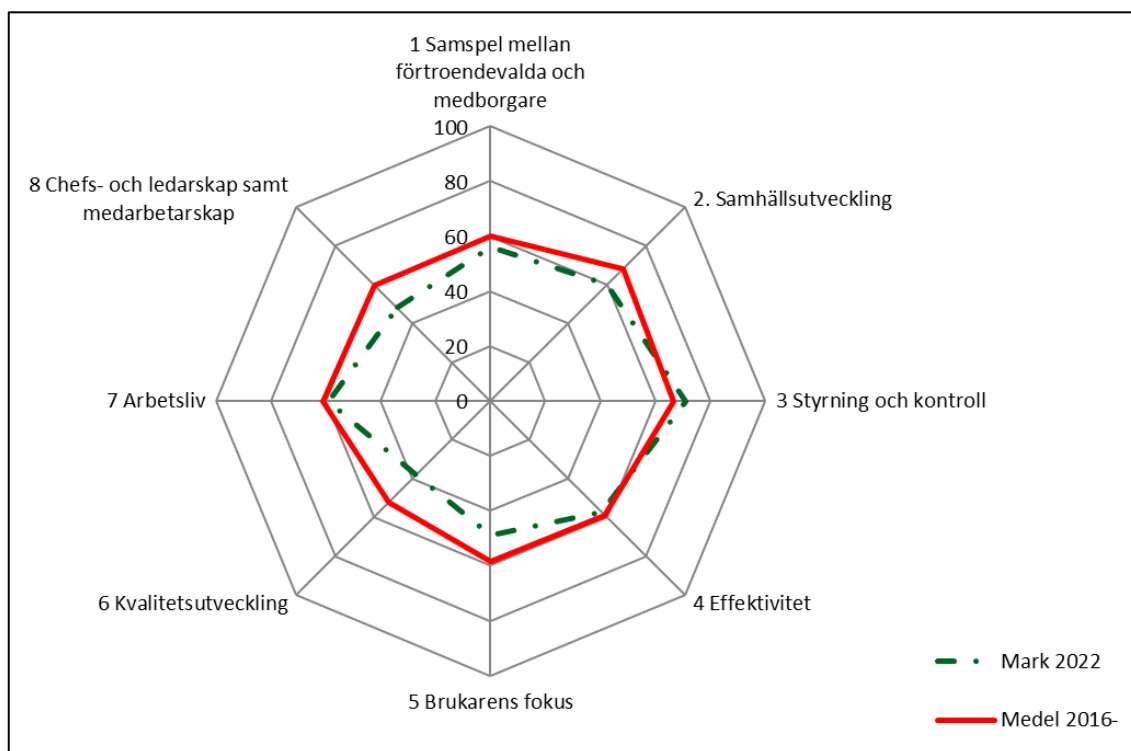
Nedan visas Marks totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nästa diagram illustreras Marks poängprofil jämfört med ett nationellt medelvärde på kommuner som utvärderats sedan 2016.

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.

Mark 2022 jämfört med ett genomsnitt av alla utvärderingar sedan 2016



Jämförelser

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

Sammanfattande kommentarer

Mark får 438 poäng på sin kommunkompassutvärdering vilket är något lägre än medelvärdet 485 poäng för kommunkompasser genomförda efter 2016. För att bedöma Marks starkare och svagare områden, så är jämförelser med andra utvärderade kommuner den bästa referenspunkten. De starkaste områden är då

3. Styrning och kontroll, 4. Effektivitet samt 7. Arbetsliv. De områden med mest utvecklingsmöjligheter är 6. Kvalitetsutveckling och 8. Chefs-, ledar- och medarbetarskap. Många av de utvecklingsområden som pekas ut i denna rapport har kommunen själv identifierat och det planeras redan flera åtgärder som kommer förbättra inom de nämnda områdena. Dock poängsätts dessa åtgärder inte i en Kommunkompassutvärdering förrän de faktiskt genomförs och ger effekt.

Marks kommun har av tradition varit en organisation där verksamheterna har haft ett stort självbestämmande, vilket är bra då enhetschefer då har ett stort svängrum när det gäller att ta egna initiativ och utveckla sin verksamhet. Det är däremot viktigt att även bygga samverkan och hitta gemensamma anslag för ökad effektivitet när det gäller både kostnader och kvalitet.

Det har under senare år skett en positiv förändring i Mark kring hur kommunen styr sina verksamheter utifrån ett kommunövergripande perspektiv. Kommunen har gått från ett stort antal allmänt formulerade mål till två som lyfts fram som prioriterade, Bästa barnkommun och bästa företagskommun. Det har lett till en rörelse mot mer av gemensamt koncerntänkande i verksamheten och politiken upplever att möjligheten att följa upp och påverka utifrån sina mål har ökat. Ett forum som stärkt det kommunövergripande perspektivet är de återkommande chefsträffarna som ändrat karaktär till att innehålla mer av dialog och diskussion kring tvärssektoriella utmaningar. Vid intervjuerna nämns "tillsammansperspektivet" vid många tillfällen. Det finns förbättringsmöjligheter för att ytterligare stärka vägen mot en större övergripande helhetssyn. Dels handlar det om att intensifiera arbetet med att implementera den övergripande värdegrunden, dels att utveckla ett kontinuerligt ledarskaps- och ledarskapsprogram.

Det är viktigt för Mark att även fortsättningsvis ha starka enhetschefer som har tid och möjligheter att leda sin verksamhet och bedriva utvecklingsarbete. Det finns möjligheter för Marks stödfunktioner att bli bättre på att stödja och hjälpa verksamheterna med uppföljning, analys kvalitetsarbete, m.m. Dialog är då en viktig faktor för att skapa ömsesidig förståelse för de stödsystem som behövs.

Vid intervjuerna framkom att det fanns en hög grad av misstroende mellan många enhetschefer och de fackliga organisationerna. Denna misstro måste övervinnas för att kunna utveckla kommunens viktiga roll som "attraktiv

arbetsgivare” och för att skapa det engagemang bland chefer och medarbetare som behövs för att bedriva en positiv utveckling.

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	56

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

Marks styrsystem är uppbyggt på att politikens uppgift är att ta tillvara medborgarnas intresse och låta det påverka kommunorganisationens arbete. I

beskrivningen av styrsystemet står det ”*Det kommunala uppdraget utgår från medborgarna genom deras ställningstaganden i de allmänna valen och regleras genom lagar, förordningar och föreskrifter. Kommunfullmäktige styr därmed kommunens verksamhet med medborgarnas grundläggande behov i fokus.*”

Det är utvärderarnas åsikt att demokratiperspektivet kan beskrivas ändå tydligare både på hemsidan och i olika styrdokument. Strategin och beskrivningen av hur olika demokratibefrämjande aktiviteter hänger ihop och hur de ska genomföras kan stärkas. Medborgardialoger genomförs där olika medborgargrupper kan göra sin röst hörd, men systematiken kan stärkas kring hur olika dialogfora ska påverka kommunens beslut och arbete. Kommunen har en demokratiberedning som skulle kunna få ett större mandat att för att stärka och tydliggöra strategin för demokratiarbetet.

Transparens och tydlighet när det gäller information till medborgarna är en viktig del i demokratiarbetet. När det gäller kommunens strategi för extern information, så finns en policy och riktlinjer som beskriver övergripande principer för hur information ska hanteras. Dessa dokument är relativt allmänt formulerade och kommunen säger själv att innehållet behöver förankras och genomslaget följas upp bättre för att reell påverkan ska ske i informationsarbetet. Speciellt inom området sociala medier behöver kommunen bli tydligare kring hur och vilken information som ska delges medborgarna denna väg.

Kommunens information till medborgarna

Kommunens huvudsakliga kanal för information till medborgarna är hemsidan. Här beskrivs hur kommunen som helhet fungerar, tjänsters innehåll samt hur medborgare och brukare kan komma i kontakt med organisationens olika delar.

Information från kommunen skickas även ut via olika sociala medier som Facebook, Instagram, m.m. Detta sker framförallt på verksamhetsnivå och här behöver kommunen bli bättre på att beskriva och ge stöd för hur dessa kanaler ska hanteras för att skapa en mer enhetlig struktur på informationsflödet.

Den geografiska kommunen täcks av tidningen Markbladet, som är en annonsfinansierad tidning som delas ut till alla hushåll. Kommunen annonserar regelbundet i denna tidning, vilket är ett viktigt komplement till den information som finns på hemsidan.

Ett förbättringsområde när det gäller information till medborgarna, är att bli tydligare med vad som är på gång när det gäller beslut och viktiga utvecklingsfrågor som berör medborgarna. Vid intervjuerna framkom att politikerna upplevde ett behov av att få komma ut bättre med denna typ av information, både på hemsidan och via andra kanaler. Att så sker är viktigt utifrån ett demokratiperspektiv.

Kommunen publicerar både kallelser, protokoll och icke sekretessbelagda handlingar för fullmäktige, styrelse och nämnder på hemsidan. Att tillgängliggöra handlingar är ett bra sätt att öka transparensen kring det politiska arbetet i kommunen. Ett annat sätt att underlätta för medborgarna att få aktuell information från olika möten, är att på hemsidan publicera snabbreferat av de viktigaste besluten som tagits.

Kommunen började att livesända fullmäktigemöten under perioden med Corona-restriktioner och har fortsatt med detta även efter restriktionernas borttagande vilket är positivt.

Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken

Kommunen pekar på hemsidan ut fyra vägar för att påverka politiken i Mark. Dessa är medborgarförslag, direktkontakt, allmänhetens frågestund i fullmäktige samt synpunktshandlingen. Alla dessa kontaktvägar skulle kunna utvecklas och stärkas. De tre första utnyttjas av relativt få medborgare och de synpunkter som kommer in denna väg är inte helt representativa för de som bor och verkar i Marks kommun.

Utöver de ovan nämnda vägarna för påverkan, så genomför kommunen ibland medborgardialoger. Framförallt har de varit kopplade till fysisk planering, t.ex. i samband med utvecklingen av Kinna centrum. Mark har även genomfört en större medborgardialog i samband med uppdateringen av kommunens vision som ska vara klar till sommaren. En annan form av medborgardialog som genomförs är återkommande är träffar med de byalag som finns i de olika tätorter. Det är exempel på viktiga dialogform som möjliggör möte mellan politiker, tjänstepersoner och medborgare. Även här ligger ofta fokus på frågor som rör den fysiska miljön.

De medborgardialoger som finns är bra exempel på hur de som bor i Mark kan påverka, men systematiken kring dessa skulle kunna öka och flera sätt att fånga upp medborgarnas synpunkter skulle kunna öppnas upp. Det kan exempelvis

göras via e-petitioner, paneler, chatforum eller andra dialogform där medborgare kan möta de förtroendevalda. För att öka medborgarnas möjlighet att påverka, så kan kommunen anstränga sig mer för att möta olika medborgargrupper, till exempel boende i olika bostadsområden, unga, äldre, etc. och lyfta frågor utifrån olika perspektiv som passar målgruppen.

Ett annat förbättringsområde skulle också kunna vara att fånga medborgarnas synpunkter innan större beslut ska tas även utanför det som berör den fysiska miljön. Det kan handla om olika satsningar eller besparingar som ska göras i budget eller frågor som rör komplexa utmaningar som brottslighet, tillväxt, hållbarhet, m.m.

Transparens kring resultat

Att kunna synliggöra hur väl kommunen presterar, gärna jämfört med andra, är viktigt utifrån ett demokratiskt perspektiv. Kommunen har en sida på webben med rubriken ” Resultat och jämförelser” där det bland annat står: *”Ett antal olika undersökningar och mätningar görs för att vi ska kunna hitta brister och se de områden där vi är duktiga. Att jämföra Marks kommuns resultat med andra kommuner är också en viktig del av vårt utvecklingsarbete. På dessa sidor kommer vi att publicera de jämförelser och mätningar som kommunen och andra aktörer genomför.”* Tanken är mycket god, men här finns endast en äldre rapport kring redovisade nyckeltal i projektet ”Kommuns Kvalitet i Korthet” från 2019. Det borde finnas utrymme för att lägga upp mycket mer information kring vad kommunens resultat avseende både kostnader och verksamhetskvalitet. Kommunen årsredovisningar finns även publicerade på nätet, men dessa kan vara svårtolkade av en lekman. I dessa finns inte så mycket av jämförelser med andra kommuner. Här finns ett förbättringsområde.

Förutsättningar för politiken

Utifrån de frågeställningar som finns i Kommunkompassen, så hävdar sig Mark väl inom detta område. Här finns arbetssätt att lära av i andra kommuner.

I början av en mandatperiod får alla förtroendevalda en grundutbildning kring kommunens organisation, ekonomi, budgetarbetet, styrning, m.m. Detsamma gäller för de ledamöter som sitter i de kommunala bolagen. Här är utbildningen fokuserad på styrning av ett aktiebolag. Vid behov utbildas de förtroendevalda även under mandatperioden och de intervjuade politikerna är överlag nöjda med sin kompetensutveckling. Förutom att de erbjuds utbildningar så framhålls att

kontakten med tjänsteorganisationen är god och att det alltid går att få stöd av kompetenta tjänstepersoner.

När det gäller beredningsunderlag för ärenden som ska till politiska beslut, så finns det kommundemensamma mallar som används och det har genomförts utbildningar kring hur underlag ska skrivas. Kommunledningskontoret hanterar en gång i veckan alla ärenden som ska till KS. Verksamheter som skickat underlaget kan få kommentarer tillbaka för att justera skrivningar och få tips kring att göra bättre vid nästa tillfälle. Sammantaget ger dessa anslag en systematisk hantering av beredningsprocessen som möjliggör utveckling och lärande. Ett gott exempel.

Kommunen har ett tydligt stöd till kommunpolitiker som utsätts för någon form av hat och hot. Det finns en gedigen lista med stödåtgärder som kan avropas. Mark jobbar även på olika sätt för att motverka fusk, oegentligheter och korruption. I kommunens trygghets- och säkerhetspolicy anges hur detta ska göras. Samtliga nämnder har anmälan om jäv som en stående punkt i inledningen av mötet. Vid intervjuerna pekar många på att internkontrollen och tydliga rutiner vid t.ex. upphandling är viktiga instrument för att både hitta och motverka oegentligheter. Det gäller både i förvaltningsorganisationen och i de kommunala bolagen. En visseblåsarfunktion ska vara igång till sommaren enligt gällande lagstiftning.

En förbättringsåtgärd inom detta område skulle kunna vara att genomföra återkommande enkäter eller andra undersökningar för att stämma av hur kommunens förtroendevalda upplever sin arbetssituation. Sådana utvärderingar skulle kunna ge underlag till förbättringar inom de olika områden som belysts i detta avsnitt.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Demokratiberedning • Mycket information på hemsidan • Handlingar för KF, KS och nämnder på webben • Markbladet för kommunal information • Livesända KF-möten • Medborgarförslag och synpunktshantering • Dialog med byalag • Genomförda medborgardialoger • Systematisk hantering av beredningsunderlag • Systematik kring arbetet mot fusk, oegentligheter och korruption 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydligare strategi för demokratiutveckling • Bättre förankring och uppföljning av policy och riktlinjer för information • Mer information till medborgare kring aktuella beslut i politiska instanser • Ökad frekvens och bredda användning av olika former av medborgardialog • Jämförande verksamhetsresultat under ”Resultat och jämförelser” på webben • Återkommande enkäter för att stärka de förtroendevaldas roll och arbete

Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för hållbar utveckling • Social hållbarhet • Ekologisk hållbarhet • CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR 	60

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

Mark arbetar med hållbarhet på olika sätt, men det är svårt att få en samlad bild av var kommunen står inom detta område. Det finns generella referenser till FN:s Agenda 2030 mål i både kommunens budget för 2022 och i den senaste årsredovisningen. Dock genomsyrar inte dessa mål på något tydligt sätt i resten av styrsystemet i form av åtaganden och samlande uppföljningar kopplat till målen. Ett exempel är de Agenda 2030-mål som berör de två fokusområdena som finns i budget; ”Bästa barnkommun” och ”Bästa företagskommun”. Dessa mål anges i budgetdokumentet, men det finns ingen referens eller förklaring kring hur dessa Agenda 2030-mål tolkas eller ska uppnås.

Enligt uppgift kommer kommunen att i juni anta ett första hållbarhetsprogram, där det ska framgå åtgärder som kommunen behöver göra för att på sikt uppnå de antagna hållbarhetsmålen. Kommunen kommer då troligtvis få en tydligare strategi och riktning i hållbarhetsarbetet .

Social hållbarhet

I kommunkompassen belyses fyra delar inom området social hållbarhet; inkludering, trygghet, folkhälsa och jämställdhet. När det gäller inkludering och motverkande av utanförskap så är Mark ett gott exempel på hur arbete riktat till nyanlända och utrikesfödda kan göras. Mycket av det som görs utgår från kommunen arbetsmarknadsenhet. Där samordnas många aktiviteter och satsningar för att olika grupper med svårigheter att etablera sig på arbetsmarknaden ska komma i arbete. Breddad rekrytering, språkträning, grundläggande samhällsvägledning, stöd till arbetssökande och ansvar för det kommunala Naturvårdslaget, är några av de aktiviteter som förvaltningen jobbar med. Kommunen kan visa att insatserna ger effekt då fler nyanlända och utrikesfödda har gått i arbete under 2021 i Mark jämfört med övriga kommuner i Sjuhärad, i VG-regionen och i riket.

Även när det gäller det trygghetsskapande arbetet i kommunen finns många goda exempel. Mycket av arbetet sker i samarbete mellan förvaltningar, det kommunala bostadsbolaget och polisen. Kommunen har etablerat ett trygghets-

och säkerhetsråd där förvaltningar, bostadsbolag, polis och räddningstjänst samverkar kring dessa frågor.

Folkhälsoarbetet i Mark är översiktligt beskrivet i "Folkhälsopolicy för Marks kommun" som är ett dokument som gäller till 2021. Utvärderarna har inte kunnat finna något uppdaterat dokument. Kommunen har ett avtal med hälso- och sjukvårdsnämnden Västra Götaland för kunna arbeta efter den övergripande verksamhetsplanen som regionen upprättat. Utvärderarna har inte funnit någon specifik verksamhetsplan för hur folkhälsoarbetet genomsyrar de kommunala verksamheterna och ingen årlig uppföljning av folkhälsoarbetets effekter i kommunen. Det gör att det är svårt att värdera det lokala folkhälsoarbetets genomslag.

I kommunens nulägesanalys av Agenda 2030-målen konstateras att under mål 5 att "Kommunen saknar i dagsläget en plan för hur jämställdhetsarbetet ska genomföras och följas upp för samtliga verksamheter". Jämställdhetsarbete pågår på olika sätt i kommunen, men binds inte ihop och följs heller inre upp på ett tydligt sätt. Här finns förbättringsmöjligheter.

Ekologisk hållbarhet

Klimatarbete är en viktig komponent i arbetet med att skapa ekologisk hållbarhet. Som del i ett initiativ i Västra Götalandsregionen har kommunen åtagit sig att arbeta med åtta av de där utpekade "klimatlöftena". Dessa löften beskriver olika aktiviteter och åtaganden som kommunen ska arbeta med för att verka för minskad klimatpåverkan. Löftena finns angivna i kommunens budget. Det finns en strategisk miljöarbetsgrupp där förvaltningar och bolag finns representerade. Denna grupp ska bland annat driva arbetet med att uppnå klimatlöftena. De flesta klimatlöften riktar sig mot den egna organisationens insatser. Ett, att delta i Cykelfrämjandets kommunvelometer, har bäring på att påverka andra aktörer i lokalsamhället. Att arbeta mer påverkande i lokalsamhället kräver att kommunen samverkar med externa aktörer. Under hösten 2022 börjar ett arbete med att ta fram ett hållbarhetsprogram 2.0 där externa aktörer ska involveras. Detta är alltså ett förbättringsarbete som kommunen redan tagit höjd för.

I årsredovisningen för 2020 redovisas hur kommunen arbetar med Agenda 2030-målen. Här beskrivs hur kommunen arbetar med ekologisk hållbarhet, dock inte kopplat till de enskilda Agenda 2030-målen. Redovisningen innehåller en blandning av aktiviteter och i löpande text insprängda nyckeltal.

Klimat lyfts inte specifikt som målområde och belyses inte heller specifikt i redovisning. Det är svårt att få en helhetsbild av vad som görs och vilka effekter det ger på klimatet. Klimatarbetet i Mark kan belysas tydligare, framförallt när det gäller uppföljning, analys och kommunen agerande utifrån analysen.

Att ställa om till en cirkulär ekonomi och hållbar konsumtion kopplar till Agenda 2030-målen. Kommunen arbetar inom ramen för klimatlöftena med några satsningar som har bäring på detta område. Exempel är projektet HIT, hållbar livscykelhantering för IT-utrustning, och att kommunen ställer krav på livscykelanalys vid byggprocesser. Kommunen håller på att utreda möjligheter till möbelcirkulation och man tittar också på hur cirkulation av arbetskläder kan göras. Avfallshantering och återvinning är en viktig del i en hållbar konsumtion. Kommunerna i Boråsregionen håller på att ta fram en gemensam regional avfallsplan med fokus på ”att skapa en långsiktigt hållbar region”. Det är positivt att tänka regionalt och samverka inom detta område. Dock finns det mycket kvar som kan göras inom området cirkulär ekonomi. Här måste ett första steg vara att gå före i kommunen som gott exempel och sedan att i samarbete med företag och invånare i lokalsamhället verka för en ökad hållbar konsumtion genom attitydpåverkan och reella projekt som underlättar att konsumera cirkulärt och hållbart.

Civilsamhälle, näringsliv och kultur

Samverkan med civilsamhället är en viktig del i att utveckla lokalsamhället och skapa social hållbarhet. I Mark liksom i alla andra kommuner ges stöd till frivilligsektorn genom föreningsbidrag. Här betonar kommunen att bidragen ska gå till verksamheter som främjar integration och mångfald samt att bidragsansökningar till förmån för barn, ungdomar och äldre ska prioriteras. Kultur- och fritidsnämnden har beslutat att ge bidrag till föreningar som jobbar för att nå barn och ungdomar som inte deltar i ordinarie föreningsverksamhet. Kommunstyrelsen har fattat ett beslut om att arbeta med IOP:er (Idéburet offentligt partnerskap). Idag finns ännu inga IOP-avtal. Det finns möjligheter att ytterligare öka samverkan med civilsamhället för att utveckla lokalsamhället. Framförallt när det gäller att bygga en social hållbarhet, men även inom områden som bygger kommunens attraktivitet, tillväxt och sysselsättning. Här gäller det att utveckla olika samarbetsformer, både formella och informella.

Ett av två prioriterade mål i kommunens budget är att främja näringslivet. Det ger en tydlighet och möjliggör en kommungemensam satsning över

verksamhetsgränser för att främja näringslivsutveckling. I näringslivsprogrammet för Marks kommun pekas riktningen i arbetet ut. Genom näringskontorets verksamhet finns många kontakt- och samarbetsytor med näringslivet och dess aktörer. Ett regionalt samarbete sker i ”Business Region Borås”, vilket gör de ingående kommunerna starkare tillsammans bland annat när det gäller nyetableringar. Mark är tillsammans med sina grannkommuner en stark aktör när det gäller näringslivsutveckling.

Det sista området som kommunkompassen belyser under denna rubrik är samverkan med kulturlivet. Här arbetar Mark på ett vedertaget sätt som liknar det som görs i många andra kommuner. Kommunens kultur och fritidsnämnd erbjuder olika kulturprogram för invånare i olika åldrar. Viktiga instrument för att främja kulturen är kulturbidrag, ett kulturutbud riktat till barn och unga inom förskola och grundskola samt en kostnadsfri kulturskola.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Hållbarhetsperspektivet finns uttalat • Många goda exempel på arbete för inkludering och motverkande av utanförskap • Samverkan kring trygghetsskapande åtgärder • Åtta antagna klimatlöften • Tvärsektoriell miljögrupp • Beslut om att arbeta med IOP:er • Tydlig satsning på främjande av näringslivet • Näringslivssamarbete i Business Region Borås 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydliggör kommunen ambitioner i förhållande till Agenda 2030-målen i styrning och uppföljning • Uppföljning av effekter av folkhälsoarbetet i kommunen • Formulera och följ upp jämställdhetsarbetet • Ett ökat fokus på samverkan med externa aktörer i miljöarbetet • Tydligare uppföljning och analys av effekter i miljöarbetet

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• Koncernstyrning	71

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

Kommunen har en tydligt beskriven styrmodell. I dokumentet ”styrsystem för Marks kommun” beskrivs hur mål- och resultatuppföljning, planerings- och budgetprocess, värdegrund och olika styrdokument ska fungera i styrningen. Intrycket är att styrmodellen är väl förankrad i organisationen.

Politisk styrning och koncernperspektiv

Marks kommun styrs ytterst av en vision som har varit formulerad på ett likartat sätt i 25 år. Den har enligt uppgift haft en god styrkraft, men håller nu på att omarbetas och förnyas. En bred medborgardialog med enkäter och träffar med olika grupper av medborgare har genomförts. En ny vision ska beslutas innan sommaren. Detta är ett positivt exempel på hur en vision kan förnyas och uppdateras.

Mark har som grund i sin styrning ett system som bygger på mål och resultatstyrning. Inför budgetåret 2022 har koncernstyrningen blivit mycket tydligare när det gäller målformulering och uppföljning. Det har tidigare funnits en upplevelse bland både de förtroendevalda och tjänstepersoner att en stor mängd mål har pekats ut på alla områden i de olika verksamheterna, vilket gjort att det varit svårt att fokusera utifrån ett kommunövergripande perspektiv. Mångfalden av mål har även gjort det svårt för verksamheterna att veta vad de ska fokusera på, vilket har gjort att styrningen från övergripandenivå inte påverkat fullt ut. Mycket av återrapportering av målen tillbaka till politiken har gjorts på rutin utan reell förankring i vad som faktiskt gjorts för att uppnå dessa mål.

En förändring påbörjades år 2020 mot att styra med ett tydligare koncernstyrningsperspektiv. Politiken har nu istället valt att prioritera på några få områden där kommunen har haft dåliga resultat. Två övergripande mål har lyfts fram, bästa företagskommun och bästa barnkommun. Vid intervjuerna vittnar alla om att denna prioritering ger tydligare signaler kring var kommunens utveckling ska leda till och vilka prioriteringar som ska göras. En bild som ges är också att kommunstyrelsen har fått en tydligare roll i att följa upp dessa övergripande mål. Det är utvärderarnas åsikt att prioriteringen av två kommunövergripande utvecklingsområden är rätt väg att gå och att denna tydliga fokusering i styrningen kan vara ett gott exempel för andra kommuner att ta efter.

En kammungemensam värdegrund som stödjer genomförandet av de mål som pekas ut i budget och verksamhetsplaner är en viktig del i ett styrsystem. Mark har en kommunövergripande värdegrund som sammanfattas i orden "engagerade, omtänksamma och utvecklande". Värdegrunden togs fram 2018 och implementeringsarbetet startade 2019. På grund av pandemin har denna implementering stannat av och värdegrunden har inte kunnat byggas in som en påverkande styrkomponent i organisationen. Mycket arbete kvarstår för att göra värdegrunden levande och få den att genomsyra hela organisationens arbete, både inom politiken och inom tjänsteorganisationen. Kommunledningen har själv identifierat detta förbättringsområde.

Uppföljning och analys

Området uppföljning och analys är ett viktigt förbättringsområde för Mark. Intrycket är att hur uppföljning och analys görs varierar både på övergripande

och på verksamhetsnivå. Utifrån ambitionen att arbeta koncernövergripande är vikten av en gemensam nulägesanalys stor. En sådan nulägesanalys behöver involvera alla verksamheter och fokusera på de prioriterade målområdena. Det ska då vara en analys som pekar ut brister och problem samt vilka orsaks-sambanden till dessa är. En sådan gemensam nulägesanalys behöver sedan utgöra grunden för alla verksamheters arbete. Detta kan förbättras i Mark.

I samband med uppföljning av årsredovisningen görs uppföljningar och analyser, både övergripande och på verksamhetsnivå. Dessa uppföljningar och analyser är inte alltid synkroniserade och pekar ibland åt olika håll. Intrycket är också att de analyser som görs inte fullt ut används för att förändra arbetssätt så att de leder mot en bättre måluppfyllelse. De blir mer rutinmässiga rapporter och avstämningar som inte utnyttjas i en lärande och förändringsprocess.

Ett annat utvecklingsområde när det gäller att utveckla uppföljning och analys är att tydligare sammanlänka uppföljningen av både ekonomiska och kvalitet utifrån ett helhetsperspektiv. Vad är relevanta kostnader för olika åtgärder och effekter? Var gör ekonomiska satsningar bäst kvalitativ nytta? Det är frågor som behöver besvaras utifrån ett helhetsperspektiv och det är viktigt att det sker utifrån välunderbyggda analyser som kan stödja politiken i budgetarbetet.

Kommunens arbete med att utveckla uppföljning och analys har påbörjats, men mycket arbete återstår. Ett viktigt fokus i detta arbete bör vara att koppla dialoger och samtal till den skriftliga rapporteringen av måluppfyllelse på alla nivåer i organisationen. Dialogen skapar förståelse och en gemensam bild av vad uppföljningen visar. Här har ansvariga för olika stödprocesser en viktig roll.

Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson

Vid intervjuerna vittnar alla de intervjuade om att samspelet mellan de förtroendevalda och tjänstepersonerna fungerar mycket väl. Även om det ibland uppstår problem, så är dessa små och dialogen på denna nivå har utvecklats mycket under de senare åren. Fokus på de prioriterade utvecklingsområden för barn och unga samt näringslivet har stärkt samspelet mellan politik och tjänsteorganisation.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydligt beskriven styrmodell • Vision som uppdaterats i medborgardialoger • Ett tydligt helhets- och koncernperspektiv med fokus barn/unga samt näringsliv • Kommunala bolagen en del i att arbeta mot de prioriterade målområdena • Ett tillitsfullt och väl fungerande samspel mellan förtroendevalda och tjänstepersoner 	<ul style="list-style-type: none"> • En värdegrund som behöver förankras och implementeras • Koncernövergripande nulägesanalys som ägs av alla • Ett utvecklat och systematiskt arbete med uppföljning och analys på alla nivåer • Sammankoppla ekonomi och kvalitet bättre i styrning, uppföljning och analys • Resultatdialoger i uppföljningen på alla nivåer

Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ökad effektivitet • Långsiktig planering för ökad effektivitet • Jämförelser för ökad effektivitet • Ny teknik som ökar effektivitet • Samverkan för ökad effektivitet 	57

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

Effektivitet står för att skapa så mycket värde som möjligt för medborgarna utifrån de begränsade skattekrönor som finns tillgänglig. Det kräver att kommunen kan sammanlänka både kostnader och kvalitet i styrning och uppföljning.

Som tidigare nämnts så är kopplingen mellan dessa storheter inte så tydlig i Mark. Koladas effektivitetsmått finns med i årsredovisningen för 2020 men det finns ingen tolkning och analys av hur kommunen förhåller sig till dessa mått. Det framgår inte heller hur kommunen tänker kring effektiviseringar. För att kunna arbeta mer med uppföljning och analys av både ekonomi och kvalitet bör kommunen klargöra hur samspelet mellan ekonomi och kvalitet följs upp, värderas och analyseras. Detta gäller både på helhets- och verksamhetsnivå.

Långsiktig planering för ökad effektivitet

Kommunen utgår från demografin i sin planering. Dock varierar det hur olika nämnder hanterar denna planering. Det finns ett förbättringsområde i att vässa analyserna och mer träffsäkert kunna prognostisera både kostnader och kvalitativa effekter för medborgarna utifrån den demografiska utvecklingen. Det bör göras utifrån både ett koncernövergripande och ett verksamhetsperspektiv där prognostiserade kostnader och kvalitativa resultat värderas. Behovet av en sådan analys och en efterföljande planering beskrivs av kommunen i årsredovisningen för år 2020 under rubriken ”hantering av risk” och som svar på den ökade andelen äldre än 85 år.

Vid intervjuerna framkommer önskemål om att kommunen behöver fördjupa de demografiska analyserna, både när det gäller antalet barn och unga samt äldre, samt den därpå följande planeringen. För att göra långsiktigt hållbara planeringar behövs en systematik både när det gäller hur investerings- och driftsprojekt ska beskrivas och följas upp. När det gäller större investeringsprojekt så har Mark en tydlig modell för hur det ska göras, vilket är bra. Dock är intrycket att det finns förbättringsmöjligheter vid analys av behov och effekter samt konsekvensbeskrivning för olika scenarier, bland annat utifrån demografiska prognoser. Det handlar om att ge ett bättre underlag så att politikerna kan göra prioriteringar som bygger på relevanta fakta och som beskriver de framtida behov som finns för olika åldersgrupper i olika kommundelar.

Även när det gäller planering av mindre investeringar och olika driftsprojekt, så är det viktigt med en systematik för att kunna uppskatta både kostnader och den kvalitet som kommer att uppnås. För IT- och digitaliseringsprojekt finns en projektmodell som ska användas i hela kommunen, men den gäller inte för andra driftsprojekt. Intrycket är att de flesta verksamheter beskriver sina utvecklingsprojekt på ett ändamålsenligt sätt, men för att få ut full potential i att planera för hög effektivitet, skulle kommunen kunna ta fram en enhetlig mall för hur alla projekt ska beskrivas och följas upp. Utifrån ett helhetsperspektiv kan det finnas fördelar med sammanställningar av vilka projekt som genomförs eller har genomförts för att skapa ett lärande och bygga bryggor mellan utvecklingsprojekt i olika verksamheter.

Jämförelser för effektivitet

Det finns oftast stora skillnader i olika enheters effektivitet inom en och samma verksamhet, varför det är viktigt att kunna lära av de bästa och hjälpa de som inte lyckas så väl. Genom att skapa en trygg organisation där det är ok att jämföra sig med varandra för att lära, skapas förutsättningar för en förbättringskultur.

Det är svårt att få en helhetsbild av hur lärande jämförelser görs mellan enheter inom de olika verksamheterna i kommunen. Ansvaret är delegerat och hur det hanteras varierar. Det finns inget enhetligt sätt att göra jämförelser och analyser av olika nyckeltal på enhetsnivå. Utifrån ett koncernperspektiv är det viktigt att jämförelser genomförs på ett liknande sätt och kopplas till förbättringsarbete. Lärande jämförelser bör stödjas av kommunens stödfunktioner för ekonomi och kvalitet och kopplas till uppföljning och analys i budgetprocessen.

Intrycket är att alla verksamheter på något sätt jämför sig med andra kommuners verksamheter med hjälp av olika nyckeltal. Hur dessa jämförelser används som utgångspunkt för verksamhetsutveckling varierar. Vid intervjuerna framkom synpunkter på att det ibland saknades både kompetens och tid för att göra analyser av dessa jämförelser för att lära och förbättra den egna verksamheten. Intrycket är att här kan behövas mer stöd kring hur en bra analys genomförs.

På kommunövergripande nivå finns det inte så många exempel på jämförelser och analyser av dessa. I årsredovisning för 2020 finns Koladas effektivitetsindex som bygger på jämförelser. Dock görs här inga analyser av Marks nivåer på dessa index. Kommunen har de jämförande KKiK-måtten

publicerade på hemsidan. Där finns även SKR:s analys av måtten men det framgår inte hur kommunen använder sig av denna analys. Det finns en förbättringspotential, både på övergripande och på verksamhetsnivå, att analysera resultat utifrån jämförelser.

Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet

De flesta verksamheter arbetar med digitalisering och ny teknik på olika sätt. Några exempel är digitala lås inom hemtjänsten, olika styrsystem för energieffektiviseringar i bostadsbolagets fastigheter, införande av olika e-tjänster i fler verksamheter samt en digital skolplattform för elever och föräldrar i skolan. Intrycket är att nivån på digitalisering är jämförbar med många andra kommuner, men kunskapen kring vad digitaliseringen innebär när det gäller sparade resurser och ökad kvalitet är bristfällig.

Ett förbättringsområde när det gäller införande av ny teknik och digitaliseringar är att arbeta mer med nytto-/kostnadsrealisering, det vill säga att på grundval av analyser som bygger på kända fakta kunna prognostisera både kostnad och effekter utifrån ett medborgar-/brukarperspektiv.

Samverkan för effektivitet

Vid intervjuerna karakteriserar många Mark av att ha varit en kommun där starka nämnder har styrt över autonoma verksamheter. Det kommunövergripande perspektivet har tidigare varit svagt i Mark. Det har bland annat även belysts i resultaten från medarbetarenkäten som pekat ut samarbete som ett bristområde.

Under senare år har det skett en förändring. Kommunstyrelsen har fått ett större inflytande utifrån ett kommunövergripande perspektiv. En orsak till detta är fokuseringen på de övergripande målområdena barn och unga samt näringslivsutveckling. Det har inneburit att koncernperspektivet har blivit tydligare även i tjänstepersonsledningen. Det finns nu flera exempel på att samarbetet över verksamhetsgränserna har ökat, med ett gemensamt fokus på de utpekade målområdena. Ett exempel på detta är hur arbetsmarknadsenhetens ledning har kontaktat samtliga förvaltningar och startat ett arbete på förvaltningschefs- och verksamhetschefs-nivå för att identifiera samarbetet mellan enheter eller förvaltningar. Det finns fortfarande mycket att göra när det gäller intern samverkan för ökad effektivitet, men de kommunövergripande

målen och även arbetet med att implementera den gemensamma värdegrunden utgör en bra bottenplatta för detta nödvändiga förbättringsarbete.

När det gäller samarbeten med andra kommuner i regionen, så finns det många exempel på hur samarbete ökar effektiviteten. Samverkan sker bland annat inom ramen för Sjuhärads kommunalförbund, i Boråsregionen och tillsammans med Västra Götalandsregionen. Samverkan och samarbete sker inom så vitt skilda områden som näringslivsutveckling, räddningstjänst, tolkförmedling, dataskyddsombud, socialjour, närvårdssamverkan, m.m. Här är Mark ett gott exempel.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Mall för att arbeta med större investeringsprojekt • Projektmall för IT- och digitaliseringsprojekt • Många exempel på jämförelser med andra kommuner på verksamhetsnivå • Många olika exempel på digitaliseringsprojekt • Prioriterade mål driver fram koncepttänkande och samverkan • Ett utbyggt samarbete med andra kommuner i regionen 	<ul style="list-style-type: none"> • Lyfta fram och förtydliga behov effektivisering – lägre kostnader och högre kvalitet • Förbättrade prognoser utifrån demografiska behov • Bättre beslutsunderlag till politiken för prioriteringar av olika investeringsbehov • Enhetlig mall för beskrivning och uppföljning av projekt • Arbeta mer med lärande jämförelser mellan olika enheter • Stärk förmågan till analys och lärande av jämförelser med andra kommuner • Nytt-/kostnadsrealisering • Mer av intern samverkan för ökad effektivitet

Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för brukarens fokus• Fokus på service och bemötande• Förenklade kontakter med kommunen• Information kring kommunens serviceutbud• Brukarinflytande	49

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

Det finns ett brukarfokus i Marks verksamheter, men det kan stärkas.

Kommunen hänvisar i sina olika styrdokument och riktlinjer till rollen som servicegivare. Alla verksamheter arbetar med att efterfråga synpunkter på denna service genom framförallt enkäter av olik slag. Brukarfokuset kan utvecklas ytterligare genom att tydligare i olika styrdokument peka på att allt kommunen arbetar med är till för att skapa värde och en positiv effekt för brukare och medborgare. Till exempel borde det lyftas fram mer i beskrivningen av kommunens värdegrund och även budget och årsredovisning kan bli tydligare utifrån ett brukar- och medborgarperspektiv..

Fokus på service och bemötande

Tillgänglighet och bemötande är två viktiga faktorer för att skapa kvalitet i mötet mellan verksamheterna och de brukare/medborgare som de ska skapa värde för. Bemötande behöver tränas och utvecklas hos alla som har kontakt med invånarna i Mark. Ansvaret för att utveckla och stärka bemötandet är i Mark delegerat till verksamhetsnivå och det har i olika verksamheter genomförts utbildningsinsatser inom detta område under åren. Dessa utbildningar har inte knutits till något övergripande perspektiv för vad som ska gälla i kommunen. Sådana utbildningar skulle kunna kopplas till introduktionsutbildningar för nyanställda eller kopplas till den implementering av den gemensamma värdegrunden som behöver göras. Det är av stor vikt att värdegrunden vinklas mot att skapa värde för brukare och medborgare. Där har tillgänglighet och bemötande en viktig roll.

Att uppmärksamma god service till brukare är viktigt för att stärka de som utmärker sig inom detta område. Samarbetsförmåga och serviceinriktning är ett kriterium i kommunens lönekriterier vilket är positivt. Tolkningsutrymmet av hur bedömningen ska göras är stort då anvisningarna för detta är mycket vida och de skulle kunna göras mer enhetliga utifrån ett Mark-perspektiv. Utöver lönekriterierna finns inga system för att via utmärkelser, utvecklingsstöd, tillfälle för att sprida det goda arbetet eller på ett sätt uppmärksamma goda insatser inom detta område. Här finns förbättringsmöjligheter.

Förenklade kontakter med kommunen

Kommunen genomförde fram till år 2020 servicemätningar som en del i projektet Kommunens kvalitet i korthet. Dessa mätningar indikerade att det fanns ett behov av att förenkla kontaktvägarna till kommunen.

Kommunen håller på att upphandla ny teknik för att öka tillgängligheten via webben och det pågår en översyn med att se över kommunens webbstruktur. Det förs även diskussioner kring om kommunen skulle införa ett gemensamt Kontaktcenter för att underlätta kontakter mellan kommunens verksamheter och invånarna i Mark. Ingen av dessa åtgärder har fått genomslag ännu och det är utvärderarnas åsikt att det är viktigt att Mark skyndar på med att genomföra förbättringar inom detta område. Det bör då hänga ihop med utbildningar kring bemötande som berörs i avsnittet ovan.

Information kring kommunens serviceutbud

Kommunens hemsida är den viktigaste kanalen för information kring vilken service som erbjuds brukarna. Webben är logiskt uppbyggd och innehåller mycket information. Hemsidorna har en översättningsfunktion och det går också att få texten uppläst. Kommunens förskolor och grundskolor presenteras med foto, adress och kontaktpersoner. I vissa fall finns även enhetens profil på arbetet beskriven. På liknande sätt är det när det gäller kommunens äldreboenden. Det finns däremot ingen möjlighet att se hur väl de olika enheterna arbetar och vilka resultat de uppnår. Det skulle då kunna handla om resultat på brukarundersökningar, antal behörig personal och annan information som kan intressera brukarna. Detta skulle kunna utvecklas i Mark.

När det gäller att informera om service och tjänster kan sociala medier vara en viktig kommunikationskanal. Som tidigare nämnts i denna rapport så används dessa kommunikationskanaler av olika verksamheter, men det finns inget kommungemensamt stöd till hur de ska hanteras och hur informationen där kan stärkas kring vad kommunen tjänster innehåller. Ett förbättringsområde.

Brukarinflytande

Den förhärskande metoden för att inhämta brukarnas synpunkter är via brukarenkäter. Intrycket är att nästan alla verksamheter arbetar med detta. Det finns även exempel på många andra vägar som verksamheterna använder för att fånga brukarnas synpunkter. Det kan handla om elevråd och matråd i skolan, boendeinflytande kommittéer i bostadsområdena och direkta möten med brukarna för att fånga upp synpunkter. Många hänvisar vid intervjuerna till kommunen synpunkts- och klagomålshanteringssystem som en viktig kanal för att fånga upp brukarnas synpunkter. Hur resultaten hanteras och blir en del i förbättringsarbetet är svårt för utvärderarna att bedöma. Det varierar mellan olika verksamheter och det finns inga kommunövergripande riktlinjer eller något centralt stöd för hur brukarinflytande ska hanteras. Ett sådant stöd skulle kunna stärka brukarinflytandet i verksamheterna.

Utvärderarna har inte hittat några exempel på att kommunen arbetar med tjänstedesign eller direkt involvering av brukarna i tjänsternas utformning. Detta skulle kunna vara ett utvecklingssteg för att utforma service och tjänster utifrån brukarens perspektiv.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Serviceinriktning i lönekriterierna • Flera exempel på verksamhetsinsatser på utbildningar kring tillgänglighet och bemötande • Informativa webbsidor • Alla verksamheter arbetar med enkäter och andra brukarundersökningar 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkt brukarfokus i styrning, värdegrund och aktiviteter • Utbildningar kring tillgänglighet och bemötande utifrån ett Mark-perspektiv • Uppmärksamma, belöna och sprid goda insatser som görs för brukarna • Systematisera uppföljning och analys av resultat från brukarenkäter • Förbättra information kring service och tjänster på webb och sociala medier • Arbete med tjänstedesign

Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för kvalitetsutveckling • Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet • Innovation och ständiga förbättringar • Lära av goda exempel 	38

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 anvisningarna för Marks styrsystem står bland annat att *”ett systematiskt utvecklingsarbete ska genomföra organisationen”* och *”genom kvalitetsarbetet ska hållbara lösningar och största möjliga nytta åstadkommas med de resurser som står till förfogande”*. I Mark ligger ansvaret för kvalitetsarbetet på respektive verksamhet, vilket innebär att det finns många olika system och verktyg för kvalitetsutveckling. Det kan finnas relevans i detta då utveckling av kvalitet av bör anpassas till verksamhetsspecifika förutsättningar. Dock finns det nackdelar kring att det inte finns någon tydlig övergripande strategi eller några kommungemensamma verktyg kring kvalitetsutveckling som kan utveckla synergier och lärande mellan olika verksamheter.

Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

I Mark arbetar kommunen med tillfälligt sammansatta utvecklingsgrupper om det är större kommunövergripande förändringar som ska genomföras. Till exempel finns det en arbetsgrupp kring att förverkliga målet ”Bästa barnkommun” och det finns en arbetsgrupp som arbetar med att förverkliga de antagna klimatlöftena. Att arbeta tvärssektoriellt på detta sätt är positivt genom att det tvärssektoriella samarbetet stärks och nya arbetsätt snabbare kan sprida sig i organisationen. Kommunen skulle kunna arbeta än mer på detta tvärssektoriella sätt.

På verksamhetsnivå arbetas det med kvalitetsutveckling, men på olika sätt. Skolan har ett välutvecklat pedagogiskt kvalitetsarbete, teknik och service arbetar enligt PDCA-logiken och bostadsbolaget har tidigare varit ISO-certifierade när det gäller miljö, kvalitet och arbetsmiljö och arbetar fortfarande enligt ISO-strukturen.

Det finns idag inget samordnat stöd kring hur kvalitetsarbete ska genomföras i kommunens olika verksamheterna. Undantaget är den centralt fastslagna modell för att utveckla digitalisering i organisationen. För att få effekter i förhållande till de mål som finns antagna i kommunen bör det finnas mer av kommungemensamt stöd kring hur förbättrings-/kvalitetsarbete kan genomföras. Detta för att underlätta för enhetschefer att arbeta med analys och kvalitetsutveckling, men också för att öppna upp för ett lärande över verksamhetsgränser. En permanent kvalitetsgrupp för lärande och stöd kring dess frågor skulle kunna vara ett sätt att utveckla ett sådant stöd.

Innovation och ständiga förbättringar

Som beskrivs ovan arbetar alla verksamheter med kvalitetsarbete, men på olika sätt. Att uppmuntra och stödja innovation är ett annat sätt att stärka kommunernas förbättringsförmåga. Utvärderarna har inte kunnat finna lika tydliga anslag i verksamheterna kring innovation som kring kvalitetsarbete i betydelsen ”ständiga förbättringar”. På kommunövergripande nivå finns inga system som stöder innovation.

Inom näringslivet är det vanligt att bygga testbänkar, kuvöser och andra stödformer så att få nya idéer kan växa och att på sikt tillföra mervärde för organisationen och kunderna. Att arbeta med att stödja det innovativa tänkandet och möjligheter att förverkliga de goda idéerna borde även vara en given del i kommunernas arbete. Här finns möjligheter till förbättringar i Mark liksom i många andra kommuner.

Lära av goda exempel

Som tidigare beskrivits i denna rapport, så arbetar respektive verksamhet på olika sätt både när det gäller jämförelser av resultat på enhetsnivå och hur kvalitetsarbetet genomförs. Det finns ett lärande mellan olika enheter på verksamhetsnivå, men det varierar avseende systematik. Mark skulle kunna öppna upp för ett lärande även mellan olika verksamheter. Det finns många goda arbetssätt som kan inspirera över verksamhetsgränser. Att få lyssna på hur andra arbetar kan ge nya idéer och det finns värde i att skapa stolthet hos en verksamhet genom att de får visa för andra exempel på goda insatser och arbetssätt. En transparent organisation där lärande finns på alla nivåer kan skapa en vi-känsla som ger energi till både innovationer och det ständigt pågående kvalitetsarbetet. Kommunens tydliga fokus på två övergripande mål som gäller alla, öppnar upp för ett ökat lärande mellan olika verksamheter. Här finns möjligheter till utveckling och förbättring.

Kommunen har som tidigare nämnts i denna rapport många samarbetsytor med andra kommuner, både övergripande och på verksamhetsnivå. Intrycket är att det genom detta samarbete sker mycket lärande som stärker och utvecklar kvalitetsarbetet kommunen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tvärsektoriella utvecklingsgrupper • Kvalitetsarbete pågår i alla verksamheter • Många samarbetsytor med andra kommuner för lärande 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunövergripande strategi kring kvalitetsutveckling • Kommungemensamt stöd för olika kvalitetsverktyg • Inrätta kvalitetsgrupp • Stöd till innovation • Ökat lärande mellan olika verksamheter

Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för ett hållbart arbetsliv • Strategisk kompetensförsörjning • Arbetsmiljö • Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen 	59

Allmänt

Stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner behöver både attrahera nya och behålla medarbetare samt även ställa om verksamheten de kommande åren.

Ett hållbart arbetsliv ska möjliggöra för medarbetare att arbeta med god hälsa och kombinera ett sunt arbetsliv med privatlivet. En bra och utvecklande arbetsmiljö uppnås då ett systematiskt arbetsmiljöarbete omsätts i praktiken, arbetet är känt och leder till konkreta åtgärder.

Tillgången till rätt kompetens – strategiskt kompetensförsörjning – påverkar kommuners möjlighet till att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lagstiftning samt att vara konkurrenskraftiga utifrån ett arbetsgivarperspektiv.

Ett ytterligare sätt att arbeta med utveckling av välfärdstjänster är att uppmuntra till mångfald i organisationen. Med mångfald bland medarbetare tar man vara på kompetens och ökar möjligheterna till innovation och tillväxt. Att ha

medarbetare med olika erfarenheter och bakgrund ger kunskap och perspektiv som hjälper att förstå medborgarnas och brukarnas olika behov.

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

I beskrivningen av Marks styrsystem står följande: *”Hållbar personal- och kompetensförsörjning och god ekonomisk hushållning är förutsättningar för att jobba mot de strategiska områdena och nå de kommungemensamma målen”*.

Arbetet med att stärka en hållbar personal- och kompetensförsörjning beskrivs i en handlingsplan upprättad enligt den s.k. ARUBA-modellen. ARUBA står för attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla. Olika aktiviteter är kopplade till dessa ledord. Effekterna av den personalpolitiska arbetet följs upp under ett kapitel i årsredovisningen. Kommunen har en strukturerad strategi i det personalpolitiska arbetet, men den positiva effekten och genomslaget av arbetet kan inte tydligt verifieras. Det beror framförallt på att pandemin slår igenom negativt när det gäller de uppföljningar som görs.

Strategisk kompetensförsörjning

Det finns ingen kommunövergripande bild över hur det övergripande kompetensbehovet ser ut i Marks kommun. För närvarande pågår en kartläggning på förvaltningsnivå. Det är viktigt för kommunen att skaffa sig en helhetsbild över nuvarande och kommande kompetensbehov i hela organisationen. I den riskanalys som finns i årsredovisningen för 2020 står bland annat *”Marks kommun behöver göra kraftigare åtgärder för att rekrytera och behålla personal än vad kommunen hittills gjort.”* En kompetensförsörjningsplan är en viktig del i att hitta relevanta åtgärder.

Ansvar för de kompetensutvecklande åtgärder som idag görs i kommunen ligger framförallt på förvaltningsnivå. Det pågår större satsningar i två verksamheter genom dels läraryftet, dels äldreomsorgslyftet. Kommunen skulle behöva samordna kompetenssatsningar mer utifrån ett kommunövergripande perspektiv för att säkerställa att satsningar sker där de gör mest nytta i ett strategiskt helhetsperspektiv.

Det finns några regionala forum för kompetensutveckling som kommunen kan nyttja. Ett är medarbetarcentrum där kommunerna i Sjuhärad samverkar för att underlätta för kommunanställda att byta arbetsplats mellan de medverkande kommunerna. Ett annat forum för kompetensutveckling är Lokalt Vård och Omsorgscollege I VO-College Sjuhärad. Här samarbetar sex kommuner inom socialtjänstens verksamheter, utbildningsanordnare från ungdomsgymnasiet, vuxenutbildningen och yrkeshögskolan med Västra Götalandsregionens primärvård, Södra Älvsborgs sjukhus, fackförbundet Kommunal, Högskolan i Borås, Arbetsförmedlingen samt Arena utbildning, Fristad folkhögskola och Viskadalens folkhögskola.

Kommunen arbetar som en del i sitt varumärkesbyggande med att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare. Samarbete sker med näringslivet för att skapa en attraktiv kommun som kan attrahera arbetskraft både till kommunen och näringslivet, t.ex. genom tandemrekryteringar. En fråga har lagts till i medarbetarenkäten om viljan att rekommendera någon att söka anställning i kommunen. En mätning har hittills gjorts som nollvärde. Utifrån nivån på detta värde så finns en förbättringspotential.

Kommunen har genomfört utbildningar för chefer kring rekrytering. Stöd i rekryteringsarbetet finns bland annat genom en kompetensbaserad rekryteringsmodul, digital referenstagning, massrekryteringsmodul och tester och personlighetsanalyser för chefstjänster. Här finns en tydlig systematik. Dock framkom synpunkter vid intervjuerna att dessa riktlinjer och stöd inte alltid används och att rekrytering av chefer inte alltid sker på ett kvalitetssäkrat sätt.

Arbetsmiljö och sjukfrånvaro

Kommunen har under senare år arbetet med att systematisera arbetsmiljöarbetet. Styrdokument och rutiner har tagits fram, utbildningar har hållits och styrning och uppföljning av arbetet har kopplats till kommunens verksamhetsledningssystem. När det gäller system och struktur så är Mark ett gott exempel.

Det finns tecken på att denna tänkta systematik inte slår igenom i praktiken. Det framkom vid intervjuerna att det finns ett stor misstroende mellan chefer och fackligt förtroendevalda kring hur de olika grupperna agerar i samverkan kring arbetsmiljöarbetet. Detta misstroende måste brytas för att kommunen ska lyckas stärka den arbetsgivarroll som kommunen har pekats ut som en viktig del i sitt

varumärkesbyggande. Att starta en dialog mellan central HR-funktion, enhetschefer och fackliga ombud för att bygga förtroende bör vara en prioriterad åtgärd.

Jämställdhet och mångfald

Frågor ställs kring diskriminering och kränkande särbehandling i kommunens medarbetarenkät. Här syns inga alarmerande resultat, men det finns ändå en stor potential till förbättring då det inom detta område bör finnas nolltolerans. Utvärderarna har inte kunnat se hur analysen av resultaten ser ut och hur analyser omsätts till konkreta handlingsplaner. Detta arbete är delegerat till verksamhetsnivå. Enligt uppgift så finns det riktlinjer kring kränkande särbehandling i kommunens samverkansavtal med facket. Ett arbete ska påbörjas under 2022 för att arbeta fram åtgärder som ska förebygga diskriminering.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Hållbar personal- och kompetensförsörjning som en ”förutsättning” i styrsystemet • Handlingsplan enligt ARUBA-modellen • Uppföljning av personalnyckeltal i årsredovisningen • Pågående större kompetenssatsningar – äldreomsorgslyft och lärarlyft • Stöd till chefer i rekrytering • Tydlig struktur i arbetsmiljöarbetet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunövergripande kompetensbehovskartläggning • Övergripande strategi kring kompetenssatsningar • Behov av att stärka rollen som ”attraktiv arbetsgivare” • Kvalitetssäkra rekryteringsprocessen • Skapa förtroende mellan chefer och fackliga ombud • Ökad systematik i arbetet mot diskriminering och kränkande särbehandling

Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap• Chefernas uppdrag och förutsättningar• Intern kommunikation• Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	48

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

Att arbeta strategiskt med chefs- och ledarskap samt medarbetarskap är en framgångsfaktor för att få genomslag kring de mål som finns i kommunens styrsystem. Detsamma gäller för att få genomslag för den gemensamma värdegrunden som finns i kommunen och därigenom kunna bygga en gemensam ”Markkultur”. Här finns förbättringsmöjligheter.

Kommunen har en mycket allmänt formulerad arbetsgivarpolicy från 2013 som reviderades 2019. Här finns en rubrik ”Chefer” och en annan ”medarbetare”. Hur kommunen beskriver chefs- och medarbetarskap i denna är så allmänt, så

det är mycket tveksamt om denna policy ger någon ledning kring hur chefs-, ledar- och medarbetarskap ska bedrivas i organisationen.

Det finns några riktade utbildningsinsatser till kommunens chefer och det finns även återkommande gemensamma chefsträffar under året. Kommunen skulle behöva formulera vad inriktningen för utveckling av ledar- och chefskap innebär specifikt för Marks kommun och vilka aktiviteter som är tänkta att bygga upp denna inriktning.

Inom området medarbetarskap finns i princip inga gemensamma anslag. Även medarbetarskapet skulle behöva beskrivas tydligare utifrån ett Mark-perspektiv.

Ledarskap och i viss mån medarbetarskap följs upp i kommunens återkommande medarbetarenkäter. Utvärderarna har inte sett några övergripande analyser som bygger på resultat i medarbetarenkäten och som fokuserar på åtgärder för ett samlat medarbetar- och medarbetarskap.

Chefernas uppdrag och förutsättningar

Från och med 2022 träffas kommundirektör, förvaltningschefer och bolagsdirektörer i gemensamma koncernledningsträffar en gång i månaden där större övergripande och komplexa frågor diskuteras, till exempel kring hållbarhet. Utöver dessa träffar möts även en kommunledningsgrupp en gång i månaden för att lyfta mer verksamhetsknutna frågor i förvaltningsorganisationen.

Vid intervjuerna berättar flera att det övergripande perspektivet i organisationen har blivit tydligare under senare tid även om en hel del ”stuprörstänkande” fortfarande finns kvar. Åsikten är att förvaltningscheferna tar idag ett större ansvar för helheten än tidigare. Dock är intrycket att kommunledningsgruppen skulle kunna bli ännu synligare och agera förebild för gemensamma mål och värderingar.

Mark har en hög grad av delegerat ansvar till enhetschefsnivå. De intervjuade på denna nivå anser att det finns en stor frihet att driva och utveckla sin enhet tillsammans med medarbetarna. Dock vittnar många om att arbetsbelastningen är hög hos cheferna och att ledande och administrativa uppgifter på vissa håll skulle behöva delas på fler personer. Vid intervjuerna framkom flera negativa synpunkter på de administrativa uppgifterna som ligger på enhetscheferna. I vissa fall uppfattas vissa uppgifter onödiga och inte tillföra något mervärde till

den egna verksamheten. Det framkommer även frågor kring olika administrativa stödsystem och deras relevans för att säkra och effektivisera verksamheten. Intrycket är att även kommunledningskontoret som håller ihop mycket av de administrativa uppgifterna har diskuterat och ifrågasatt hur de olika stödfunktionerna ska fungera för att bättre stödja verksamheterna. Stödfunktioners viktigaste roll är att vara det stöd som gör att chefer och medarbetare i linjen kan erbjuda tjänster med hög kvalitet till brukarna. Här finns en finns en förbättringspotential i Mark.

Intern kommunikation

Ett sätt att sprida gemensam information i organisationen är via de chefsträffar som arrangeras 4 gånger per år. Tidigare har dessa träffar upplevts som forum för enkelriktad information och engagemanget vid dessa tillfällen har varit låg. Flera vittnar om att det har skett en förändring under senare tid mot en större delaktighet och mer av dialog på chefsträffarna. Viktiga tvärspektoriella frågor har tagits upp och diskuterats i hela gruppen. Detta forum anses av alla vara viktigt för att bygga ”tillsammanskulturen”.

När det gäller spridning av löpande information som är viktig för alla i organisationen, så framkom flera negativa synpunkter vid intervjuerna. Det finns en tröghet när det gäller intern informationsspridning och det är ibland svårt att veta var viktig information finns tillgänglig. Att rätt information sprids snabbt till de som behöver denna är en viktig faktor för samverkan och för att kunna agera snabbt när det behövs. Här finns förbättringsmöjligheter för Mark.

Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

Kommunen genomförde under 2019-2020 en större ledarskapsutbildning som var obligatorisk för alla chefer. Idag finns ingen gemensam ledarskapsutbildning för befintliga chefer. Däremot finns en så kallad ledarakademi som riktar sig till befintliga medarbetare som vill bli chefer. Utöver detta finns en introduktionsutbildning för nya chefer på tre dagar. Den har fokus på befintliga processer som styrning och ekonomi och innehåller inte så mycket av ledarskapsutveckling. Det pågår ingen satsning på att utveckla medarbetarskapet i kommunen.

För att stärka rörelsen mot de mål som finns i kommunens styrning och för att utveckla det ”tillsammansperspektiv” som nämns av många vid intervjuerna, skulle Mark behöva etablera någon form av återkommande ledar- och

medarbetarutvecklingsprogram som berör alla i organisationen. Ett sådant program skulle då behöva fokusera på viktiga fokus för just Mark, t.ex. samverkan över verksamhetsgränser, de övergripande målen och kommunens värdegrund. För att bli en framgångsrik ledare och medarbetare behövs återkommande träning.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Återkommande koncernledningsträffar • Ett tydligare ”tillsammansperspektiv” • Hög grad av delegerat ansvar till enhetschefer • Chefsdagar med fokus på dialog och delaktighet • Ledarakademi och introduktionsutbildning för nya chefer 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydligare strategi för utveckling av ledar- och medarbetarskap • Se över och gör administrationen effektivare utifrån ett enhetschefperspektiv • Stärk den interna informationsspridningen • Obligatoriskt ledarskaps- eller medarbetarprogram för alla

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Marks kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

1. Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	7	20
1.2 Kommunens information till medborgarna	7	10
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	14	30
1.4 Transparens kring resultat	3	10
1.5 Förutsättningar för politiken	25	30
	56	100

2. Samhällsutveckling	Uppnått	Max
2.1 Strategiskt arbete	9	15
2.2 Social hållbarhet	20	30
2.3 Ekologisk hållbarhet	14	30
2.4 Civilsamhälle, näringsliv och kultur	17	25
	60	100

3. Styrning och kontroll	Uppnått	Max
3.1 Strategi för styrning	10	10
3.2 Politisk styrning	20	30
3.3 Uppföljning och analys	15	25
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	17	20
3.5 Koncernstyrning	9	15
	71	100

4. Effektivitet	Uppnått	Max
4.1 Strategi för ökad effektivitet	9	20
4.2 Långsiktig planering för ökad effektivitet	14	20
4.3 Jämförelser för ökad effektivitet	10	20
4.4 Ny teknik som ökar effektivitet	10	20
4.5 Samverkan för effektivitet	14	20
	57	100

5. Brukarens fokus	Uppnått	Max
5.1 Strategi för brukarens fokus	10	20
5.2 Fokus på service och bemötande	6	20
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	9	20
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	11	20
5.5 Brukarinflytande	13	20
	49	100

6. Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	5	20
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	4	20
6.3 Innovation och ständiga förbättringar	12	30
6.4 Lära av goda exempel	17	30
	38	100

7. Arbetsliv	Uppnått	Max
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	12	15
7.2 Strategisk kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare	22	40
7.3 Arbetsmiljö	12	25
7.4 Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	13	20
	59	100

8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	5	20
8.2 Chefernas uppdrag och förutsättningar	19	30
8.3 Intern kommunikation	12	20
8.4 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	12	30
	48	100