

KommunKompassen

ANALYS AV

OLOFSTRÖMS KOMMUN

2017



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Olofströms kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
	Utvärderingen.....	4
	Sammanfattning av resultat.....	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
	Område 1 Offentlighet och demokrati	6
	Allmänt.....	6
	Sammanfattning	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	8
	Allmänt.....	8
	Sammanfattning	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll.....	9
	Sammanfattning	10
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	12
	Sammanfattning	12
	Område 5 Resultat och effektivitet	14
	Allmänt.....	14
	Sammanfattning	14
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	15
	Sammanfattning	15
	Område 7 Verksamhetsutveckling.....	17
	Sammanfattning	18
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	19
	Sammanfattning	20
4.	Översikt av poängfördelning.....	23

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder verktøget sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklings-trender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale och regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

- det politiska systemet
- kommunernas förmedling av tjänster
- kommunen som arbetsplats
- utvecklingen av lokalsamhället.

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. 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.

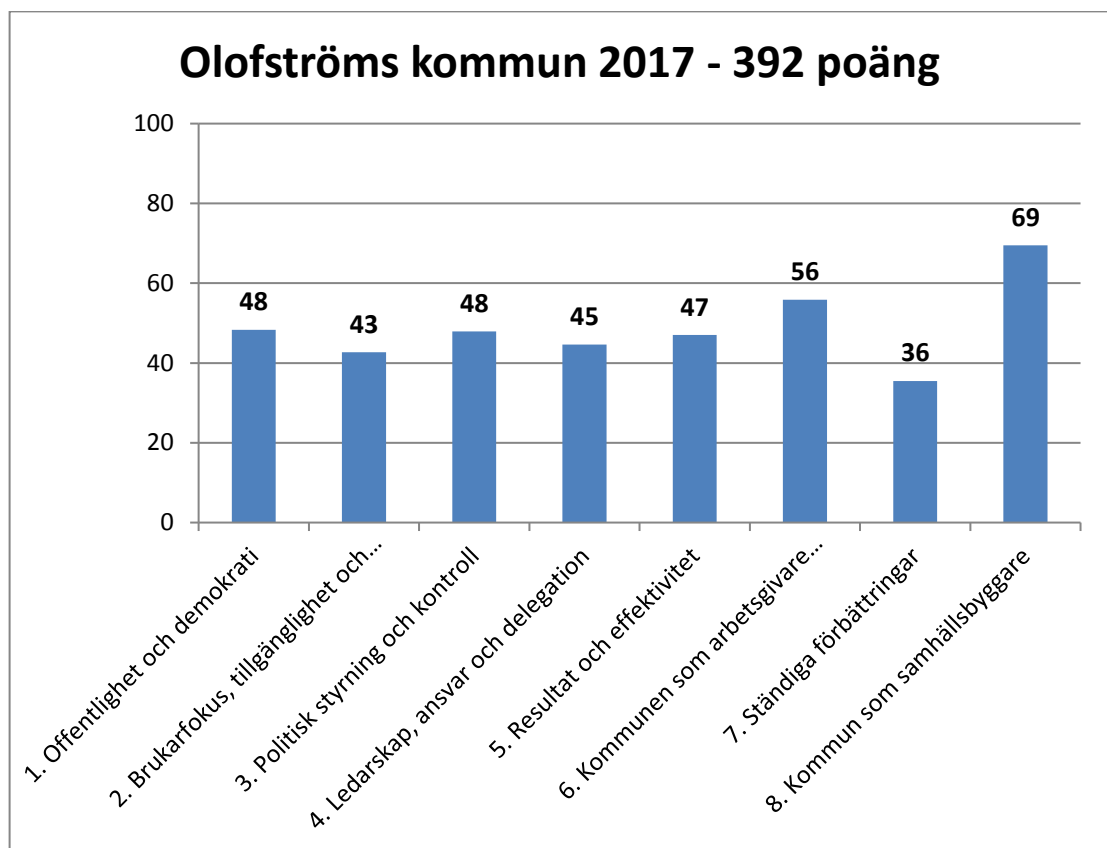
2 Olofströms kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

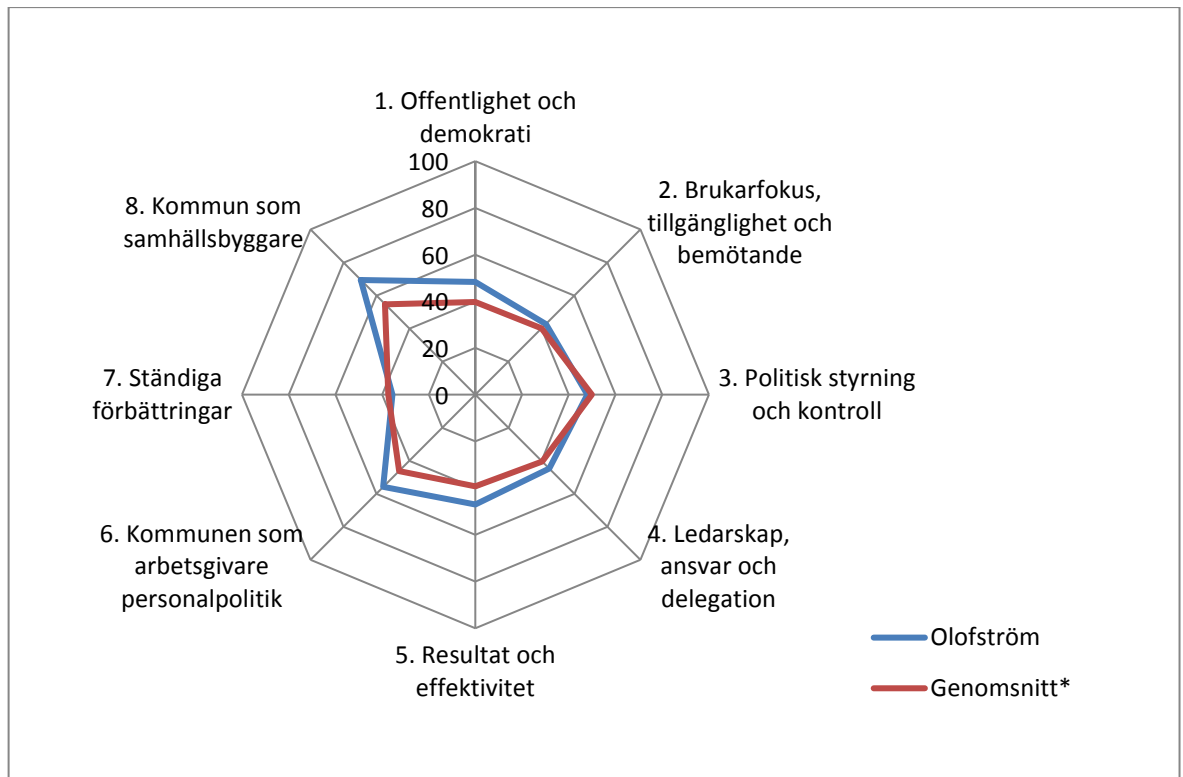
Utvärderingen av Olofströms kommun genomfördes i oktober år 2017 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Olofströms totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Olofströms profil som den framstår utifrån Kommunkompasens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av 9 kommuner som utvärderats för första gången under 2017 enligt Kommunkompassen.



Jämförelser

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet. Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling och information • Information till medborgare • Dialog och medborgarmedverkan • Etik – motverkan av korruption 	48

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Olofströmsbornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete, dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Sammanfattning

Olofströms kommun har ingen uttalad idé för demokratiutveckling förutom när det gäller information där nuvarande informationspolicy snart ersätts av en kommunikationspolicy. En idé för demokratiutveckling kan förutom information/kommunikation handla om inflytande och öppenhet, om hur kommunen ser på medborgardialogers form och innehåll. Den årliga medborgarundersökningen som fångar medborgarnas syn på inflytande, på verksamheterna och om hur man ser på Olofström som en plats att bo på kan ge inspiration och idéer om demokratiutveckling.

Vi anser att handlingar till politiska möten är lättillgängliga även om några få handlingar saknades vid utvärderingstillfället. Annonsering via webb, annonser i dagstidningar och ibland affischering innan sammanträden bedömde vi som bra.

I bruset av all information är det värdefullt att kommunen tar ansvar för att informera invånarna om vad man vill och avser samt om vad det resulterat i. Kommunen har gett ut en kortfattad presentation av KF:s mål men det vore värdefullt att också göra förenklade/populariserade presentationer av vad som åstadkommits. Ett sätt kan vara att i samband med årsredovisningen använda ”hundralappens” fördelning på olika verksamheter.

Resultatpresentationer till invånarna är ett utvecklingsområde i Olofström. Information om resultat är dels ett sätt att beskriva vad man får för skattepengarna och dels ett sätt för kommunen att ta ansvar för informationen. Något som kan balansera mer eller mindre seriösa rankingar av kommunal verksamhet. Det är också intressant att få den egna kommunens resultat jämfört med andra. Viktigt i sammanhanget är att presentationerna görs så enkla och begripliga som möjligt. Det räcker inte med länkar till databaser eller omfattande rapporter som kräver sakkunskap för att förstå.

Resultat från medborgarundersökningar finns tillgängliga på webben men utan kommunens kommentarer till hur man tänker sig hantera resultatet. Samma sak gäller revisionsrapporter, de är tillgängliga men ger ingen information om eventuella åtgärder.

Medborgardialoger sker och har skett kring många olika frågor, dock inte kring centrala beslutsprocesser som budget. Vi uppfattade att politiker inte är helt nöjda med strukturen för dialogerna, något som signalerar behov av att göra ett omtag för att förtydliga syfte och diskutera innehåll och former. Kommuner som Kramfors, Uddevalla och Skellefteå kan vara intressanta att kontakta i detta sammanhang. Likaså har SKL ett [omfattande stöd](#).

Det är lätt att hitta kontaktuppgifter till samtliga politiker via kommunens hemsida. Vissa politiker använder sociala medier i kontakt med invånarna. Vi blev osäkra på förhållningssätt vid användande av sociala medier. När representerar man sig själv och när representerar man kommunen? När det gäller möjlighet att närvara vid sammanträden så är endast KF öppet för medborgarna. Ett annat förhållningssätt har t ex Borås där även KS och övriga nämnder är öppna med undantag för sekretess.

Det finns en policy mot mutor samt om bisysslor som all ny personal får information om vid introduktionen. Såväl anställda som politiker deltar i värdegrundsarbete där etiska och moraliska frågor tas upp. Ett viktigt arbete som möjligtvis kan utvecklas vidare och bli mer konkret för den enskilde. Ett förslag är att ta del av den statliga ”[värdegrundsdelegationens](#)” arbete. Whistleblower funktion har diskuterats men bedömts vara onödig.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Lättillgängliga offentliga handlingar • Bra kontaktuppgifter till politiker • Bra annonsering inför sammanträden • Värdegrundsarbete som kan bidra till hög etisk kompetens 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling • Gör gärna sammandrag/populariserade handlingar • Låt medborgarna få rapport om vilka resultat kommunen levererar och hur dessa förhåller sig till andra kommuner (vad man får för skattepengarna)

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> ● Strategi för brukarorientering ● Tillgänglighet och bemötande ● Information om service och tjänster ● Valfrihet ● Brukarundersökningar ● Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	43

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. 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 brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Sammanfattning

Vi saknar en samlad strategi/viljeriktning för hur kommunen vill sätta brukarna i fokus även om vi kan se enskilda uttryck för det. ”Barnen i centrum” i de övergripande målen, värdegrundsarbetet och innehållet i RUS-samtalen, svarstider till företagare är exempel.

Frågor om tillgänglighet och bemötande är viktiga i kommunen och följs upp genom exempelvis utvecklingssamtal och värdegrundssamtal. Vi tror att betydelsen av tillgänglighet och gott bemötande kan betonas ytterligare genom att exempelvis lyfta fram detta i annonsering av tjänster. Inget vi såg fanns i dagens annonsering. Ett annat sätt är att särskilt uppmärksamma arbetsgrupper eller enskilda som utmärker sig positivt avseende tillgänglighet och bemötande.

Vad gäller tillgänglighet såg vi att det var föredömligt lätt att hitta kontaktperson via kommunens hemsida. Talande webb fungerar bra och man har också anslutit webben till översättarfunktion. Verksamheterna har viss information på andra språk. Positivt att kommunen inrättat ett servicekontor för nyanlända. Där erbjuds hjälp med allmän samhällsorientering, ifyllnad av blanketter etc.

Det går inte på ett enkelt sätt att få information om verksamheternas resultat så att man vid behov kan jämföra enheter med varandra eller med andra kommuners. Det är ett utvecklingsområde. Likaså behöver kommunen utveckla e-tjänsterna ytterligare ett steg så att man inte måste skriva ut blanketter att fylla i och posta.

När det gäller brukarundersökningar är vår bild att alla verksamheter gör det regelbundet. Socialförvaltningen har också en årlig analysdag där man tillsammans med sina politiker analyserar

och diskuterar hur man ska kunna utveckla vidare. I skolan används samrådsgruppen för att diskutera föräldrars synpunkter. Det vi saknar är en ordning för att över verksamhetsgränser lära av undersökningarna och rutin för att dessa får en koppling till styrningen på övergripande nivå. Det kan handla om att utveckla både metodik och analysförmåga.

Synpunkts- eller klagomålsfunktionen på webben är väl synlig. Den fungerar väl och angivna rutiner för återkoppling fungerar.

Olofström har två så kallade tjänstegarantier när det gäller "Näringslivslinjen", den som garanterar att företagare får personligt svar inom 24 timmar samt "Bygglovsgarantin" som garanterar att alla får besked om bygglov inom sju arbetsdagar. Något som också följs upp. För övriga verksamheter finns inga deklarerationer men däremot korta beskrivningar av verksamheterna och dess innehåll. I anslutning till detta finns uppgift om kontaktpersoner att vända sig till. Det kan räcka men information behöver uppdateras i samband med förändringar.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bra och enkel beskrivning av tjänsternas innehåll på webben ▪ Fördömligt lätt att hitta kontaktperson ▪ Synpunkts och klagomålsfunktion på webben med rutinbeskrivning ▪ Uppföljning enligt RUS när det gäller bemötande 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sammanhållen strategi för brukarorientering ▪ Presentationer av verksamheternas resultat ▪ Jämförelser och analyser av brukarundersökningar ▪ Utveckla e-tjänster

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • System för styrning och uppföljning • Politiska mål • Uppföljning och rapportering • Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän • Samspel och dialog 	48

Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/ flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen

skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

Sammanfattning

Visionen Heja Olofström! Kommunen ska vara expansivt och stolt! År 2025 är vi 14' invånare! Gäller hela kommunkoncernen. Visionen tillsammans med tre övergripande mål var kända av de flesta vi intervjuade. Likaså den gemensam värdegrunden som antogs för inte så länge sedan.

Tre övergripande mål, *nära till allt – barnen i centrum – jobb till 1000*. Synpunkter har kommit om att målen inte är helt enkla att bryta ner. Den som läser centrala styrdokument som budget, delårsrapporter och årsrapport ser också att kopplingen mellan de övergripande målen och målen på nämndnivå är oklar om man har ambitionen att målen på den nivån ska vara styrande.

En reflektion och möjlig utveckling är att låta övergripande mål bli en del av visionen utan specifika målvärden och indikatorer kopplade till dessa. Exempelvis är det problematiskt att som nu sätta indikator på medborgarundersökningar eftersom de är uttryck för attityder och dessa styr inte kommunen över. Däremot ger undersökningarna viktig information.

En utveckling som vi ser det skulle alltså vara att arbeta ihop nuvarande vision och övergripande mål till en sammanhållen gemensam framtidsbild eller vision om man så önskar. Den behöver aktivt kommuniceras i hela kommunen så att både anställda och medborgare kan förhålla sig till den. Man bör naturligtvis följa utvecklingen i riktning mot visionen där det är möjligt med utgångspunkt från fakta. T ex ökar folkmängden som vi vill.

Vi tror att kraven på att de övergripande målen ska brytas ner skapar viss förvirring för förvaltningar och nämnder då målen där inte är uttryck för vad verksamheterna primärt är till för. För förvaltningarna/nämnderna föreslår vi att verksamheternas syfte och aktuella utmaningar är utgångspunkt för målformuleringar. Exempelvis att alla i åk 3 ska kunna läsa och skriva eller att brukare i hemtjänst ska ha ett begränsat antal personal. Här kan det vara viktigt att prioritera områden som har störst behov av förbättring. Idé till utveckling kan man få av [Sollentuna kommun](#).

En annan reflektion handlar om målnivåer. Målnivåer som att något ska öka, bli bättre eller att man ska vara bättre än riksgenomsnittet är tveksam styrning. Dessa bygger inte på en analys om varför det är ett bra mål eller en rimlig nivå. Ett genomsnitt kan egentligen vara en klen ambitionsnivå. ”Alla vill väl att allt ska bli bättre”, ingen energi finns i ett sådant mål. Att föredra är konkreta målnivåer.

I bolagens ägardirektiv är inte de övergripande målen synliga men enligt policy ska de gälla.

Det sker regelbunden uppföljning enligt styr- och uppföljningsmodellen. Stratsys finns men alla är ännu inte inne i systemet. Röda, gröna och gula markeringar indikerar om utvecklingen går framåt, är oförändrad eller går bakåt. Problemet med uppföljningen handlar inte om rutiner utan om verksamhetens osäkerhet om vad man ska leverera i uppföljningen. Många vi intervjuade upplevde att de övergripande målen är mer inriktning än mätbara mål.

I uppföljnings dokumenten presenteras inga analyser av utfallen och inte heller jämförelser med andra, något som skulle kunna vara relevant för att värdera de egna resultaten.

Vid sidan av kommunal revision så görs ett flertal externa revisioner/utvärderingar. Flera beskrev dessa som bra motorer i utvecklingsarbetet. Rapporterna finns att läsa på hemsidan men vi saknar hänvisning till eventuella åtgärder kopplade till revisionerna.

I det stora hela var man nöjd med roller och ansvar mellan politik och förvaltning eller mellan vad-och-hur frågorna även om det görs övertramp ibland och då oftast kring ”cykelställsfrågor”. Vi noterade att Olofströms organisation där kommunchefen inte är chef över förvaltningscheferna kan vara problematisk av fler skäl. En handlar om att förvaltningen och verksamheternas tidshorisont är en helt annan än politikens fyraårsintervaller. Förvaltningen har grundläggande behov av viss stabilitet. En annan problematik handlar om att kommunchefen som högsta tjänsteman med ansvar för helheten riskerar att ha dålig överblick över verksamheterna.

Olofström har flera arenor/forum där politiker och ledande tjänstemän kan mötas och föra dialog kring strategiska frågor. Veckovisa träffar sker mellan kommunchef, KC, och kommunstyrelsens ordförande, KSO. Samma gäller för KC och förvaltningscheferna, FC, samt för FC och nämnsordförande. Förvaltningarna har regelbundna presidieträffar. Man har så kallade SMART-träffar fyra gånger per år då ordförande för nämnderna, bolagen, kommunalförbunden, revisionen och personalutskotten samt kommunchef, förvaltningschefer, HR chef, ekonomichef, VD för bolagen och förbundscheferna träffas. Oppositionen är inte med på dessa möten, något som upplevdes negativt. Kommunen genomför Verksamhetsdagen för presidier, chefer, revisorer och fack en gång per år. Då presenteras utmaningar, utfall, inriktningar etc.

Som ett sätt att få bättre kunskap finns en kontaktpolitiker utsedd i varje verksamhet.

Förvaltningen erbjuder utbildning för KS om ekonomi. Efter varje val sker utbildning av alla nya politiker, då ingår också värdegrunden. Politiker åker på kvalitetsmässan som ett sätt att kompetensutveckla. Nämnds specifika utbildningar erbjuds. En utveckling vore att göra nöjdhetsundersökningar för att ta reda om politiken är nöjd med förvaltningens stöd.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visionen och tre övergripande mål samt värdegrund som är kända ▪ Flera arenor där politiker och tjänstemän möts för att öka förståelsen av uppgifter, roller och spelregler, exempelvis SMART-möten ▪ Bra utbildningar för förtroendevalda 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Övergripande målen syns inte i alla verksamheter ▪ Målen är visionära och svåra att konkretisera i verksamheterna ▪ Förvaltningen har svårt att konkretisera och återrapportera resultat till den politiska nivån ▪ Diskutera vem som ska vara chef över förvaltningschefer ▪ Gör nöjdhetsundersökning till politiker om hur man upplever förvaltningens stöd

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	45

Allmänt

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna.

Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheter. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Sammanfattning

I ledarskapspolicy från 2011 anges viljeriktningen för vad som ska präglade ledarskapet. En ännu inte antagen HR policy ska ersätta den. Policy anger både relationen mellan chefer och underställda och relationen chef/politik.

Vi uppfattar att det finns handlingsfrihet i verksamheten genom att enheter har frihet att omfördela resurser inom given budgetram men däremot finns inte frihet att disponera underskott/överskott mellan budgetår.

Att redovisa projekt genom att beskriva dem och göra dem tillgängliga på webben ser vi som positivt då det minskar risken för dubbelarbete samt möjliggör för fler att ta del av exempelvis nya arbetssätt. När det gäller olika processer, t ex stöd för barn och unga eller äldre har man inte kommit lika långt. Socialförvaltningen har påbörjat ett arbete där exempelvis IFO börjat använda SOFS:en.

Kommunen tillämpar inte chefskontrakt med resultatförväntningar. Det finns inte heller något om vad som eventuellt sker om inte chefen klarar sitt uppdrag, något som också fler uttryckte behov av. Utvärdering av chefer och av ledarskapet sker primärt via medarbetarundersökningen. Resultatet presenteras gemensamt för alla chefer, därefter sker genomgång för var och en med överordnad chef där eventuella åtgärder diskuteras. Tillsammans med medarbetarna görs därefter en plan för utveckling av ett eller flera områden. Återkoppling till facket ges i samband med samverkansträffarna. Det finns inga särskilda rutiner för att uppmärksamma goda ledarprestationer. Det som beskrivits är möjlighet för vissa chefer att berätta på gemensamma möten. Vissa utbildningsinsatser ses ibland som belöning.

På frågan om helhetssyn av mål, uppdrag och ansvar, sprids och förankras internt är vår bild att detta är ett utvecklingsområde. Vi har diskuterat huruvida Olofströms organisationsform där

kommunchefen inte är chef över förvaltningscheferna bidrar till detta. En situation där nämndens ordförande ansvarar för utvecklingssamtal med FC skulle kunna motverka just helhetssynen. Arbetet med kommunkompassen kan säkert bidra till bättre helhetssyn, något som flera av de vi intervjuade hoppades.

Visionen och de övergripande målen känner de flesta till men tycker samtidigt att den inte riktigt blir samlande. Visionen är mer av en slogan. Värdegrunden uppfattades lättare att gestalta.

Vi anser att kommunen är väl försedda med olika typer av ledarsatsningar. *Blekingen framtida chefer* ska syfta till att hitta och utveckla potentiella chefer. Behovet av att hitta nya chefer är en fråga som tas upp på medarbetarsamtalen som ett sätt för chefer att identifiera potentiella ledare.

Ledarskapsprogrammet riktar sig till chefer som är relativt nya. Olofström samverkar med övriga kommuner i länet om dessa utbildningar. Samtliga chefer har också två *chefs dagar* årligen vilka syftar till att skapa samsyn i styrnings- och ledningsfrågor.

Exempel på andra chefsforum: KS chefer träffas två gånger per månad. Förvaltningscheferna tillsammans med kommunchefen en timma per vecka. Förvaltningscheferna och kommuncheferna träffar HR och EK funktion två gånger per månad varav ett av mötena med bolags Vd:arna och förbundscheferna. En gång i månaden samlas alla chefer (ej bolag) på s.k. kommuninformation.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Bra att enheterna har handlingsfrihet att omfördela, rekrytera och göra organisatoriska förändringar • Bra projektsammanställningar som t ex minskar risken för dubbelarbete • Ledarutvecklingsprogram för befintliga chefer och potentiella nya chefer samt flera forum för att diskutera ledarskap, chefsfrågor etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bättre styrning av tvärprocesser, t ex barn och unga • Behov av att tydliggöra det personliga uppdraget (t ex chefskontrakt) • Rutiner för att ge chefer stöd då det uppstår problem • Struktur för att mål, uppdrag och ansvar ska bli tydliga i tjänstemannaorganisationen (helhetssyn)

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan 	47

Allmänt

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

Sammanfattning

Det finns ingen uttalad förväntan om att resultat eller effektivitet ska utvecklas. Några menade att det ska förstås i relation till arbetet med ständiga förbättringar.

Ekonomistyrningen är framträdande, det finns gott om ekonomiinformation. Ramfördelningen sker med utgångspunkt från demografin och vi uppfattade att det fanns en samsyn kring den metoden. Det vi saknade var kopplingen mellan resurser/ekonomi och resultat, det vill säga effektivitet. Visst arbete och kunskap finns inom äo, försörjningsstöd och hemtjänst där man deltar i nätverket ”kostnad per brukare”. Där kan man ställa resurser i relation till uppnådda resultat. Men, vi uppfattade att detta endast rörde dessa verksamheter.

Jämförelser av verksamhetsresultat och kostnader i verksamheter är ett kraftfullt verktyg för att förstå om arbetet bedrivs effektivt. Även om vi vet att jämförelser sker i de flesta verksamheter är vår bild att jämförelser inte används systematiskt. Det finns exempelvis inte intressanta jämförelser presenterade i centrala styrdokument. Det finns inget uttalat om jämförelser i dokumentet om ekonomi- och verksamhetsstyrning. Här ser vi ett potentiellt utvecklingsområde.

Verksamheten följs upp vid årsbokslut och delårsbokslutet i augusti. Ekonomin följs upp mars, april, maj och oktober. Frågan är om inte vissa verksamhetsresultat borde följas upp ytterligare en gång för att förändringar ska kunna göras i god tid?

Kommunikation om verksamhetsresultat och resurser är nödvändigt för både förvaltning och politik. Vi har noterat *Verksamhetsdagen* som kan ses som ett viktigt komplement till övrig uppföljning. Den dagen deltar chefer, fack, ordförande i nämnd o styrelser, VD, ekonomer, HR, ordförande för kommunalförbunden, förbundscheferna samt vissa strategiska funktioner. När det gäller kommunikation om resurser och resultat så är huvudprincipen är dessa frågor ska tas upp på APT. Kommunen har också en blogg som tar upp ekonomi och verksamhet. Man strävar efter att kunna presentera en ”kvalitetsbild” som ska vara underlag för diskussion. Resultat från Öppna Jämförelser, ÖJ, senior alert mm är föremål för kommunikation.

Samverkan mellan kommuner om vissa verksamheter är ett sätt att effektivisera. Olofström har en mängd samarbeten i syfte att effektivisera tjänsterna. Exempelvis kring miljöfrågor, placering av barn- och unga, ansvarsförsäkringar, kollektivtrafik och hjälpmedel. Bra och viktigt men man får inte glömma att göra utvärderingar så att man säkert vet om samverkan ger en effektivisering.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utvecklad ekonomistyrning med ramfördelning som utgår från demografin ▪ Verksamhetsdagen som komplement till övrig uppföljning ▪ Samverkan med andra (t ex kommuner) för att stärka serviceutbudet 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategi och åtgärder för att utveckla verksamhetsresultat och effektivitet ▪ Utveckla rapporteringssystem så att man kan följa resurser och resultat löpande under året (t ex med stöd av Stratsys) ▪ Utveckla arbetet med jämförelser för att skapa ett utvecklingstryck

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	56

Allmänt

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar. Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Sammanfattning

Olofström kommer inom kort att anta en HR-policy med fokus på jämställdhet och mångfald, kompetensförsörjning och rekrytering samt ett hållbart arbetsliv. Den var vid intervjun ej på plats men nämns ändå därför att vi ser positivt på att kommunen tar ett samlat grepp om arbetsgivarpolitiken.

Kommunen har ett projekt för att genomföra heltid som norm, ett sätt att göra sig mer attraktiv. Annonsering kan vara ett tillfälle att framställa sig som attraktiv arbetsgivare, något vi inte kunde se vid tillfället. Maskoten ”Tapper” som används i annonseringen kunde vi inte hitta i samband med utvärderingen. Flera angav värdegrunden som central för kommunens attraktivitet. Ett försök med praktik inom vård och omsorg för ett antal unga förra sommaren var ett sätt att marknadsföra det offentliga jobbet. Det är dock okänt vilken utvärdering som gjordes efter detta. För att hantera korttidsfrånvaro inom barnomsorg och äldreomsorg har kommunen nyligen inrättat en särskild bemanningsenhet. En åtgärd som vi bedömer som positiv då tid frigörs för ordinarie rekrytering.

Olika förmåner ges anställda i kommunen, friskvårdsbidrag på 1200 kr/år, medlemskap i personalklubb, möjlighet att lämna blod eller göra mammografiundersökning på arbetstid, möjlighet att arbeta deltid till dess barnet fyller 12, vissa möjligheter till distansarbete är kollektiv förmåner. Avsikten är också att fråga medarbetarna vilka önskemål som finns när det gäller förmåner. Hälsoveckor genomförs två gånger per år och varje arbetsplats ska ha en hälsoinspiratör som tillsammans med organisationens samordnande planerar olika hälsoaktiviteter. Vid behov förankras aktiviteterna med HR-chef. Alla chefer är utbildade i salutogent ledarskap. Det är också möjligt att få böcker betalda för kompetensutveckling.

Kompetensutvecklingsbehov fångas i RUS en gång per år men vår bild är att inte dessa sammanställs och presenteras som en helhetsbild för politiken. Däremot uppfattade vi att varje förvaltning har en relevant bild av kompetensläget. I utbildning av chefer tas frågan om kompetensförsörjning upp och att exempelvis inte ”Anna” självklart ska ersättas av ”Anna”.

RUS-samtal sker en gång per år. Vår bedömning är att alla medarbetare får detta samtal. Chefer har fått utbildning i tillämpning av RUS och i samband med RUS-samtalet upprättas individuella utvecklingsplaner men planerna följs inte alltid följs upp. I varje chefs budget finns resurser avsatta för kompetensutveckling.

Kompetensutveckling handlar ju inte bara om externa utbildningar. Internt lärande är mycket viktig del av kompetensutvecklingen och vi fick uppfattningen att det sker organiserat inom skolan, vården och omsorgen. Vi har uppmärksammat värdegrundsutbildningen som ges för alla som något positivt för utveckling i rollen och uppdraget. Inom äldreomsorgen finns dessutom värdegrundsambassadörer. En synpunkt som kom upp var att linjechefer har allt för många arbetsuppgifter vilket leder till brist på tid att stödja och utveckla sina medarbetare.

Kommunen gör årligen lönekartläggningar, dessa används för att korrigera löner. Individuella lönesamtal erbjuds alla men undantag görs enligt överenskommelser med facken i särskilda situationer. Vid intervjuerna framkom att många tackar nej till lönesamtalen. Bedömningskriterier för lön finns i RUS och ligger till grund för lönesättning. Kriterier och samtal är helt och hållet inriktat på individen. Ibland gör justeringar för så kallade snedsitsar och då berörs en hel grupp.

Årlig medarbetarundersökning inklusive HME (hållbart medarbetar engagemang) genomförs. Chefer har uppdrag att utifrån dessa upprätta en handlingsplan. Cheferna har fått utbildning i att analysera resultatet och använda detta för att utveckla verksamheten.

Som de flesta arbetsgivare har Olofström en policy för jämställdhet och mångfald. Uppföljning av jämställdhet sker bland annat genom att statistik presenteras uppdelat på män respektive kvinnor och från 2016 finns även möjlighet att via medarbetarundersökningen ange binär. Man

har här konstaterat att andelen kvinnor är kraftigt överrepresenterade i kommunens verksamheter.

Kommunen menar att det finns problem med att följa upp mångfald när det gäller etnicitet, sexuell läggning etc., en problematik som alla ställs inför. Det innebär att andra styrsignaler behövs. Ett sätt kan vara att i värdegrundsdiskussionen lyfta upp dessa frågor, likaså i medarbetarsamtal och i brukarundersökningar. Kunskap om befolkningssammansättningen kan också indikera huruvida kommunens organisation och organisering på ett bra sätt är representativ för befolkningen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Samordnad rekrytering vid korttidsfrånvaro via bemanningssenheter ▪ Kollektiva förmåner och friskvårdsinsatser som stärker rollen som attraktiv arbetsgivare ▪ Värdegrundsutbildningen som ger stöd till medarbetarna i deras roll ▪ Värdegrundsembassadörer inom äldreomsorgen. ▪ Gemensamma lönekriterier enligt RUS ▪ Årliga lönekartläggningar som t ex synliggör "sneidsisar" 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ En övergripande personalstrategi med stark koppling till att utveckling av verksamhet ▪ Övergripande kompetenskartläggningar som ger helhetsbild ▪ "Mångfald" begränsas till en fråga om män respektive kvinnor

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer • IT-stöd 	<p>36</p>

Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen

har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbar mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

Sammanfattning

Vi kan inte se att det finns en kommunövergripande viljeriktning för arbetet med ständiga förbättringar/kvalitet. Det skulle exempelvis kunna visas genom en tydlig samordnande funktion med mandat och organiserat nätverkande som möjliggör kunskapsspridning. Kvalitet eller ständiga förbättringar har inte heller en framträdande plats i dokument eller i beskrivningar av verksamhet. Några menade att kvalitetsarbete är en del av uppdraget och av den anledningen har en självklar plats i verksamheterna.

Lean nämns både som ett övergripande förhållningssätt och som en metod. Vår bild är att tillämpning av lean varierar. Att man gör olika i olika verksamheter behöver inte vara problem i sig men brist på samordning och helhetssyn kan innebära att potentialen i det organisatoriska lärandet går om intet.

Kvalitetsarbete kräver arbete med analys av avvikelser, brister och problem samt handlingsplaner för att komma till rätta med problemen. Vi vet att detta sker i verksamheterna men det är svårt att hitta erfarenheter av detta i olika uppföljningsdokument. Det finns några intressanta forum för kvalitetsfrågor, *kvalitetsdag* för politiker och chefer, skolans *Åhusdagar* och *socialförvaltningens analysdag*. Bra exempel som kanske kan utvecklas i hela organisationen?

Politiken möjlighet att ta del av och diskutera analyser varierar. Ibland menar man att politiken inte är intresserade och ibland upplevs det svårt att hitta en ordning för att diskutera analyser med politiken. Ett utvecklingsområde?

Nätverkande uppmuntras och sker i stor omfattning, viktiga forum för att jämföra, lära och utveckla verksamheterna. Andra forum för lärande som nämns är kommunledningsinformation tre ggr per termin, tisdagsmöten på socialförvaltningen, träff med branschorganisationer för fritidsverksamhet. Inom utbildningsområdet på Navigatorcentrum finns dessutom en särskild ”ungdomsspanare”. Förutom enstaka exempel uppfattade vi inte någon omfattande samverkan med forskningsinstitutioner i syfte att utveckla verksamheter.

När det gäller metodik för att utveckla verksamheterna används *lean*, *salutogent ledarskap*, *bruk* i skolan, *qualis* i förskolan och inom LSS används en uppsjö av icke namngivna metoder. Vi saknade ett systematiskt arbete för att sprida intressanta exempel mellan förvaltningarna/verksamheterna. Önskemål om ökad samverkan framkom under intervjuerna.

Utvärderingar och granskningar av externa kan påverka verksamhetsutveckling positivt, vi har sett att ett antal har genomförts. Förutom granskningar från olika myndigheter eller revisionsföretag kan kommunen själv hitta egna former. Kollegiegranskning används exempelvis inom omsorgen.

Brukarnas kunskap om sig själva och sin situation är viktigt perspektiv för att utveckla verksamheterna. Vi uppfattar att brukare i Olofströms kommun primärt har rollen som rådgivande genom just olika råd/samråd. Här kan man gå några steg längre och låta brukaren få en mer aktiv

roll i såväl utformandet, genomförandet och uppföljning av verksamhet. [Ökat medskapande](#) är ett område under stark utveckling där intressanta erfarenheter finns att hämta.

Medarbetarnas engagemang, kunskap och kreativitet är nycklar för att hela tiden hitta nya lösningar på hur verksamheterna ska utformas. På APT-möten finns en punkt på dagordningen som tar upp ”förslag till förbättringar”. Vi tror vi inte att det räcker. Signaler från arbetsgivaren måste också stödja och efterfråga kreativitet. Det handlar inte bara om metoder utan också på ledningens öppenhet syn på att pröva nytt och dessutom få göra fel. Någon efterfrågade en idébank. [Tips](#) om hur man kan göra finns på många håll.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pågående arbeten med analys av avvikelser (t ex analysdag, Åhusdag) ▪ Gott om nätverk på flera nivåer, nätverk uppmuntras ▪ Det används flera förbättringsmetoder där man kan få utvecklingsstöd (t ex lean) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saknar en strategi och tydlig samordning av kvalitetsarbetet ▪ Omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten görs men inte systematiskt ▪ Uppmärksamma och sprid goda exempel från verksamheterna ▪ Utveckla stöd till kreativitet och förbättringsinitiativ

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för samhällsbyggande • Samarbete med civilsamhället • Samarbete med kulturlivet • Stöd till näringslivet • Internationella kontakter • Hållbar utveckling 	69

Allmänt

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

Sammanfattning

I Olofström finns ett systematiskt samarbete med frivilliga. Det finns också en plan för kommunens arbete med kultur och fritidsfrågor där föreningslivet är en viktig del. När det gäller samverkan med och stöd till näringslivet sker det genom näringslivsbolaget. Internationellt samarbete är däremot inte framträdande i Olofström. Det tidigare Södra Östersjöprojekt var fram till 2016 det som utgjorde grunden för kommunens internationella inriktning.

När det gäller hållbarhet (ekonomisk-social-miljö) så är arbetet med miljö det som syns tydligast. Där finns också åtgärdsprogram framtagna i samverkan med regionen.

För risk- och sårbarhetsfrågor så har Olofström en plan för hantering av extraordinära händelser. Arbetet sker inom ramen för handlingsplanen framtagen enligt avtal mellan SKL och staten. Ledningsplanen har övats i regional samverkan, utvärderats och justerats.

Samverkan med civilsamhället sker i många former. Föreningar tar ibland ansvar för vissa verksamheter, t ex koloniförening för kolonilotter, idrottsföreningar för vissa anläggningar. ”Mötesplats Olofström” är ett integrationsprojekt där kommunen samverkar med föreningslivet. Nattvandring är ett samarbete mellan kommunen, föreningslivet, Jämshögs församling och frivilliga resursgruppen (Olofströms Civilförsvarsförening). Fritidsgården Susekullen som drivs i föreningsform för såväl vuxna som ungdomar får bidrag för ett omfattande arbete med fritidsaktiviteter och för att utgöra en mötesplats för unga och vuxna. ”Aktiv sommar” är ett annat exempel på ett samarbete med Rotary i syfte att anordna aktiviteter och jobb åt ungdomar under sommarlov. Ibland ersätter kommunen föreningar som bedriver verksamhet. Brottsofferjour, kvinnojour, Hembygdsmuseum och Civilförsvaret är exempel. Föreningar har möjlighet att hyra lokal till reducerat pris.

Det finns ett kulturråd som kommunen träffar två ggr per år. Rådet består av de föreningar som får bidrag. Kontinuerlig dialog sker även med övriga föreningar och ibland enskilda. Med Holjerådet förs dialog om aktiviteter i en park. I Olofström finns flera större kulturarrangemang, Skördedagen, Medvindsmässan, Näselfrossa, berättarkraft och ett Finlandsfirande under hösten är exempel. Såväl kommunen som föreningslivet och näringslivet är delaktiga.

Särskilda kulturaktiviteter för barn och unga finns, exempelvis musikskola (ligger under skolorganisationen), lördagsstunder i biblioteket och filmvisningar. Det finns uttalade ambitioner att prioritera vissa grupper och det skulle vara intressant att se resultat av dessa ambitioner.

Genom Olofströms näringslivs AB sker stöd och kontakter med och för näringslivet. Bolaget ger ut nyhetsbrev, har Facebook sida, har initierat ett företagskluster (TechTank) som omfattar 5000 anställda. Näringslivsbolaget genomför frukostmöten, håller utbildningar i samarbete med Nyföretagarcentrum och gör informationsinsatser. Uppdraget till bolaget är kopplade till målen ”jobb till 1000 samt ”barn i centrum”.

En utmaning i Olofström handlar om företagens kompetensförsörjning. Pågående samverkan mellan kommunen (komvux, gymnasieskola), näringsliv + arbetsförmedling kan vara ett sätt att hantera den utmaningen.

Bolaget nätverkar med Coventry i England som också har tillverkningsindustri. Där finns ett kontor som numera företagen driver själva. Nätverkande sker inom ramen för Region Blekinge och Business Sweden.

Olofströms näringslivs AB har uppdrag att ansvara för turismfrågor och stärka besöksnäringen. En kartläggning visade att jakt, fiske och naturturism är starka i Olofström. Erhållet Leader-bidrag finansierar en tjänst som ska driva utveckling och tillsammans med företagen som lever på turism och därigenom utöka utbudet.

Vad gäller internationell samverkan så har det tidigare vänortssamarbete med Kwidzyn i Polen avvecklas till förmån för mer målinriktat projektsamarbete och då med fler kommuner i Östersjöområdet. Kommunen har deltagit i några projekt tillsammans med andra länder. Kommunen gör många ansökningar om ekonomiskt stöd för att kunna driva projekt. Exempelvis ur EES fonden och länsstyrelsen för integration. Trots detta är inte vår bild att kommunens internationella samarbete är särskilt framträdande.

Via Business Blekinge, Länsstyrelsen och Region Blekinge arbetar man med kommunens och regionens attraktivitet som besöksmål, företagande mm. Ett relativt nytt samarbete som inte utvärderats ännu. Det finns flera kommuner som av samma skäl samverkar utifrån ett geografiskt område för att göra platsen mer attraktiv. Dalslandskommunerna är ett exempel.

Kommunen arbetar enligt ett regionalt åtgärdsprogram med en energi-och klimat strategi. Man följer upp utsläpp från egna bilar, energianvändning och miljöbelastande produkter. Kommunen arbetar också för att värna biologisk mångfald när det gäller egna skogar. Utveckling av det så kallade Å-rummet syftar bland annat till att bevara och utveckla biologisk mångfald. I arbetet med ny avfallsplan följer man upp statistik för flera år för att kunna utvärdera om åtgärderna lett till att målen nåtts. Kommunen har en egen återvinningscentral i samverkan med avfallsbolag och arbetsmarknadsenheten. Det förekommer energisparprojekt riktat till företag och kommunen tillhandahåller energirådgivare.

Vi saknade en samlad analys av läget när det gäller social hållbarhet. En analys som ger en övergripande bild av läget och behoven och som kan vara ett tydligare stöd för de olika verksamheterna olika insatser. ”Hållbar livsmiljö” i KF-målen och dess indikatorer räcker inte för att beskriva och fånga utvecklingen när det gäller social hållbarhet.

Det finns flera exempel på hur kommunen arbetar för social hållbarhet, fritidsgården Växtverkets uppsökande, socialförvaltningens fältgrupp, samordnare för nyanlända barn och ungdomar, insatser för att motverka frånvaro i skolan. Inom kultur och fritid arbetar man med fokus på särskilt prioriterade målgrupper, det kan handla om funktionsnedsättning av olika slag. Likaså arbetar man på olika sätt för att öka tryggheten. När det gäller att motverka extremism och antidemokratiska rörelser finns ett pågående arbete med att ta fram en handlingsplan. I dag sker arbetet primärt i skolorna via värdegrundsarbete och särskilda satsningar för så kallade hemmasittare.

Kommunen har en samverkansöverenskommelse och ett medborgarlöfte tillsammans med polisen. Det har än så länge fokuserat på grannsamverkan och ortsträffar med trygghet som tema. Inom folkhälsa har en strategisk folkhälsogrupp startats i länet för att hitta samverkansformer. Föreningsbidraget har i vissa fall använts för att främja social hållbarhet genom bland annat stöd till föreningar som möjliggör att nyanlända kan vara med och spela fotboll. I vissa fall krävs drogfrihet för att tillstånd ska beviljas.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">▪ Kommunens stöd till och samverkan med kulturlivet▪ Kulturella mötesplatser som Skördedagen, Medvindsmässan och Näselfrossa▪ Kommunens stöd till och samverkan med näringslivet▪ Kommunens arbete med risk-och sårbarhet (koll på läget)▪ Systematiskt arbete med miljöfrågor	<ul style="list-style-type: none">▪ Utveckla potentialen i internationellt utbyte▪ Saknar en övergripande plan för arbetet med hållbarhet social hållbarhet

4. Översikt av poängfördelning

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

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	5	15	30%
1.2	Hur informeras medborgarna?	14	20	70%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	8	25	30%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	16	30	53%
1.5	Etik - hur hantera korrupktion?	6	10	63%
		48	100	48%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	0	15	0%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	12	25	47%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	10	20	48%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	8	20	42%
2.5	Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	13	20	65%
		43	100	43%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	9	15	58%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	12	25	47%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	6	25	24%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	11	20	57%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän	10	15	67%
		48	100	48%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	9	15	60%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5	10	45%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	8	20	41%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	6	15	37%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	1	20	7%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	16	20	81%
		45	100	45%

5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	0	15	0%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	14	20	72%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	6	20	30%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	11	15	71%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	9	20	44%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	7	10	72%
		47	100	47%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	6	15	40%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	11	20	55%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	16	25	65%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	10	15	68%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	10	15	67%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	3	10	25%
		56	100	56%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	5	15	35%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	11	25	43%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	5	20	27%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	8	20	40%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	6	20	31%
		36	100	36%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	9	15	60%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	9	15	58%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	11	15	74%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	13	15	86%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	7	10	68%
8.6	Hur arbetar kommunen med miljöfrågor	12	15	79%
8.6	Hur främjas social hållbarhet	9	15	60%
		69	100	69%