

KommunKompassen

ANALYS AV

TRANEMO KOMMUN 2015



Leif Eldås, SKL

Britt-Marie Hedlund, Knivsta kommun

INNEHÅLL

1	Vad är Kommunkompassen?.....	4
2	Tranemo kommun - En sammanfattande genomgång	5
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden	7
	Område 1 Offentlighet och demokrati	7
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	9
	Område 3 Politisk styrning och kontroll	12
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	15
	Område 5 Resultat och effektivitet	18
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare.....	21
	Område 7 Verksamhetsutveckling	23
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	25
4	Översikt av poängfördelning.....	29

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 verktyget sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunese torens 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 webbsida

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 Tranemo kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

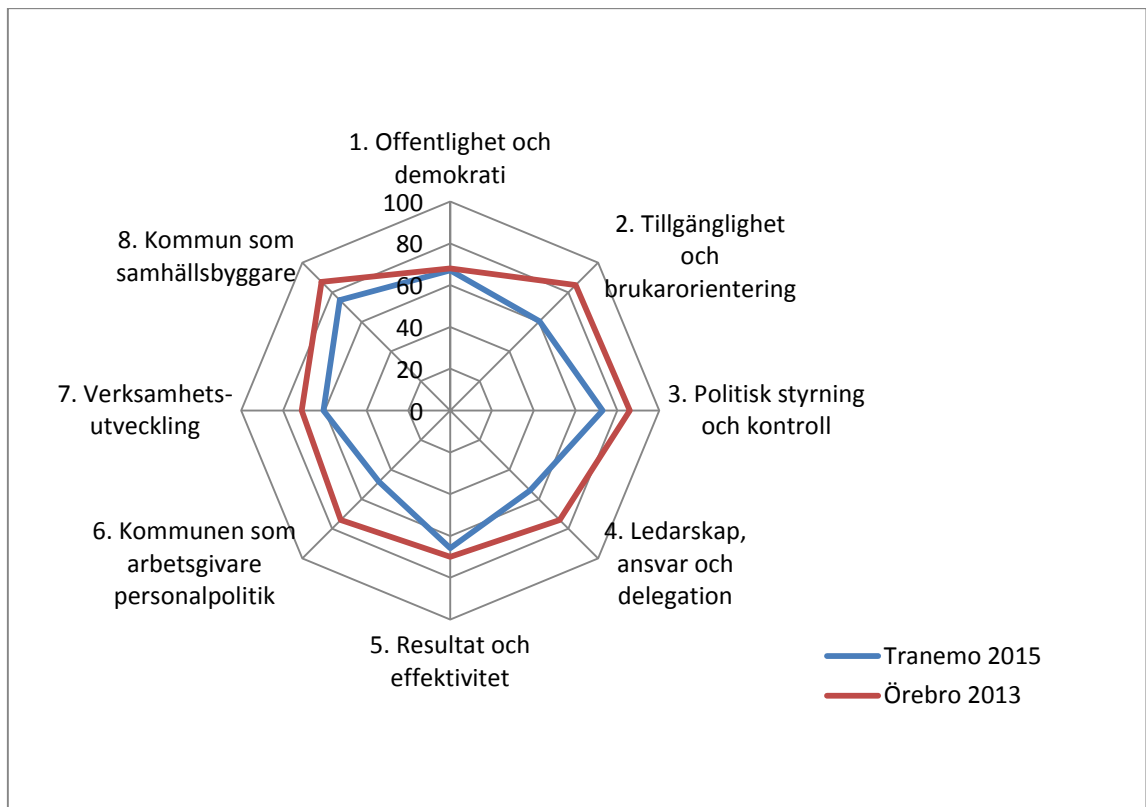
Utvärderingen av Tranemo kommun genomfördes i februari år 2015 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Den första genomfördes 2006 vilket innebär att resultaten inte är fullt jämförbara då verktyget reviderats 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse så visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ca 25 personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Tranemo kommun 2015 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden.

	Resultat 2015	2006
1. Offentlighet och demokrati	67	62
2. Tillgänglighet och brukarorientering	61	58
3. Politisk styrning och kontroll	74	56
4. Ledarskap, ansvar och delegation	54	52,5
5. Resultat och effektivitet	66	49
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	48	49,5
7. Verksamhetsutveckling	61	34
8. Kommun som samhällsbyggare	75	68
TOTALT	506	419

I diagrammet på följande sida illustreras Tranemos resultatprofil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas Örebro kommuns resultat, Sveriges Kvalitetskommun 2013.



Jämförelser

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se. Där finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från kommuner i både Norge och Sverige.

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 	67

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Tranemobornas 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.

Strategi för demokratiutveckling och information

Det finns inget strategidokument framtaget men inriktningen för demokratiutveckling framgår med all tydlighet på kommunens webbsida. Där informeras om hur Tranemoborna kan vara med och påverka i frågor som rör vår kommuns utveckling och hur medborgardialogen fungerar i praktiken. Det illustreras exempelvis i en film. På webbsidan finns även kontaktvägar till politikerna och man kan ta del av aktuella frågor.

Syftet med den relativt nya politiska organisationen har också varit att skapa helhetssyn och medborgarfokus. Den nya modellen gör, enligt intervjuerna, det lättare för kommuninvånare att nå fram till politikerna och dessa får mer utrymme att föra en dialog med invånarna. Kommunens tre beredningar, som är en del av fullmäktige, har som uppgift att arbeta fram visioner och planer. I beredningarnas arbete är medborgardialogen central. Den nya organisationen ställer krav på att politikerna måste vara aktiva och ta initiativ för att ta reda på invånarnas åsikter.

Information till medborgarna

Det finns för närvarande ingen plan men Kf/Ks resultatmål tydliggör vikten av information som förutsättning för demokrati och delaktighet. Kommunen arbetar för närvarande med att bli tydligare genom att ta fram en strategi för informations- och kommunikationsarbetet som också ska vara kopplad till verksamhetsplanen.

Inför politiska möten finns dagordning och tillhörande handlingar på kommunens webbsida. En kortversion av aktuell budget har tagits fram och förmedlats till medborgarna. De förtroendevaldas viljeriktning är att öka informationen på ett medvetet sätt.

Vid sidan av webben använder kommunen andra informationskanaler. Man gör egna informationsblad, köper annonsplats i lokala tidningar bl.a. en helsida varannan vecka i en gratistidningen, där det informeras vad som händer, resultat och annat som kan vara av intresse för medborgarna. KF-sammanträden webbsänds och kan även ses i efterhand.

Information om resultat

Ett givet uppdrag för alla skattefinansierade organisationer är att presentera för medborgarna vad man fått för pengarna. På Tranemos webbsida finns en hel del resultat presenterade. Exempelvis ligger KKIK resultaten väl redovisade och även kommenterade av kommunalrådet. Sedan finns länkar till olika databaser men på olika platser under olika rubriker, brukarundersökningar liksom. Öppna data är en rubrik på förstasidan, bakom den ligger 23 mått och länk till Koladas databas.

Ett utvecklingsområde kunde vara att skapa en enkel samlad webbplattform för de resultat som kan vara intressantast ur ett medborgarperspektiv. Gärna i jämförelse med någon annan organisation och även som i KKIKs fall, kommenterade i förhållande till kommunens mål eller viljeriktning. Nådde vi fram? Blev det som vi ville? En annat förslag kunde vara att göra en enkel kortversion av årsredovisningen med de viktigaste resultaten presenterade och kommenterade.

Medborgardialog och deltagande

Det läggs mycket fokus och arbete på samråd i olika former för att utveckla kommunen och verksamheten utifrån ett medborgarperspektiv.

Bland annat är Tranemo en av 12 pilotkommuner som deltar i ett projekt som vill göra det enklare för ungdomar att påverka och delta politiskt i den kommun de bor i. I projektet arbetar kommunerna med att testa olika metoder för att göra det lättare för ungdomar att göra sina röster hörda. Tranemo kommun har "Spara tid" som tema och metoden vi provar här är Politikerluncher vilket innebär att en gång i månaden äter politiker lunch med eleverna och diskuterar olika saker som eleverna vill ta upp. Varje träff har en tema-fråga som utgångspunkt. Ett annat gott exempel från fjolåret då tre studenter från Tranemo gymnasieskola praktiserat på Tranemo kommunen. I uppdrag fick de att ta fram ett undervisningsmaterial om hur man kan påverka inom kommunen, som SO-lärare på högstadiet idag använder i sin undervisning. De producerade även en undervisningsfilm, om hur kommunens invånare kan vara med och påverka vad som sker i Tranemo kommun som idag ligger på webbsidan.

Tranemoborna kan lämna in medborgarförslag men även skicka in idéer kring vad man tycker är viktigt inför framtiden. Vill man ha dialog kring idén kan man begära det.

Vad avser sociala medier så är man bland annat aktiv på Instagram och Facebook. Genom SMS-panelen vill man utöka dialogen med unga medborgare i Tranemo kommun och det är ett snabbt sätt att ta reda på vad ungdomar tycker i vissa frågor. I panelen får man en fråga via SMS till sin mobiltelefon. Frågan kan besvaras med ja/nej eller ett förbestämt alternativ.

Andan i kommunen är en vilja att pröva och utveckla former för dialog tills det fungerar och ger resultat. Utöver detta så har man regelbunden möten med ortsrepresenterade byalag, brukarföreträdare, företag och föreningar. Regelbundna medborgarundersökningar via SCB görs och resultaten används i utvecklings- och förbättringsarbete.

Ett utvecklingsområde kan vara att i större utsträckning följa upp de olika samrådsformerna och dialogen för att se resultat och vad som kan förbättras.

Motverka korrupcion

Det finns ingen övergripande plan för att motverka korrupcion specifikt. Men sammantaget anger bemötandepolicyn, medarbetar- och ledarpolicyn, riktlinjerna i personalhandboken angående muta och jäv samt interkontrollen en tydlig inriktning och kontroll för att förebygga och upptäcka otillbörligt beteende.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Anslaget och informationen kring demokratiutveckling och medborgardialog på Webbsidan • Politisk organisation anpassad för medborgarfokus och dialog • De förtroendevaldas viljeriktning att öka informationen på ett medvetet sätt • Regelbundna medborgarundersökningar • KKIK resultat med kommentarer • Samråd och dialog i olika former för att utveckla kommunen och verksamheten utifrån ett medborgarperspektiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Enkelt strategidokument, följ upp i medborgarundersökningar • Informations- och kommunikationsplan • Ett utvecklingsområde kan vara att i större utsträckning följa upp de olika samrådsformerna och dialogen för att se resultat och vad som kan förbättras • Ett utvecklingsområde kunde vara att skapa en enkel webbplattform för de resultat som kan vara intressantast ur ett medborgarperspektiv

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-/klagomålshandling 	61

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är vikta 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.

Strategi för brukarorientering

En central uppgift för en kommun är att få hela serviceorganisationen att hålla fokuset på välfärdsuppdragets huvudperson, det vill säga brukaren och dennes behov. Det finns ingen dokumenterad kommunövergripande värdegrund, det som mest kan liknas vid en sådan är kommunens bemötandepolicy.

Tranemos strategi är att på övergripande nivå formulera resultatmål med fokus på viktiga kvalitetsaspekter. Läser man ur budget dokumentet, så är det snarare medborgarens perspektiv som i huvudsak är företrätt exempelvis används enbart begrepp som medborgare och invånare i de 16 övergripande resultatmålen samt i de 6 prioriterade resultatmålen. Viktiga kvalitetsaspekter för brukaren, som bemötande och tillgänglighet, är visserligen lyfta inom ramarna för de 6 övergripande och prioriterade resultatmålen. Tanken är att det ska prägla verksamhetsplaner, det praktiska arbetet och synas i uppföljningen. I årsredovisning 2013 redovisar långt ifrån alla resultat kring bemötande och tillgänglighet. Ett gott exempel är Service- och näringslivssektionens sammanfattning av resultat på temat bemötande och tillgänglighet.

Vid intervjuerna betonas dock att kommunen har en hög ambition att arbeta både strategiskt och operativt på temat brukarperspektivet, vilket bland annat yttrat sig i en omfattande utbildning i bemötande för alla anställda i kommunen samt en bemötandepolicy. Ett annat gott exempel är äldreomsorgen som drivit ett utvecklingsinriktat arbete på temat ” att vara huvudperson i din egen vardag” med en tydlig koppling till att förändra attityder och i större utsträckning fokusera på sin målgrupp, de äldre.

Ett utvecklingsområde är ändå att förtydliga målbilden, uppföljningen och resultatredovisningen för att etablera den strategiska fokus och ambition som kommunen onekligen har.

Ett annat utvecklingsområde kan vara att lyfta in bemötande och tillgänglighet som lönegrundande kriterier, användas vid annonsering av nyanställda, betonas i introduktion, synliggöra grupper/medarbetare som utmärker sig positivt i detta sammanhang. Det kan ha ett symbolvärde som förstärker kommunens ambition och vilja om att detta är betydelsefullt.

Information om service och tjänster

Kommunens hemsida utvärderas regelbundet inom ramarna för KKiK. Resultatet utvärderas och analyseras och ligger till grund för vidare utveckling. Omsorgssektionens hemsida granskas även genom PRIO-satsningen utifrån information kopplad till psykisk ohälsa.

Kommunen har information som beskriver kommunens service och tjänster, både på webben och i viss utsträckning även i pappersform. Informationen som beskriver serviceenheterna varierar. Generellt sett har grundskolan mest adekvat information sett ur ett elev- eller föräldraperpektiv. Förskolor och särskilda boenden behöver utveckla sitt informationsinnehåll på webbsidan.

Ett generellt utvecklingsområde för serviceenheterna är att presentera mer information exempelvis resultat från nöjdhetsundersökningar och annan information som kan vara intressanta för medborgare eller för den brukare som står inför valet att välja mellan enheter.

Valfrihet och påverkan

I ett av de fem strategiska områdena i budgeten uppmuntras boende på landet under förutsättning att det finns en ambulerande kommunal service som underlättar familjer att bo i olika delar av kommunen. Det är en strävan efter att kunna erbjuda service i samtliga orter. I övrigt är det valfrihet i mån av plats som gäller.

Från och med 1 april 2011 tillämpar Tranemo kommun Lagen om valfrihetssystem (LOV) inom hemtjänst. Idag finns en privat aktör som utför städinsatser. Det finns tre förskolor som drivs av föräldrakooperativ, en drivs av kyrkan och sedan finns två verksamheter inom övrig pedagogisk verksamhet som drivs i alternativ drift. Samtliga skolor drivs i Tranemo kommuns regi. Inga friskolor har etablerat sig inom Tranemo kommun. I övrigt vad avser valfrihetstemat gäller fritt skolval och beslut om utmaningsrätt.

Inom området påverkan är en viktig grundförutsättning att den enskilde får vara med att planera de insatser man ska ta emot. I det sammanhanget bör det i samverkan upprättas en individuell plan. Vid intervjuerna framkom att täckningen är god exempelvis inom äldreomsorgen, förskola och skola.

Brukarundersökningar

Nationella brukarundersökningar används inom äldreomsorg ex Äldre guiden, individ- och familjeomsorg och funktionsnedsättning. Det görs också delregionala enkätundersökningar som har tagits fram för funktionshinderområdet samt individ och familjeomsorg, där de nationella undersökningarna inte täcker alla områden.

Det genomförs även enkätundersökningar riktade mot föräldrar i förskola och grundskola, elever i grundskola och gymnasium. Modellen är både utvärderad och utvecklad. Frågorna inom grundskola bygger på vetenskapliga teorier om vad som gör en framgångsrik skola.

Även andra verksamheter ex. biblioteksverksamhet och fritidsverksamheten gör också regelbundna brukarundersökningar, där resultaten ligger till grund för utvecklings- och förbättringsarbete.

Ett utvecklingsområde kan vara att, för brukare och medborgare, än tydligare presentera resultaten och kopplas till förbättring. Gärna i jämförelse för att se hur kommunens enheter presterar sinsemellan, mellan verksamhetsområden och i förhållande till andra kommuner. Ett annat förslag är att utveckla analysen av resultaten, komplettera med andra resultat för att få en bredare bild av kvaliteten på servicen och även är en del i styrningen.

Andra sätt att fånga upp synpunkter sker exempelvis genom fokusgrupper och i olika form av dialog med brukare och företrädare.

System för synpunkts- /klagomålshantering och service-/kvalitetsdeklarationer

Kommunen har ett gemensamt system för att ta emot synpunkter. Det finns tydliga rutiner för hantering och redovisning av synpunkterna. Synpunkt kan lämnas på webbsidan, genom nedladdningsbar blankett direkt till enheten, per post eller via receptionen i kommunhuset.

Det går också att ladda ner en APP för att lätt kunna skicka in sin synpunkt, klagomål, fråga eller beröm till kommunen oavsett var man befinner dig.

Kommunen har valt att inte ta fram kvalitetsdeklarationer eller liknade men det finns olika former av beskrivningar av tjänsteutbudet på webbsidan.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetsaspekterna bemötande och tillgänglighet är lyfta inom ramarna för de 6 övergripande och prioriterade resultatmålen • Bemötandepolicy • Brukarfokus prioriterat enligt intervjuer • Bemötandebildningen gott exempel • Brukarundersökningar genomförs i alla verksamheter • Gemensamt system för att ta emot synpunkter 	<ul style="list-style-type: none"> • Det är mer fokus på medborgarperspektivet på strategisk nivå – Ni pratar brukarfokus och även i det operativa arbetet, men i styrdokumentet behöver brukarens ställning förtydligas • I årsredovisning 2013 redovisar långt ifrån alla resultat kring bemötande och tillgänglighet • Lyfta in bemötande och tillgänglighet som lönegrundande kriterier, användas vid annonsering av nyanställda, betonas i introduktion, synliggöra grupper/medarbetare som utmärker sig positivt i detta sammanhang. Det kan ha ett symbolvärde som förstärker kommunens ambition och vilja om att detta är betydelsefullt • Förskolor och särskilda boenden behöver utveckla informationsinnehållet på webbsidan ex. resultat • Utveckla analysen av resultaten från BU och inkomna synpunkter, koppla till styrningen

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 	74

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.

Tranemos styrmodell

Uppgiftsfördelningen mellan kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och förvaltningsorganisationen i Tranemo kommuns nya organisation från och med 2011 kan beskrivas enligt följande:

- kommunfullmäktige fastställer *vad som skall uppnås*
- kommunstyrelsen arbetar med frågor som handlar om *vad skall göras*
- förvaltningsorganisationen besvarar frågan *hur det skall göras*

Utgångspunkten för denna nya politisk organisation för förnyelse och utveckling är en uppdelning i en strategisk nivå för långsiktig planering, programarbete mm samt en verkställande nivå.

För dialog, samråd och samordning mellan den strategiska nivån, som är kommunfullmäktige, och den verkställande nivån, som är kommunstyrelsen med förvaltningsorganisationen, finns en politisk samordningsgrupp. Samordningsgruppen, som inte är ett beslutsorgan, består av presidierna i kommunfullmäktige och kommunstyrelsen tillsammans med kommunchefen.

Verksamhetsstyrningen har sin utgångspunkt i kommunens vision och strategisk plan som konkretiseras av politiken genom resultatmål. Resultatmålen tillsammans med de ekonomiska förutsättningarna utgör underlag för budgetprocessen. Resultat (verksamhet + ekonomi) följs upp årligen i årsredovisning, men tertialvis görs också en närmare uppföljning på de resultatmål som prioriterats av politiken. De samlade resultaten som redovisas årligen och tertialvis från verksamheten ligger sedan till grund för reviderade mål och prioriteringar.

Målen utvärderas och följs upp utifrån planerade aktiviteter/åtgärder och verksamhetsmått (indikatorer/nyckeltal) som ska vara relevanta för resultatmålen exempelvis resultat från brukarundersökningar, och ligger till grund för förbättringsåtgärder för högre måluppfyllelse.

Det finns således en tydligt ansvarsordning, en modell och struktur för styrprocessen samt ett innehåll som bygger på mål- och resultatstyrning. Årsrapport 2014 redovisades efter utvärderingen men innehållet i den visar att man aktivt arbetar med att utveckla och förfina styrning, ledning och uppföljning enligt inriktningen mål- och resultatstyrning.

Tydliga politiska mål

Otydliga mål eller mål där kommunen har begränsad möjlighet att påverka resultatet själv ställer till bekymmer i hela styrkedjan. Likaså en för volymmässigt omfattande målbild eller en mängd olika styrsignaler som paketeras i flera former. De viktigaste utmaningarna riskerar då att drunkna i mängden. Det är ett faktum utifrån såväl nationella som internationella erfarenheter.

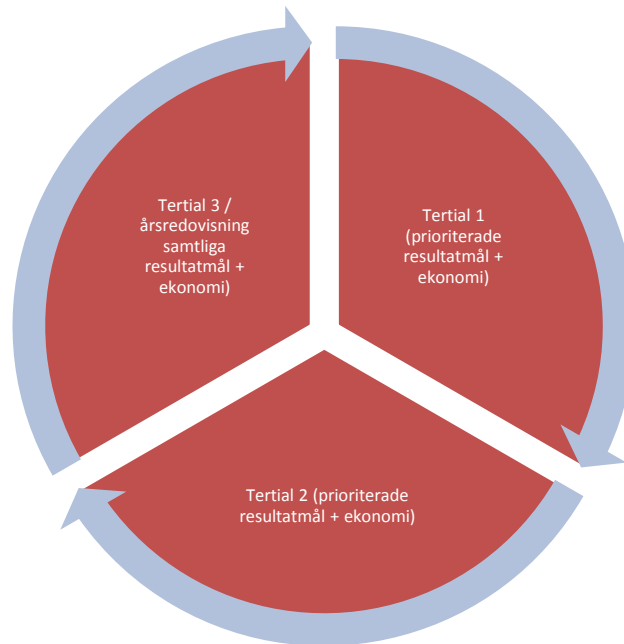
Kommunfullmäktige styrde vid utvärderingen med Vision, 16 övergripande mål, strategisk plan med fem strategiska områden och 23 långsiktiga mål samt 6 prioriterade resultatmål i Budget 2015. Det är de 16 målen som verksamheten utgår ifrån och arbetar efter, de står för en konkretisering av den strategiska planen.

Tranemos inriktning vad avser den övergripande politiska målbilden är att förtydliga och komprimera för att fokuset ska läggas på det viktigaste som kommunen vill uppnå. Ett utvecklingsområde kan vara att fortsätta att ytterligare förtydliga de övergripande resultatmålen som styr verksamheten. Exempelvis inte styra på mål eller ge uppdrag där verksamheten i liten eller ingen utsträckning kan påverka resultatet. Ett annat är att övergripande vision och mål avspeglas kommunens egna bolags ägardirektiv.

Uppföljning och rapportering

Resultat (verksamhet + ekonomi) följs upp årligen i årsredovisning, men tertialsvis görs också en närmare uppföljning på de resultatmål som prioriterats av politiken.

De samlade resultaten som redovisas årligen och tertialsvis från verksamheten ligger sedan till grund för reviderade mål och prioriteringar. Målen utvärderas och följs upp utifrån planerade aktiviteter/åtgärder och verksamhetsmått (indikatorer/nyckeltal) som ska vara relevanta för resultatmålen exempelvis resultat från brukarundersökningar, och ligger till grund för förbättringsåtgärder för högre måluppfyllelse.



Målen utvärderas och följs upp utifrån planerade aktiviteter/åtgärder och verksamhetsmått (indikatorer/nyckeltal) som ska vara relevanta för resultatmålen exempelvis resultat från brukarundersökningar, och ligger till grund för förbättringsåtgärder för högre måluppfyllelse.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Styrmodellen, som även presenteras i budgeten, anger tydligt uppgifts- och rollfördelningen mellan kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och förvaltningsorganisationen utifrån den nya organisationen som sjösattes 2011. Det som framkom vid intervjuerna stärker att ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän i Tranemo är tydlig.

Samspel och dialog

För dialog, samråd och samordning mellan den strategiska nivån, som är kommunfullmäktige, och den verkställande nivån, som är kommunstyrelsen med förvaltningsorganisationen, finns en politisk samordningsgrupp. Samordningsgruppen, som inte är ett beslutsorgan, består av presidierna i kommunfullmäktige och kommunstyrelsen tillsammans med kommunchefen. Klimatet för dialog mellan förtroendevalda och tjänstemän är enligt intervjuerna mycket gott och präglas av öppenhet och förtroende. På mellancheftsnivå är upplevelsen att kontakten med förtroendevalda avsevärt minskat i och med den nya organisationen.

Ett utvecklingsområde kunde vara att rikta nöjdhetsundersökningar till de förtroendevalda för att utveckla tjänstemannaorganisationens stöd och underlag.

Vad avser utbildning till förtroendevalda erbjuds en övergripande utbildning, till alla under ett par dagar, i inledningen av mandatperioden. Det förekommer inga formaliserade utbildningar löpande under mandatperioden.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydlig styrmodell som bygger på mål- och resultatstyrning • Inriktningen att förtydliga och komprimera den övergripande politiska målbilden • Bra system för uppföljning och rapportering • Tydlig ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän • Klimatet för dialog mellan förtroendevalda och ledande tjänstemän är enligt intervjuerna mycket gott och präglas av öppenhet och förtroende 	<ul style="list-style-type: none"> • Förtydliga de övergripande resultatmålen som styr verksamheten. Exempelvis inte styra på mål eller ge uppdrag där verksamheten i liten eller ingen utsträckning kan påverka resultatet • Låta övergripande vision och mål avspeglas i kommunens egna bolags ägardirektiv • Mellanchefer mindre kontakt med förtroendevalda i nya organisationen. Problem? • Rikta nöjdhetsundersökningar till de förtroendevalda för att utveckla tjänstemannaorganisationens stöd och underlag

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 	54

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.

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Decentralisering kräver klara riktlinjer beträffande relationer, ansvar och befogenheter. Det finns ingen övergripande och sammanhållen strategi som beskriver inriktningen på arbete med ledarskap, ansvar och delegation. Men det finns reglementen och delegationsordningar som tydliggör ansvar och befogenheter och enligt intervjuerna anses denna ordning vara tydlig. Det ligger ett uppdraget att ta fram en övergripande plan under 2015.

Resultatenheternas ansvar

I Tranemo kommun används inte begreppet resultatenhet. Men enheterna har stor frihet att omfördela resurser inom budgetramarnas underposter. Enheterna har även relativt stor frihet att själva rekrytera personal, inrätta/avveckla befattningar och göra organisatoriska förändringar. Oftast diskuteras större förändringar med närmaste chef.

Vad avser enheternas ansvar när det gäller att själva disponera överskott/underskott mellan budgetår, så kan man inte disponera överskott och inte heller ta med sig ett underskott. Däremot kan projektmedel, fonderade medel och investeringsmedel föras över. Ett utvecklingsområde kan vara att låta resultatansvariga chefer styra ekonomi över längre tidshorisont och ge möjlighet att disponera överskott respektive bära med sig underskott.

Tvärsektoriellt samarbete

Det pågår en hel del arbete där sektionerna samverkar med varandra och med undantag av bolagen så tycks det finnas en koncernanda där det ofta tas egna initiativ till samarbete över verksamhetsområdesgränser. Det finns en mall för projektarbete men den används oftast till mer omfattande och längre projekt. Ett utvecklingsområde kan vara att i större utsträckning befästa samarbete i mallen för att tydliggöra ansvar, se tidsramar och resultat samt hur mycket resurser som investerats i förhållande till nyttan. För att göra arbetet överskådligt och undvika dubbelarbete kan det även finnas skäl att sammanställa projekt.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

I Tranemo kommun används inga personliga chefsavtal, kontrakt eller liknande. Ett utvecklingsområde kan vara att på individnivå förtydliga ansvaret med ex. anger uppdragsformulering, förordnad tid, befogenheter, resultatansvar, utvecklings- och avvecklingsplan. För övrigt finns det en äldre chefspolicy som stipulerar vissa förväntningar, men det är inget styrande dokument. Ledarskapet följs framför allt upp i dialog med närmaste chef och i medarbetarundersökningar. För att ytterligare tydliggöra kommunens ledarskapsprofil kunde ett utvecklingsområde vara att i högre utsträckning synliggöra chefer som utmärker sig väl i sin chefsroll. Det kan ha ett viktigt symbolvärde för att betona betydelsen av ett framgångsrikt ledarskap.

Internt samspel – Information och kommunikation

Det krävs mötesarenor för att stärka och utveckla det interna samspelet. I Tranemo kommun träffas kommunchefen och de fem sektionscheferna regelbundet. Sektionscheferna har sedan egna ledningsgrupper som också träffas regelbundet och där förs sedan information vidare till medarbetarna vid arbetsplatsträffar och andra planeringsmöten. Minnesanteckningar från ledningsgruppsmöten läggs ut på intranätet. Enligt intervjuerna upplevs generellt sett att det råder ett bra klimat och att känslan av delaktighet är hög, men att det finns utrymme att bli än bättre på att kommunicera vidare information från ledningsgrupperna till enhets-/medarbetarnivå.

Vikten att agera som en god förebild som ledare tas ibland upp i ledningsgruppsmöten och diskuteras på chefsdagarna ofta på temat helhetssyn, medborgarfokus, tillgänglighet och bemötande. Begrepp som alla ledare har uppdrag att förankra.

Om det skulle uppstå problem som berör chefsrollen och uppdraget kan man, vid sidan av stöd från närmaste chef och kollegor, vända sig till personalfunktionen, företagshälsovården eller få individuell handledning.

Ledarutveckling

Tidigare drev kommunen ett eget övergripande chefsprogram. Alla chefer i kommunen gick för två år sedan en omfattande ledarutbildning. 2015 kommer man att erbjuda ett nytt program olika erbjudanden och innehåll som cheferna själva anmäler sig till utifrån behov. efter behov. En del ledarutvecklingen sker även inom ramarna för Borås regionen och sjuhäradssamarbetet.

Två gånger per år genomförs chefsdagar där ett syfte är just ledarutveckling. På sektionnivå förekommer också utvecklingsinsatser för specifika ledaruppdrag exempelvis rektorsutbildning och mentorstöd.

För närvarande pågår för övrigt ett arbete med Svenljunga för att identifiera och utveckla ledarämnen inom den egna organisationen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Reglementen och delegationsordningar som tydliggör ansvar och befogenheter är tydliga • Hög grad av ansvarsdelegation till enhetsnivå • Det pågår en hel del arbete där sektionerna samverkar med varandra och det tycks det finnas en koncernanda där det ofta tas egna initiativ till samarbete över verksamhetsområdesgränser. Bolagen? • Helhetssyn, medborgarfokus, tillgänglighet och bemötande. Begrepp som alla ledare har uppdrag att förankra och vara goda förbilder kring • ”Nya” Chefsutvecklingsprogrammet • Chefsdagarna 	<ul style="list-style-type: none"> • Det saknas en sammanhållen strategi som beskriver inriktningen på arbete med ledarskap, ansvar och delegation • Ge chefer möjlighet att över längre tidshorison disponera överskott respektive bära med sig underskott • I större utsträckning använda projektmallen för att tydliggöra ansvar, se tidsramar, insatser och nyttan. För att göra arbetet överskådligt och undvika dubbelarbete kan det även finnas skäl att sammanställa projekt ex på intranätet • Förtydliga ledaransvaret med kontrakt/avtal som ex. anger uppdrag, förordnad tid, befogenheter, mål- och resultatansvar, utvecklings- och avvecklingsplan • Synliggör/belöna ett framgångsrikt ledarskap bla utifrån resultat i medarbetarenkät och annan uppföljning • Vid intervjuerna lyftes att det finns utrymme att bli än bättre på att kommunicera vidare information från ledningsgruppsmöten

Område 5 Resultat och effektivitet

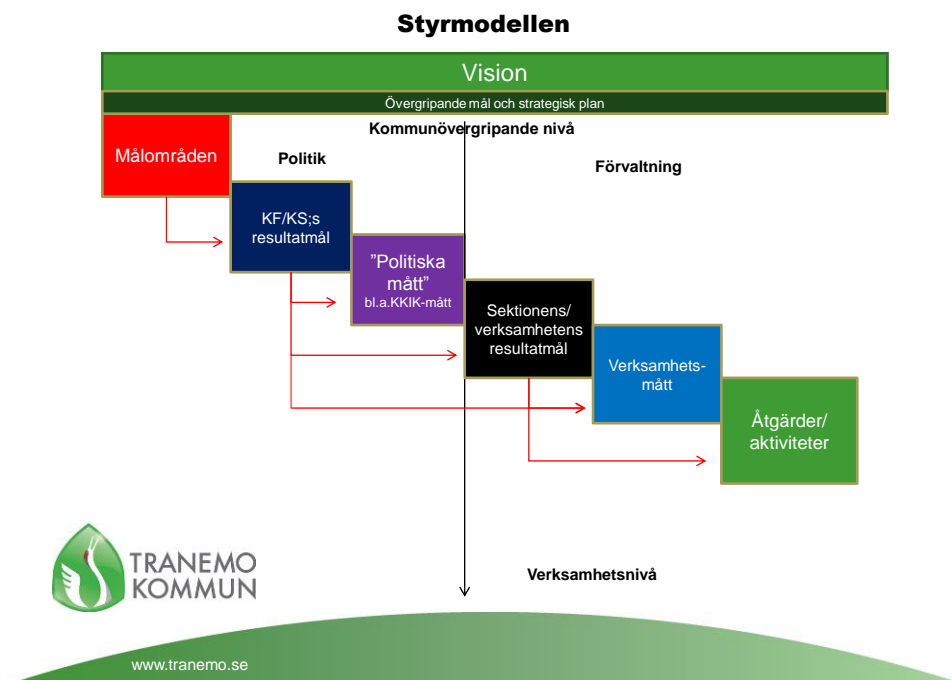
Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan 	66

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 håller tjänsten i relation till vad den kostar?

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

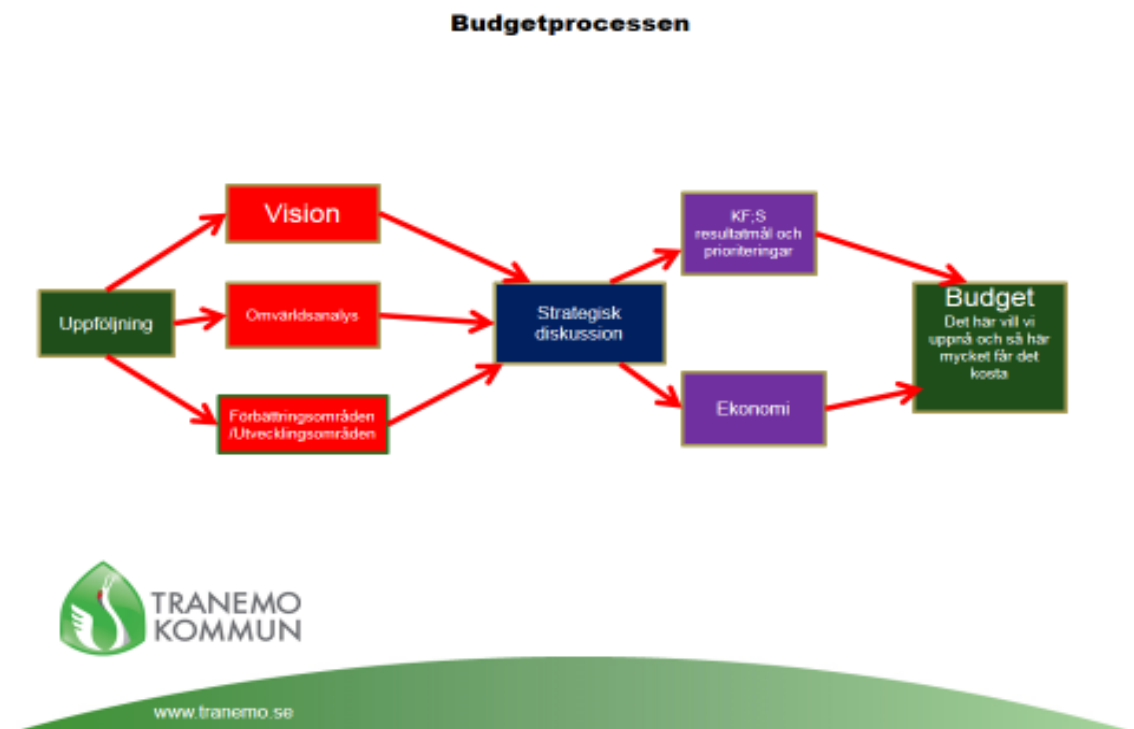
I Tranemo kommun tillämpas mål- och resultatstyrning. Det innebär att mål anges för en verksamhet och att information om resultatet tas fram systematiskt och resultatet analyseras och bedöms mot uppställda mål. Styrmodellen bygger på ett delegerat ansvar till dem som ska genomföra uppdraget och på att regelbunden återkoppling och analys av resultatet görs. Principerna för mål och resultatstyrning och konkretiseras i nedanstående bild.



Effektivitetsutveckling ingår som ett av kommunens övergripande resultatmål; ”Kommunens resurser ska användas på ett effektivt sätt”. Kvalitetsperspektiven; process, resurs och resultat kvalitet ingår i styrmodellen. Ett utvecklingsområde är att lyfta in fler indikatorer/mått som speglar effektivitet i uppföljningen ex. kostnad per betygspoäng som är ett exempel på mått som används av kommunen idag.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Budgetprocessen i Tranemo är anpassad för att relatera ekonomi/kostnader till resultat/måluppfyllelse och då även i förhållande till uppnådd kvalitet, vilket illustreras i bilden nedan. I budgetprocess och rapporteringen ligger fokus på att genom mått/indikatorer redovisa graden av måluppfyllelse.



Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Resultat (verksamhet + ekonomi) följs upp årligen i årsredovisning, men tertialvis görs också en närmare uppföljning på de resultatmål som prioriterats av politiken. De samlade resultaten som redovisas årligen och tertialvis från verksamheten ligger sedan till grund för reviderade mål och prioriteringar. Det sker även månatlig rapportering i viss utsträckning med fokus på ekonomi i huvudsak, men dessa kommer inom kort att till sin form och struktur likna tertialrapporteringen. Vid avvikelse från mål eller budget är ansvarig chef skyldig att påvisa hur avvikelsen eller den förmodade avvikelsen ska hanteras. Tranemo kommun har funktionella processer och system för löpande avvikelsehantering. Genom det integrerade ledningssystemet Stratsys underlättas processen.

Ett utvecklingsområde kan vara att i den löpande rapporteringen än tydligare redovisa kvalitativa resultat i relation till kostnad. I årsredovisningen görs en sammanfattande analys av varje prioriterat resultatmål och i det sammanhanget finns också utrymme att i större utsträckning relatera kostnad till uppnådda resultatmål. Vad kostade det? Vad fick vi ut?

Effektivitetsutveckling är ett av kommunens övergripande resultatmål. Ett konkret exempel är att man genom e-lönebesked minskat pappershantering, vilket bidragit till en bättre miljö och effektivare process. Ett utvecklingsområde är att hitta ytterligare metoder för att i bred omfattning hitta effektivitetsområden. Exempel på verktyg kan vara olika former av processoptimering, LEAN, brukartidsmätningar etc.

Dialog kring resurser och resultat

De senaste årens utveckling av kommunens styrmodell och stödet av det integrerade ledningssystemet har bidragit till större fokus på resurser och verksamhetsresultat. Arbetet med att ta fram viktiga nyckeltal har bidragit till en ökad kunskap kring kostnader i relation till verksamhetsresultat. Arbetet fortgår och enligt intervjuerna pratas de både pengar och kvalitet på alla nivåer i organisationen.

Jämförelser

Tranemo kommun jämför sina resultat med andra kommuner i olika sammanhang och former. Kommunen medverkar exempelvis i ÖJ och nationella SKL projektet Kommunens Kvalitet i Korthet som omfattar ca 230 kommuner. Sedan 3 år tillbaka redovisar man jämförande resultat från KKiK med kommentarer på webbsidan och i årsredovisningen. Det gäller även den jämförande statistik som ur olika aspekter jämför Tranemo med övriga kommuner i Sjuhärad.

Inom de olika sektionerna sker även jämförelser av resultat i syfte att utveckla och effektivisera. Inte minst inom Boråsregionen exempelvis på omsorgsområdet och inom lärande. Intresset för jämförelser är stort bland de förtroendevalda och bidragit till tydligare målbilder utifrån bättre analyser enligt intervjuerna.

Extern samverkan

Tranemo är en mycket aktiv samverkansaktör med externa organisationer för att vara kostnadseffektiv. Här följer några exempel. Tranemo har gemensam personalnämnd och arbetsmarknadsfunktion med Svenljunga kommun. IT-nämnd, miljö- och byggnämnd gemensam med Ulricehamn kommun. Familjerätt, budget- och skuldrådgivning samt social jour i samarbete med Borås stad. Gemensam gymnasietagning med Kommunalförbundet Boråsregionen.

Andra exempel på samverkansformer/partners: Entreprenörsregionen. Högskolorna Borås och Jönköping, Södra Älvsborgs Räddningstjänst, BREC – Boråsregionens Etableringscenter, m.m.

Här följer några exempel där kommunen samverkar med civilsamhällets frivilligkrafter. Aktivitetssamordnaren för kommunens Trygghetsboenden samarbetar med PRO, SPF, Röda Korset, Hembygdsförening. Röda korset samverkar också med skolan angående läxläsning. Glasets Hus i Limmared drivs av ideell förening, men samverkar med kommunen kring arbetsmarknadsinsatser, integration, näringsliv och kultur. Ung Företagsamhets där näringslivet är mentorer. Det finns en väl utvecklad samverkan mellan kommunens kulturverksamhet och kommunens ideella krafter inom kulturområdet för att utveckla kulturutbudet; ex konserter, Globalfestival mm. Mycket väl utvecklad samverkan även mellan kommunens fritidsverksamhet och olika föreningar ex. idrottsföreningar, byalag, konstlängan.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tranemo kommun tillämpar mål- och resultatstyrning • Effektivitetsutveckling ingår som ett av kommunens övergripande resultatmål • Budgetprocessen i Tranemo är anpassad för att relatera kostnader till kvalitet • Funktionella processer och system för löpande avvikelshantering. Genom det integrerade ledningssystemet underlättas processen • Enligt intervjuerna pratas de både pengar och resultat på alla nivåer i organisationen • Tranemo kommun jämför sina resultat med andra kommuner • Tranemo söker samarbete för att vara kostnadseffektiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätt förfina och tydliggör målbilden. Ex, inte styra med mål inom områden där man i liten eller ingen utsträckning kan påverka resultatet • Ett utvecklingsområde är att lyfta in fler indikatorer/mått som speglar effektivitet ex. kostnad per betygspoäng som ni använder idag • I årsredovisningens analys av varje prioriterat resultatmål - i större utsträckning relatera kostnad till uppnådda resultatmål • Ett utvecklingsområde är att utveckla metodiken för att arbeta systematiskt med effektivisering

Område 6 Kommunen som arbetsgivare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	48

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.

Personalstrategi

Tillsammans med Svenljunga har Tranemo en gemensam personalnämnd och personalenhet. Idag styrs det strategiska arbetet främst genom policys och övergripande mål och ansvaret ligger i stor utsträckning på de olika sektionerna. Ett utvecklingsområde är att tydligare ta ut en övergripande strategisk riktning på teman som exempelvis ledar- och medarbetarutveckling, attraktiv arbetsgivare, rekrytering och introduktion, identifiera och utveckla potentiella chefer i den egna organisationen, etc.

Därefter anpassa uppföljningen och personalredovisningen utifrån det nya anslaget. En gemensam strategi för det personalpolitiska arbetet kommer också att tas fram under 2015 tillsammans med ett nytt gemensamt grepp kring personalredovisning.

Bortsett från avsaknaden av en tydlig strategisk inriktning vittnar intervjuer och en utvärdering från 2014 om att sammanslagningen, med gemensam nämnd och personalenhet, inneburit många positiva saker. Vilket även de fackliga företrädarna vidimerar. Inte minst den gemensamma ansträngningen kring att minska sjuktalet. Även om endast 1,5 av 6 medarbetare är nöjda med kommunens förebyggande friskvårdsarbete.

Rekrytering, kompetens- och medarbetarutveckling

Tranemo kommun står inför i stort sett samma kompetensförsörjningsutmaningar som övriga kommuner i regionen. Tanken med en gemensam nämnd med Svenljunga är att stödja varandra istället för att konkurrera om arbetskraften. Men det finns ingen tydlig strategi för att säkra kompetensförsörjning av nyckelfunktioner på sikt.

Tranemo kommun har inte valt att tydligt profilera sig som en attraktiv arbetsgivare. Vid intervjuerna pratas det dock mycket om trivsel och stolthet och att man har ett positivt rykte, vilket de fackliga företrädarna bekräftar. Ett utvecklingsområde är ändå att försöka ge detta rykte en kropp med innehåll. Webb sidan har exempelvis en stor utvecklingspotential i detta sammanhang. Enligt den senaste medarbetarundersökningen anser för övrigt 4 av 6 medarbetare att kommunen är en bra arbetsgivare.

Vad avser kompetens- och medarbetarutveckling sker detta arbete i stor utsträckning inom de olika sektionerna där exempelvis kompetensinventeringar genomförs i olika former och med olika regelbundenhet. I detta sammanhang är lärandesektionen ett gott exempel. När det gäller rekrytering, kompetensförsörjning och ledarutveckling så deltar kommunen i en del aktiviteter som erbjuds inom Boråsregionen.

94% fick medarbetarsamtal enligt medarbetarundersökning 2014, vilket är en god täckning. Ett utvecklingsområde är att öka antalet individuella handlingsplaner som ska upprättas i anslutning till samtalet, samt mäta av volymen och kvaliteten i kommande medarbetarundersökning.

Individuell lönesättning

Utgångspunkten är traditionell Individuell lönesättning där chef och medarbetare har ett löneutvecklande- och framåtsyftande samtal. Ordningen regleras i en lönepolicys. De fackliga företrädarna har en bild av att kvaliteten på samtalen varierar och att en del chefer behöver utbildas i att hålla samtalen. Men man menar också att strukturen och arbetet blivit bättre de senaste åren och går åt rätt håll. Lönesamtal sker utifrån fastställda lönekriterier och kommunens vision. Kommunen har fyra övergripande lönekriterier som sedan bryts ner inom respektive förvaltning och ibland på enhet. De övergripande kriterierna är under omarbetning. Täckningen vad avser genomförda lönesamtal följs inte upp i medarbetarundersökningen.

Arbetsmiljöarbete

Medarbetarenkäter genomförs vartannat år och resultaten följs upp på ”alla” nivåer och används i utvecklings- och förbättringsarbetet. Arbetet regleras i ett årshjul med aktiviteter, vilket innebär att det finns en tydlig arbetsordning. Enligt intervjuerna kan analys av resultat och åtgärder utvecklas.

De fackliga företrädarna menar för övrigt att när det gäller medarbetarutveckling, lönesättning och arbetsmiljöarbete så varierar kompetensen mellan cheferna, en del behöver kompetenspå-fyllnad.

Mångfald

Riktlinjer i personalhandboken reglerar mångfaldsfrågan i viss utsträckning. I annonsunderlaget vid nyrekrytering ser man gärna sökande utifrån ett brett mångfaldsperspektiv. Det finns även en jämställdhetspolicy som reglerar rättigheter, skyldigheter och möjligheter inom alla områden i arbetslivet ur ett genusperspektiv.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Gemensam personalnämnd och personalenhet med Svenljunga • 94% täckning av medarbetarsamtal enligt medarbetarundersökning 2014 • Kompetensinventering inom Lärandesektionen • Jämställdhetspolicy • Bra samtalsklimat i dialogen mellan kommunen och de fackliga företrädarna 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för det personalpolitiska arbetet • Attraktiv arbetsgivare - Var är arbetsgivaren på webbsidan? Marknadsför och bygg på det goda ryktet. • Analys och åtgärder av resultat från medarbetarundersökningen och andra arbetsmiljöundersökningar. Slimma verktyget? Behövs alla frågor? Vad är viktigast? • Handlingsplaner och lönesamtal • Vad är viktigast att följa upp? Uppdatera innehållet i personalredovisningen utifrån innehållet i ”nya” strategin

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 	61

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.

Strategiskt kvalitetsarbete

Tranemos övergripande strategiska arbete utgår från fokus på resultat kopplat till förbättring, jämförande och lärande och utvecklingsinriktad dialog enligt intervjuerna. Gemensamma kvalitetsverktyg är brukarundersökningar, synpunktshantering och bemötandepolicy. Sammantaget utgör detta ett strategiskt anslag i praktiken, men det är inte formaliserat i ett styrdokument.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

På sektionsnivå kan samtliga verksamhetsområden redovisa exempel på någon form av ett systematiskt kvalitetsarbete.

Inom förskola och skola arbetar man exempelvis i arbetslag och ledarteam genom kollegialt lärande i lösningsfokuserad diskussionsform. Inom gymnasiet arbetar man också i arbetslagform med utvecklingsgrupper och två arbetsdagar per år samlas man för att arbeta med mer omfattande utvecklingsfrågor.

Inom individ- och familjeomsorg arbetar man Six Sigma inspirerat. I stora delar av övrig omsorg utgör genomförandeplanen ett viktigt instrument för det dagliga arbetet med ständiga förbättringar och arbetsplatsträffen det viktiga forumet för att diskutera kvalitet och utveckling. Socialtjänsten deltog för övrigt i utbildningen Leda för resultat, vilket bidragit till att tänka nytt kring metodik och ansvar/roller i förbättringsarbete.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Tranemo har en tradition att blicka utanför den egna kommungränsen för att spana, lära och samarbeta. Jämförelser för lärande är ju också ett centralt direktiv. På kommunövergripande nivå sker omvärldsspaning bla. genom nationella KKik projektet, Sjuhäradsarbetet, inom Boråsregionen, speglingen i Kommunkompassen och på sektionsnivå genom exempelvis nätverkskontakter inom regionen.

Ett viktigt lärande är även internt utbyte av framgångsrecept och erfarenheter. På chefsdagarna sker ett erfarenhetsutbyte och chefer får också framträda och berätta om sin verksamhet. Likaså inom lärandesektionens chefsträffar. Enligt intervjuerna finns en kultur att fira framgång.

Omvärldsspaning och externa kontakter bejakas av både den politiska ledningen och tjänstemannaledningen, vilket också stöds i den internationella policyn.

Kreativitet och innovationer

Det finns en trend inom såväl offentliga organisationer som privata företag och det är att använda begreppen innovation och kreativitet i sina anslag kring kvalitetsarbete. Ska detta få någon praktiskt genomslag måste man ändra fokus och konkret förändra arbetssätt. Kommunen hävdar att styrmodellen uppmanar till ett kreativt tänkande, genom dialog med brukare och genom att presentera resultat i jämförelse med andra kommuner ger verksamheten driv att utvecklas. ” I Tranemo är en god idé en god idé oavsett var eller vem den kommer ifrån.” Den inställningen uttrycktes av flera vid intervjuerna. Ett utvecklingsområde är dock att än tydligare betona vikten av att stimulera kreativitet och metodmässigt fånga förslag och idéer från medarbetarna. En avgörande faktor i sammanhanget är även ledarnas förmåga och vilja att skapa en kreativ arbetsmiljö, men utan metodik blir det bara ”högt i taket”.

Det finns dock exempel. Inom omsorgen har man infört att varje medarbetare ska komma med förslag. Inom arbetsmarknad är medarbetarna tydligt ålagda att ansvara för att utveckla arbetet tillsammans, med fria händer.

IT-stöd och digital utveckling

Det finns en Digital Agenda som innehåller fyra strategiska inriktningar för hur kommunen vill möta framtiden. Kommunens gemensamma IT-nämnd och IT-verksamhet utvärderas under nov 2014-feb 2015. Resultatet ska ligga till grund för den vidare planen avseende kommunens arbete med IKT inklusive ledaransvaret.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi - Fokus på resultat kopplat till förbättring, jämförande och lärande och utvecklingsinriktad dialog. Gemensamma kvalitetsverktyg BU och synpunktshantering • På sektionnivå kan samtliga verksamhetsområden redovisa exempel på någon form av ett systematiskt kvalitetsarbete • Lärandesektionens kvalitetsanalys • I Tranemo uppmuntras att blicka utanför den egna kommungränsen för att spana, jämföra, lära och samarbeta • ” I Tranemo är en god idé en god idé oavsett var eller vem den kommer ifrån.” • Medarbetarförslag inom omsorgen 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt anslag i praktiken, men det är inte formaliserat i ett styrdokument • Fortsätt utveckla metoderna för arbetet med ständiga förbättringar • Vill man vill frigöra kreativitet och få ett genomslag måste man konkret förändra förhållningssätt och arbetssätt till att tydligare stödja, uppmuntra och fånga in förslag och goda idéer . Utan metodik blir det i bästa fall bara ”högt i taket”

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 	75

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.

Strategier för samhällsbyggande

Vad avser övergripande strategier som omfattar arbetet inom det som berörs inom detta huvudområde är dessa tydligast inom föreningsliv, näringsliv, internationell samverkan och miljöområdet.

Samarbete med civilsamhället

När det gäller stöd för föreningslivet så har kommunen tagit fram principer för stöd som grundas på kommunens vision och strategisk plan. Ett bra exempel på ett arbete som utgår från principerna är projektet ”Utmärkt förening”. Det finns medel avsatta i budget för föreningar och byalag att söka i syfte att utveckla lokalsamhället ex. ”Försköningspengar”. Vad avser föreningsstödet finns även en rad olika former att kan ansöka om ex. aktivitetsstöd, lokalbidrag, träffpunktsbidrag etc. De föreningar som kan söka Stimulansbidrag är de som bedriver barn- och ungdomsverksamhet, driver bygdegård eller samlingslokal, är samhällsföreningar/byalag eller bedriver annan verksamhet som förvaltningen bedömer kunna utveckla föreningslivet. Verksamheten ska rikta sig till barn och unga i åldern 7-20 år. Kommunen träffar föreningar regelbundet i idéforum för att diskutera behov av stöd och hjälp.

Ett unikt exempel på stöd och samverkan är Glasets hus, där kommunen har bidragit med medel till byggnaden och där civilsamhället ansvarar för verksamhet och utveckling.

Exempel på mer ”operativt” samarbete är kring ex ”Grannsamverkan” och ”Trygghetsvandringar”. Byalagen är för övrigt viktiga samarbetspartner och tar ett stort ansvar för den egna orten.

Tranemo kommun har i samverkan med Svenljunga kommun och privata aktörer inom turism och besöksnäring i kommunerna tagit fram ett förslag till strategi för besöksnäring inom Svenljunga och Tranemo. Den kommer troligtvis att presenteras under första kvartalet 2015.

Kommunen saknar en formaliserad kulturpolitisk strategi men det innebär inte att man är inaktiv. I Tranemo får kulturlivet stöd i många olika former ex. riktade bidrag och stipendier för att stimulera kulturlivet i kommunen. Alla som vill arrangera ett offentligt kulturarrangemang i Tranemo kommun kan ex. ansöka om ekonomiskt stöd, utan att ha bildat en förening. Det är arrangemangets innehåll som bedöms oavsett om det är en privatperson, förening eller annan organisation som står bakom. Även barn och unga under 18 år i samarbete med vuxna som ekonomiskt ansvariga, kan ansöka om arrangörsstöd.

Det finns ett stort antal olika stipendier att söka för dem som bor i Tranemo kommun, flera riktade till kulturlivet.

Kulturskolan är en viktig mötesplats och aktör inte minst vad avser kulturella aktiviteter för barn och ungdomar. Men kulturskolan tar även initiativ och arrangerar större evenemang ex. Globalfestivalen och Next Jazz Tranemo festivalen. Man arrangerar också många andra konserter, föreläsningar och utställningar. Kulturskolan har för övrigt ett återkommande projekt där volontärer från hela Europa får möjlighet att genomföra sina kulturprojekt. Även biblioteket tar initiativ och arrangerar återkommande kulturarrangemang.

Stöd till näringslivet

Näringslivsfrågorna poängteras i vision, strategisk plan och kommunfullmäktiges resultatmål och konkretiseras i verksamhetsplanen för näringsliv- och strategisektionen.

Stödet till näringslivet sker i olika former och i olika samverkanskonstellationer ex. frukostmöten. Det finns en företagslots med uppdrag att förenkla och underlättar kommunikationen mellan företagarna och kommunen. Det lokala näringslivet stöder även kommunen. Ett exempel är att ett arbete kring en ny typ av läxhjälp lanserats för elever i Tranemo. *Mattecoach på nätet* heter tjänsten och drivs av Vetenskapens hus, KTH och universiteten i Stockholm, Linköping och Karlstad. Projektet sponsras av ett lokalt företag.

Tranemo är medlem i Business Region Borås som är ett partnerskap med kommunerna Bollebygd, Borås, Mark, Herrljunga, Vårgårda, Svenljunga, Ulricehamn och Varberg. Partnerskapet innebär ett samarbete för att främja den gemensamma visionen kring hållbar (ekonomisk, social och ekologisk) tillväxt, lokalt och regionalt inom det geografiska området Boråsregionen. Ett syftet är att fördjupa och utveckla både det lokala och det regionala näringspolitiska arbetet. Samarbetet har även ett internationellt perspektiv eftersom konkurrensen om företagsetableringar, boende, och besökare är hård.

Tranemo är även en av elva kommuner som ingår i Entreprenörsregionen och tillsammans arbetar för att näringslivet i regionen har goda förutsättningar för att bedriva sin verksamhet och för att kompetensförsörjningen motsvarar näringslivets framtida behov.

Utmärkelsen Årets Företagare delas varje år ut av Tranemo kommun.

Uppföljningen av arbetet sker främst genom dialog men även genom att näringslivsarbete följs upp och Nöjd Kund Index (SBA) samt Svenskt Näringslivs ranking.

Internationella kontakter

Kommunen har tagit fram en internationell policy med inriktning på EU-projekt som i stort utgår ifrån kommunens vision och strategi. Den har inte följts upp.

Tranemo kommun har inga vänorter, men det pågår en mängd EU-projekt, både små och stora. Exempel på projekt "Power to resist" på temat folkhälsa och "IBRAVE" i samverkan med Danmark, Belgien, England, Spanien, Tjeckien och Rumänien i syfte att utbyta erfarenheter om hur man bäst arbetar med branding och marknadsföring i samverkan mellan offentliga och privata sektorn för att skapa en attraktiv kommun.

Kulturskolan har ett återkommande projekt där volontärer från hela Europa får möjlighet att genomföra sina kulturprojekt.

Det finns för övrigt en EU-projektsamordnare som hjälper till att starta och driva EU-projekt.

Hållbar utveckling

De tre hållbarhetsperspektiven; ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet ingår i den strategiska planen och ska beaktas vid all verksamhetsplanering.

Från den 1 september 2013 har Tranemo och Ulricehamns kommuner en gemensam Samverkansnämnd miljö och bygg för all myndighetsutövning inom miljö- och byggområdet. Det handlar t ex om miljötillsyn, livsmedelstillsyn och bygglov. Verksamheten är placerad i Ulricehamn men servar också Tranemo kommun.

2013 antog kommunen lokala miljömål. Begränsad klimatpåverkan är kommunens övergripande miljöutmaning. Dessutom vill kommunen prioritera kommunens vatten, en giftfri miljö, natur och god bebyggd miljö. De 11 resultatmålen följs upp i årsredovisningen.

Vad avser social och etnisk segregation så är detta inte ett stort problem i Tranemo idag. Men man har sökt och fått medel för en integrationssamordnare som ska verka för att i större utsträckning stödja utlandsfödda att nå arbetsmarknaden. Byalagen tar även ett stort ansvar med stöd av kommunen ex. kring svenskundervisning. .

Ett samarbetsprojekt där man studerat Tyskland har nyligen genomförts. Fokusen låg på att få ungdomar som ”lämnat” skolan att återvända. Samarbete skedde mellan, skolan, socialtjänsten och arbetsmarknadsfunktionen. Man besökte Tyskland för att ta del av deras arbete runt detta. Kommunen driver för övrigt ett hem för ensamkommande flyktingbarn.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunens stöd och samverkan med företag, frivilligkrafter och föreningsliv i arbetet med att utveckla lokalsamhället • Glasets hus, där kommunen har bidragit med medel till byggnaden och där civilsamhället ansvarar för verksamhet och utveckling • Rikt och brett utbud av kultur- och fritidsliv • De tre hållbarhetsperspektiven; ekologisk, social och ekonomisk hållbarhet i den strategiska planen • Stöd och samverkan med det lokala näringslivet • Internationell policy och EU-projektsamordnare 	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturpolitisk strategi • Uppföljning av internationellt samarbete utifrån policyn

4 Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Tranemos 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?	11	15	70%
1.2	Hur informeras medborgarna?	14	20	71%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	14	25	55%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	22	30	75%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	6	10	63%
		67	100	67%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	11	15	70%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	17	25	67%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	7	15	48%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	7	15	49%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	11	15	70%
2.6	Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshandling för medborgare/brukare?	8	15	55%
		61	100	60%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	12	15	78%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	16	25	63%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	18	25	72%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	18	20	88%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	10	15	65%
		74	100	73%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	8	15	50%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5	10	50%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	11	20	55%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	6	15	40%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	13	20	64%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	11	20	59%
		54	100	54%

5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	11	15	70%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	13	20	65%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	11	20	55%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	9	15	60%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	12	20	62%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	10	10	100%
		66	100	66%

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”.	7	20	35%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	13	25	54%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	9	15	58%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	8	15	51%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	5	10	54%
		48	100	48%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	10	15	64%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	14	25	56%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?	14	20	72%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	10	20	49%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	13	20	65%
		61	100	61%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	10	15	64%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	17	20	86%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	16	20	82%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	82%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	6	10	57%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	14	20	68%
		75	100	75%