

# Kommunkompassen Analys av Tomelilla kommun

2023-03-23 Johan Henrik Bergström, SKR och Karolina Dahlblom, Region Kalmar



## Innehåll

<b>1 Vad är Kommunkompassen?</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Tomelilla kommun i förhållande till Kommunkompassen: en sammanfattande genomgång</b> .....	<b>5</b>
Utvärderingen .....	5
Sammanfattning av resultat .....	5
Jämförelser.....	6
Sammanfattande kommentarer.....	6
<b>3. Detaljerad genomgång per område</b> .....	<b>8</b>
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och invånare .....	8
Område 2 Samhällsutveckling.....	13
Område 3 Styrning och kontroll.....	18
Område 4 Effektivitet .....	23
Område 5 Brukarens fokus .....	27
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	31
Område 7 Arbetsliv .....	35
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap .....	38
<b>4. Översikt av poängfördelning</b> .....	<b>41</b>

# 1 Vad är Kommunkompassen?

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

Frågeställningarna omfattar både ett strategiskt och operativt perspektiv med fokus på uppföljning och effekt/resultat. Verktøget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och KS (dåvarande Kommunens Sentralforbund) i Norge.

Kommunkompassen används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner, SKR, använder verktøget sedan år 2002. Verktøget reviderades åren 2010, 2016 och 2019/2020 för att bättre fånga viktiga utvecklingstrender som påverkar offentlig sektor. Revideringarna har gjorts i samverkan mellan KS, medlemmar och SKR.

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

- Demokratiaktör (medborgardialog, politisk styrning, transparens),
- Samhällsbyggare (civilsamhälle, hållbar utveckling, kultur, näringsliv),
- Välfärdsaktör (brukarens fokus, effektivitet, styrning/uppföljning) och
- Arbetsgivare (kompetens, kultur, ledarskap/medarbetarskap).

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

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer,
- Kommunens styrdokument respektive
- Kommunens hemsida och sociala medier.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar utifrån Kommunkompassens kriterier. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Var huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs med fokus på politisk styrning, en sammanhållen koncern,

en hållbar utveckling och invånar- respektive brukarorientering. Uppföljning, effekter/resultat och utveckling är också viktiga bedömningsparametrar.

De åtta huvudområdena är:

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

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

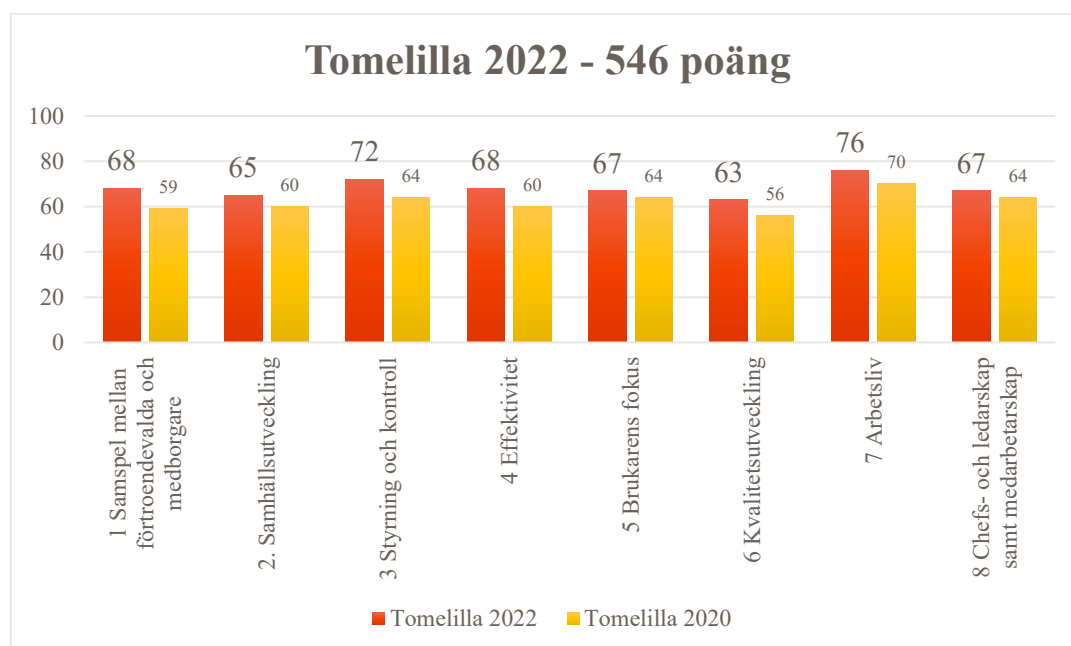
## 2. Tomelilla kommun i förhållande till Kommunkompassen: en sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

Utvärderingen av Tomelilla kommun genomfördes december år 2022 – januari år 2023 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier, första utvärderingen var 2020/2021. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer i fyra omgångar (en samlad i december år 2022, tre kompletterande i januari år 2023) med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

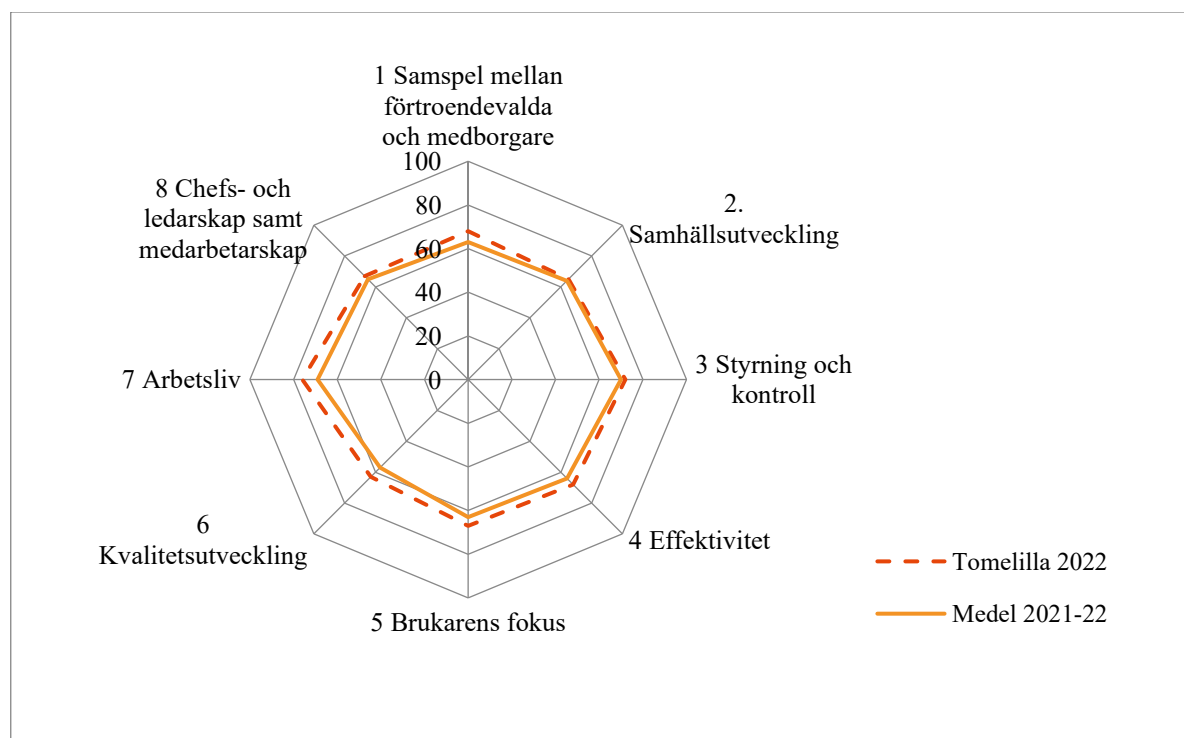
### Sammanfattning av resultat

Åren 2019–20 reviderades verktyget. Jämförelser bakåt kan göras till stor del, men inte fullt ut. Det är viktigt att ta i beaktande att områdena reviderats och förnyats samt att bedömningen delvis har skärpts. Områdesindelningen är också ny. Nedan visas Tomelillas totalpoäng och poängfördelningen per område jämfört med förra, första kommunkompassutvärderingen.



Nästa diagram illustrerar Tomelillas poängprofil jämfört med senaste övriga utvärderingar, medelvärdet för kommuner som utvärderats åren 2021–2022.

### Tomelilla 2022 jämfört med snittet av alla övriga utvärderingar 2021–2022.



De 19 kommunerna är Arvika (535 poäng), Burlöv (595), Hultsfred (467), Karlskoga (536), Karlskrona (497), Kumla (557), Lidingö (506), Lindesberg (420), Lysekil (518), Mark (438), Nacka (662), Olofström (452), Stockholm (603), Strömstad (403), Tanum (426), Vallentuna (648), Vetlanda (493), Österåker (551) och Östhammar (454). Dessa kommuners medel är 514 poäng.

### Jämförelser

Alla utvärderingar från de senaste åren är tillgängliga på SKR:s hemsida, [skr.se](https://www.skr.se).

### Sammanfattande kommentarer

Tomelilla har medvetet och brett tagit sig an den förra, första utvärderingen och har fram till och med denna utvärdering förbättrats inom samtliga områden. Det visar på en bred ansats kring styrning och ledning, att ta små steg hela tiden inom samtliga områden. Det är inget område som skjutit iväg och bara två

områden, 5. Brukarens fokus och 8. Chef- och ledarskap, där bedömningen i stort är densamma. Det har dock blott passerat två år, nästan på dagen, mellan dessa utvärderingar och den första var under pandemin, denna andra utvärdering i densammas efterdyningar.

En annan av Tomelillas styrkor är valet att arbeta med tillitsbaserad styrning. Den är både känd och verkar vara levande i organisationen. Härutöver och sammanhängande med den tillitbaserade styrningen är styrmodellen välfungerande. Det uttrycks bred tillit till tillitsbaserad styrning och hur den stödjer arbetet.

På förbättringskontot ligger inte att ha uppdaterade dokument – när så många planer, policys, reglementen, styrdokument et cetera finns på plats, för det är de. Utan att mer utvärdera eller tydligare följa upp effekterna av dessa. I den inskickade dokumentinsamlingen finns minst 100 olika dokument; planer, policys, reglementen et cetera. Bara få av dessa följs av en skriftlig uppföljning eller utvärdering och ganska lite framkom i intervjuerna av vad organisationen sett för effekter och eventuella behov av att förändra (eller inte förändra) dessa.

Ibland synes också vissa dokument delvis överlappa varandra – behövs i så fall båda – och att vissa inte krok armer när de kanske behöver göra det? Exempelvis reglemente intern kontroll (2021-02-15) är separat från Handbok intern kontroll (odaterad). Detta är ingen samlad, enhällig förbättringspunkt fast något som på sikt kan behöva adresseras, i det fall Tomelilla finner det viktigt.

Ett särskilt förbättringsområde att nämna är jämställdhet. Området synes inte präglas av entusiasm eller kreativitet, varken i görande eller i effekter. Det är ett område som präglas av ”hälsan tiger still” snarare än flera övriga områden, som exempelvis innovation, satsningen på ledare/ledarskap som är långt framme och präglas av synbar entusiasm och nöjdhet.

Flexibilitet är ett genomgående nyckelord som framkommer i många av intervjuerna och vid flera av områdena. Tomelilla är en kommun som aktivt anpassar sig till förändrade omständigheter och inte krånglar till det. För att anknyta till sammanfattningens inledning; möjligen är det därför som kommunen också tagit relativt goda och jämna kliv framåt i utvärderingen jämfört med den senaste för två år sedan.

Arbetslivsområdet, område 7, är alltså kommunens starkaste och har likt övriga områden också tagit steg framåt. Det är förbättringar brett.

### 3. Detaljerad genomgång per område

#### Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och invånare

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

#### Allmänt

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

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

#### Strategi för demokratiutveckling och information

För att öka delaktigheten i processerna har kommunen antagit en ny strategi för medborgardialog under 2021. Just inriktningen på strategin är genomtänkt; att få fler infallsvinklar, skapa bättre beslutsunderlag, ta vara på invånarnas kompetens, kreativitet och vilja att vara med och påverka genom en så kallad delaktighetstrappa. Det finns också flera exempel där den nya strategin för medborgardialog omsatts i handling, ett nämnvärt exempel är förändringen av torget i centrum av Tomelilla.



Det pågår också ett arbete med att införa medborgarbudget 2023 (preliminär budgetinsats 850 tkr). Kopplat till detta finns också möjligheten för aktörer att söka kommunala visionsmedel att utveckla kommunens i visionens riktning (mer om vision under område 3, Styrning och kontroll).

Ett förbättringsområde är att tydligare visa för invånarna vad effekten blir av strategin i form av effekter på medborgardialoger. Modellen synes genomtänkt och robust och då behöver också invånarna veta vad som ger effekt respektive vad ni gör annorlunda utifrån de synpunkter organisationen får in.

### **Kommunens information till invånarna**

Det finns en kommunal serviceplan som beskriver hur service och bemötande ska fungera i kommunen, med fokus på kundperspektivet. Sedan 2020 finns också en gemensam rutin för synpunktshantering och en krångelportal där kommunen arbetar med att kartlägga och utveckla områden som invånarna anser är krångliga. Kommunen arbetar också med klarspråk, att information och kommunikation alltid ska vara tydlig. Fördjupad utbildning har getts till exempelvis nämndsekreterare.

Tomelilla har även riktlinjer för kommunikation som är övergripande för all kommunikation utåt från organisationen. Det finns en stor bredd av sociala medier för extern kommunikation (kommunens Facebook-sida når uppskattningsvis drygt 30 procent av invånarna och en podd produceras som vanligen innehåller samtal med medarbetare eller förtroendevalda i olika ämnen). Intern och extern webb kvalitetsgranskas månadsvis. Även i den viktiga frågan om att anpassa kommunikationen till respektive målgrupp har kommunen gjort framsteg, bland annat i projektet ”Ung och omsorgsfull inom äldreomsorgen”, där kommunen specifikt sökt elever i årskurs 8 och 9 för att extraarbeta inom äldreomsorgen. Det synes vara ett lyckat initiativ. Den kommunala tidningen Gladan har också god spridning, den är avsedd att komplettera de digitala kanalerna.

### **Invånarnas möjlighet till dialog med politiken**

Den ovan nämnda medborgardialogsstrategin är ett tydligt steg framåt jämfört med förra utvärderingen.

Tillfällen att chatta har införts för allmänheten med representanter för nämnderna för att pröva nya dialogvägar. Även om detta, enligt uppgift, inte är så populärt, visar det att kommunen både tänker och gör nytt. Även det numera,

i tillämpliga delar, öppna intranätet ska ses som ett gott steg framåt. Det tillhör inte vanligheterna för en kommun att ha ett öppet intranät.

Däremot synes området om möjligheten för invånarna att påverka och delta i beslutsfattande, utöver medborgardialog, präglas av många initiativ på flera olika sätt. Det som kan tyckas synes saknas är gemensamt lärande från en riklig mängd metoder. Att det inte finns enhetlighet i angreppssätt och metoder är irrelevant, då varje insats *kan* behöva sin egen metod. Fast effekterna är inte helt klara. Tomelilla gör många saker på många olika sätt och det behöver man göra – fast vad ger de var för sig respektive i förhållande till andra metoder?

Exempelvis byalagsdialog, arbetet kring ny familjecentral, delaktighetstrappan, chatt med förtroendevalda och medborgarveckan på biblioteket med digitaliseringsavdelningen för att blott nämna några olika angreppssätt. Var samlas och sprids kunskapen om hur *den* metoden eller *det* angreppssättet föll ut jämfört med en annan metod? Hur gör ni gemensamt för att bli bättre och sprida kunskap om vad och hur som fungerar respektive vad som kan bli bättre? En gemensam systematik – då Tomelilla synes göra på många bra sätt, rekommenderas. Det vore synd om det ”bara” är här i rapporten som det goda påpekas. Tomelilla behöver ”samla ihop det goda” och systematisera.

Det betyder inte att Tomelilla ska sluta göra detta, utan visa för varandra hur metoder och angreppssätt faller ut så ni slipper uppfinna hjulet på nytt. Och om allt detta redan är känt högre upp i organisationen är det något som sannolikt behöver spridas i organisationen.

### **Transparens kring resultat**

Kommunfullmäktige, KF websänds, med kapitelindelning och möjlighet att lyssna/titta på i efterhand, en positiv förändring sedan förra utvärderingen. Däremot återstår att göra samtlig politisk verksamhet mer öppen, som nämnderna. Det påpekades också i den förra utvärderingen.

Informationen om resursfördelning och verksamhetsresultat anser flera respondentgrupper ha behov av förbättringar, både gällande jämförelser internt och externt och även förklaringar till resultaten eller vilka ambitioner/mål som Tomelilla har vid enskilda nyckeltal. Mången nyckeltal är okommenterade och inte särskilt lätta att tillgodogöra sig som invånare, exempelvis sidan om kvalitet och resultat.

Däremot, ur ett bredare perspektiv, hemsidans samlade sida om kvalitet och resultat är både överskådlig och lättbegriplig för var och en.

### **Förutsättningar för politiken**

Utbildningen för de förtroendevalda upplevs av inblandade som genuin, den har följts upp och skruvats på. Varje förtroendevald som så önskar ges utbildning i början av mandatperioden och inkluderar både nya och erfarna förtroendevalda. Därtill uttrycks en stor nöjdhet från politiken med upplägget.

Arbetet med att säkerställa kvalitet på beslutsunderlagen är något som Tomelilla förbättrat, dels med en satsning på klarspråk, dels framtagandet av perspektiv som ska finnas med i alla beslutsunderlag; påverkan på barn- och hållbarhetsområdet, ekonomiska konsekvenser och när uppföljning ska ske. Arbetet synes med få undantag fungera väl. Och en effekt kommunen sett är att färre frågor nu än tidigare återremitteras, det borde vara ett resultat av det arbete som genomförts.

Rutin för förtroendevaldas trygghet är framtagen sedan senaste kompass-utvärderingen. Tjänsteman i beredskap, TiB, finns numera i organisationen. Information i form av bland annat checklistor, handlingsplan med mera finns i alla förtroendevaldas paddor. Förtroendevalda har också fått utbildning internt och via länsstyrelsen. Löpande samverkan och samarbete med polis sker. Uppföljning är också gjord inom området. Sammantaget ett medvetet område.

Områdets lysande förbättring sedan förra utvärderingen är samverkansavtalet mellan Sjöbo och Tomelilla gällande visselblåsarfunktionen, vilket i korthet går ut på att Sjöbo granskar de ”klagomål” Tomelilla får på sig och vice versa. En enkel och förtroendeskapande åtgärd att andra granskar en själv. Detta hör inte till vanligheterna i Kommunsverige.

I arbetet med att förebygga och hantera korruption och fusk i övrigt har extra utbildning genomförts i vissa nämnder, frågan som sådan är del av internkontrollen, att frågan finns med i medarbetarsamtal (frågan om bisyssla) och uppföljning av området har gjorts. Tomelilla synes ha ett gott både förebyggande och hanterande arbete här.

### **Sammantaget**

Sammanfattningsvis har Tomelilla tagit flera steg sedan den förra utvärderingen. Särskilt nämnvärt är arbetet med visselblåsarfunktionen, vilket i

sig inte ger poäng eftersom det är lagstadgat, däremot hur kommunen tagit sig an den i ett samarbete med grannkommunen Sjöbo som ger effekt och gör att detta förfarande är värt för andra kommuner att titta närmare på. KISS-principen, ”Keep It Simple, Stupid”, synes i bästa bemärkelse vara vägledande här.

I arbetet med medborgardialog och, mer generellt, med insyn, information samt dialog har Tomelilla tagit flera steg framåt sedan första utvärderingen. Däremot finns en förbättring i att göra nämndsammanträden öppna.

Området har också, liksom flertalet övriga områden, en hel del planer, policys, reglementen, riktlinjer, rutiner och strategier; vi räknar ett 20-tal. Huruvida dessa är uppföljda, utvärderade och förändrade utifrån dessa uppföljningar/utvärderingar är väldigt svårt att bedöma. I enskilda fall – ja, sammantaget är utvärderingsgruppens bedömning att fokus från Tomelilla kommun är mer på det tidigare – att ta fram och agera på dokumenten på ett klokt sätt, men att inte i lika hög utsträckning utvärdera deras effekter på ett systematiskt sätt. Detta är återkommande för flertalet områden i denna utvärdering. Däremot understryks att flertalet är uppdaterade under mandatperioden, vilket tyder på någon form av uppföljning av dokumentets praktiska bäring, dock långtifrån alla.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Arbetet med medborgardialog</b></li> <li>• <b>Kanaler/forum för att sprida information</b></li> <li>• <b>Utbildning till förtroendevalda inklusive deras nöjdhet med dessa</b></li> <li>• <b>Arbetet med att säkerställa kvalitet på beslutsunderlag, exempelvis satsning på Klarspråk</b></li> <li>• <b>Arbetet med att förebygga samt hantera hot och hat mot förtroendevalda</b></li> <li>• <b>Visselblåsarfunktionen tillsammans med Sjöbo</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Insyn för invånarna i politiska sammanträden</b></li> <li>• <b>Information om möjligheten för medborgarna att påverka och delta i beslutsfattande utöver medborgardialog – systematik (dock på G med medborgarbudget)</b></li> <li>• <b>Verksamhetsresultatsinformation – förklara och visa på mål/ambitioner</b></li> <li>• <b>Varierande nivå på utvärdering och uppföljning av planer, policys, strategier et cetera – gäller flera områden inte bara 1</b></li> </ul>

## Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för hållbar utveckling</li><li>• Social hållbarhet</li><li>• Ekologisk hållbarhet</li><li>• CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR</li></ul>	65

### Allmänt

Sveriges kommuner har ett brett uppdrag och olika roller av skiftande karaktär som arbetsgivare, demokratiaktör, samhällsbyggare och serviceaktör. Demografisk utveckling och urbanisering är utmaningar som måste hanteras tillsammans med andra okända yttre faktorer som snabbt kan påverka verksamheten, till exempel kriser och andra oförutsedda händelser.

Kommunen förväntas inte bara tillfredsställa dagens behov utan måste också agera för en hållbar utveckling som skapar förutsättningar för framtida generationer att tillfredsställa sina behov.

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

### Strategi för hållbar utveckling

Tomelillas nya Livskvalitetsprogram som syftar till att peka ut riktningen för kommunens hållbarhetsarbete utifrån Agenda 2030, innehåller dimensionerna ekologisk, ekonomisk och social hållbar utveckling. För att arbeta med, skapa förståelse för, visualisera arbetet och att följa upp arbetet med den arbetar Tomelilla som enda svenska kommun med Munkmodellen. Ett nytt grepp som kan vara värt för fler kommuner att studera närmare – kanske särskilt om något år när effekter av arbetet kan ses tydligare.

För att sprida metoden och utveckla Munkmodellen har kommunen etablerat ett nätverk med svenska och internationella kommuner, regioner och andra intresserade av forskningsvärlden. Kommunens arbete med/utifrån modellen har rönt nationell och internationell uppmärksamhet.

Livskvalitetsprogrammet finns också naturligt i den regelbundna uppföljningen i form av tertialrapporteringen.

Den av Tomelilla utpekade innovationsportföljen som också tydligt redovisas på hemsidan är ett gott och för invånarna tydligt steg (kanske passar detta bättre under kvalitetsutveckling) i vad kommunen gör och söker i förbättringshänseende.

### **Social hållbarhet**

I syfte att främja inkludering och motverka utanförskap finns en rad insatser av olika slag, exempelvis integrationssamordnare, projekt för invånare med låg arbetsförmåga, systematisk samverkan mellan socialtjänst och arbetsmarknadsenhet för att satsa på utbildningar, nå svaga språkgrupper et cetera. Ett nämnvärt intressant grepp är arbetet utifrån biblioteksplanen, att specifikt nå målgrupper som biblioteket normalt inte når genom bland annat uppsökande verksamhet och marknadsföring. Huruvida dessa och andra insatser samlat och eller enskilt ger effekt är svårt för utvärderingsgruppen att bedöma.

Samma sak gäller här som område 1 och de kommande områdena, att planer, policys, riktlinjer, program et cetera i mångt är uppdaterade men att det är svårt att se uppföljningar och utvärderingar av dessa och vad som i så fall har förändrats utifrån dessa samt vilket arbete som ger effekt respektive vad som kanske inte ger avsedd effekt.

För att skapa trygga miljöer finns också en rad initiativ, som exempelvis trygghetsvandringar, trygghetssamordnare, stärkt samverkan med polisen. Medborgarundersökningen har blivit sättet att utvärdera effekterna av dessa arbeten. Även Trygghetsundersökningen tillsammans med polisen tycks vara vägledande. Det finns flikar på hemsidan (Kvalitet och resultat/kommunövergripande undersökningar) med en kort redovisning av medborgarundersökningen respektive trygghetsundersökningen, fast resultaten är okommenterade och ger inga tydliga slutsatser om vad som blivit bättre eller vad som behöver arbetas med mer och eller på annat sätt. Slutsatsen är att det är svårt för en invånare att tydligt se resultaten och vad kommunen arbetar med för att förbättra resultaten. Ett tips är att i anslutning till de sammanfattande resultaten också ange vad och hur kommunen ser på dessa eftersom de ska vara vägledande/stödjande för trygghetsarbetet. Det betyder inte att arbetet bedöms som svagt eller ostrukturerat, dock en smula ogenomträngligt för bedömning av gemene man.

Livskvalitetsprogrammet inkluderar folkhälsa och en rad olika initiativ och satsningar inom delområdet folkhälsa. Däremot är det här likt andra delområden svårt att dra slutsatser, då vi inte ser utvärderingar eller uppföljningar av arbetet eller vilka generella eller konkreta effekter det ger, som bostadsbolagets initiativ att skapa trevliga miljöer för att främja rörelse.

En styrka i arbetet med såväl inkludering, motverka utanförskap och skapa trygga miljöer är att arbetet uttalat inkluderar hela koncernen. Det är en god grund inför framtida interna avvägningar, beslut och uppföljning/utvärdering.

Inom området jämställdhet uttrycks att kommunen både ser förbättringspotential och att det som görs har viss prägel av tillfälliga insatser. Särskilt pekas skolan ut som ett specifikt förbättringsområde; svaren här andas att kommunen i viss mån trevar sig fram och testar. Tomelilla arbetar definitivt brett på flera fronter med flera insatser, såväl inom som utom den egna organisationen, men det är svårt att se strategin eller den röda tråden bakom.

### **Ekologisk hållbarhet**

Kommunens klimatarbete bedöms såväl uppdaterat som aktivt där livskvalitetsprogrammet dockar mot den lokala energi- och klimatplanen med det ambitiösa målet att bli såväl en fossilbränslefri som klimatneutral kommun år 2025.

Flera satsningar dockar i mot det större målet, som matsvinnssatsningen där allmänheten får köpa överbliven mat – ett intressant initiativ, samordnad varudistribution med grannkommunerna Ystad och Simrishamn (vilket ökat både trafiksäkerheten och minskad bränsleanvändning). Mer traditionella metoder som används är exempelvis självdoserande tvättmaskiner och utbildning av invånare i sopsortering. Tomelilla har följt upp och analyserat de områden som ger störst klimatpåverkan och ett antal utmaningar (områden) har identifierats och åtgärder utformats.

Arbetet för att främja cirkulär ekonomi har flera goda exempel, exempelvis återbruk av möbler tillsammans med andra kommuner. Intressant här är att kommunen har en gemensam kretsloppsplan med dessa kommuner för att minska avfall och miljöbelastning. Det visar när plan och handling går hand i hand och synes få effekt.

Ett sammanfattande intryck av detta område är att Tomelilla är på god väg med många genomtänkta satsningar och som ger avtryck.

### **Civilsamhälle, näringsliv och kultur**

I Tomelilla spelar byalagen en viktig roll, både som nod för kommunikation fast också som utförare av vissa tjänster, exempelvis att kommunen ger byalagen medel för försköning och de sköter det istället för att kommunen beslutar och verkställer på varje enskild plats.

Samverkan med Röda Korset framhålls som välfungerande i olika sammanhang, bland annat kring arbete mot våld i hemmet respektive omhändertagande av ensamkommande flyktingar. Både dessa insatser och det förstnämnda är tydliga uttryck för kommunens vilja att den kommunala organisationen inte per automatik ska expandera; om andra kan göra det lika bra eller bättre än kommunen då ser Tomelilla ingen poäng med att göra det själv. Till detta krävs både långsiktighet och att båda parter ser värdet av det och förmår göra det. Det synes som Tomelilla är i framkant här, att inte ”dela ut kravlösa bidrag till föreningar” utan att långsiktigt involvera civilsamhällets organisationer i den kommunala vardagen. Detta är inte heller så enkelt som det låter, fast Tomelilla verkar ha funnit en väg. Tomelilla berättar själv att det kan bero på kommunens relativa litenhet och därmed närhet till ”alla”. Det kan inte utvärderingsgruppen avgöra. Däremot uppges insatser ha avsedda effekter.

För föreningar finns en möjlighet, som sannolikt är ganska ovanlig i Kommunsverige, att ansöka om räntefria lån för att utveckla verksamheten. Intressant att se om det på sikt ger positiva effekter.

Det finns plan framåt att under 2023 införa medborgarbudget, en förändring initierad utifrån förra utvärderingen.

Det finns en bred palett av insatser för näringslivet, dessa tycks vara fungerande, fast det tycks sluta vid det vanliga och traditionella. Utvärderingsgruppen bedömer att arbetet med näringslivsfrågor, i det fall kommunen vill utveckla arbetet mer, kan lära av arbetet med civilsamhället (Det vanliga i kommuner är annars tvärtom, att näringslivsarbetet kan stå som förebild eller exempel för arbetet med civilsamhället.)

En handlingsplan för hela näringslivet är framtagen och avses revideras två gånger per året, en förändring sedan förra kompassen värd att nämna. Frågan är



dock vad är det som gör att den, till skillnad från många andra planer, revideras så ofta?

Inom kulturområdet finns priser att söka, bostadsbolaget bjuder boende på inträde till Tosselilla, en nöjespark i Skåne. Ett särskilt intressant flerårigt initiativ är att systematiskt följa en klass elever för att se vilken kultur som dessa önskar, se även avsnitt 5 Brukarens fokus där detta beskrivs lite närmare.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Samlat och brett hållbarhetsarbete utifrån intressant modell, Munkmodellen</b></li><li>• <b>1) Mycket på plats, i form av planer ...</b></li><li>• <b>2) Tydligt och brett trygghetsarbete ...</b></li><li>• <b>Arbetet med ekologisk hållbarhet</b></li><li>• <b>Arbetet med att främja cirkulär ekonomi i egna organisationen respektive i lokalsamhället – även om ”alla” effekter låter vänta på sig</b></li><li>• <b>Strategisk och bred samverkan med civilsamhället – som fått effekt</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Arbetet med att främja jämställdhet – många initiativ fast strategiskt och effektivt?</b></li><li>• <b>1) ... fast ger de effekt?</b></li><li>• <b>2) ... fast oklart vad som ger effekt och diverse undersökningars resultat svåra att ta till sig som invånare</b></li></ul>

### Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för styrning</li><li>• Politisk styrning</li><li>• Uppföljning och analys</li><li>• Samspel förtroendevald respektive tjänsteperson</li><li>• Koncernstyrning</li></ul>	72

#### Allmänt

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

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

#### Strategi för styrning

Detta är ett av kommunens starkaste områden, vilket är i linje med den tidigare utvärderingen. Den sedan några år antagna ledningsmodellen tillitsbaserad styrning, inåt (styrfilosofi) och utåt (samverkan med andra) arbetas på aktivt. Hand i hand med tillitsbaserad styrning går Munkmodellen för att visualisera och utvärdera kommunens Livskvalitetsprogram. Hur Munkmodellen fungerar i praktiken och hur den knyter an till tillitsbaserad styrning är något oklart. Däremot uttrycks en samlad, stor nöjdhet med den tillitsbaserade styrningen; den ger delaktighet, tydlighet och utrymme och genomsyrar alla verksamheter. Det är en styrka.

Det Tomelilla önskar uppnå med tillitsbaserad styrning är främst; en tydlig politisk inriktning med få och tydliga politiska mål, skillnad mellan styrsystem och informationssystem, tydlig gräns mellan politisk och professionell styrning

och mer tid för värdeskapande analys. I korthet har kommunen sannolikt till stora delar nått fram bra i punkterna 2 och 3, medan en del återstår för punkt 1. Den fjärde punkten, mer tid för värdeskapande analys tycks vara det som närmast behöver fokuseras på. Som redan konstaterats finns sannolikt mer att önska gällande analys.

Därtill är det för utomstående betraktare, som invånare, sannolikt inte helt säkert och tydligt vad som avses när kommunen skriver ”skillnad mellan styrsystem respektive informationssystem” respektive ”värdeskapande analys”.

En handbok för analys är etablerad och synes vara enkel att både förstå och ta sig an. Ett tips för att göra den mer levande är att exemplifiera med en verksamhet utifrån ett politiskt mål och visa vad och hur det går till och vad organisationen kommit fram till. Det behöver inte vara långt eller krångligt, fast kan vara värdefullt för att åskådliggöra (måhända viktiga) delar i verksamheten. Detta åskådliggörande exempel behöver kanske inte heller bytas så ofta, förslagsvis en gång per mandatperiod.

### **Politisk styrning**

Sedan förra utvärderingen har kommunen antagit en ny vision och arbetet med att den ska få fäste i organisationen fortsätter bland annat genom att 2021 etablerades en möjlighet att söka medel för att genomföra insatser i visionens anda, så kallade visionsmedel en gång per år. Det är ett tydligt steg framåt.

Fullmäktiges styrning med mål och uppdrag är en klar styrka under detta område, det är tydliga och avgränsade mål. Däremot säger kommunen själv – i olika intervjuer att den måste kanske skruva på målen något, så att de samtidigt utmanar organisationen men inte blir omöjliga att uppnå. Att balansen mellan dessa diskuteras tydligt och öppet av flera av varandra oberoende intervjugrupper är en styrka i organisationen.

Den generella styrmodellen med färre och tydligare mål anses som rätt väg av alla och att målkedjan KF – nämnd – verksamhet fungerar bättre och bättre inklusive uppföljning/återrapportering. Vi sätter dock ett litet frågetecken kring det faktum att det finns en icke odelad nöjdhet med att KF ger särskilda uppdrag direkt genom/över nämnderna. Detta är dock sannolikt inte en väsentlig utmaning.

Mål- och verksamhetsstyrningen och den ekonomiska styrningen uppges fungera bättre och bättre. Modellen fungerar väl, sedan uppges det både från politiken och från förvaltningen att det finns förbättringsmöjligheter i genomförandet. Även nämndernas styrning utifrån KF:s styrsignaler verkar fungera i linje med den övergripande tanken/modellen.

### **Uppföljning och analys**

Området styrning och kontroll är det tydligaste där uppföljning och analys går hand i hand med görandet. Här kan kommunen själv lära andra områden, exempelvis område 1 och 2, där dessa två storheter, styrning och kontroll, har större utvecklingspotential.

Arbetet med analys av nuläge och avvikelser följer en tydlig struktur och alla intervjuade anser att modellens förtjänster överväger dess brister (som alla arbetssätt och modeller har även denna förtjänster och brister). Nulägesanalyser görs tre gånger om året, tertiäl, en del frågor, som en intervjuad uttryckte det, ”landar på hälleberget, andra blir riktiga uppdrag”. Så brukar det vara. Generellt uttrycks nöjdhet med detta, finns det något att förbättra är det delar i analysdelen som vissa menar att det kan bli bättre.

Intressant med Tomelilla att strukturen för analys av nuläge och avvikelser i förhållande till förväntade resultat följer samma modell som rapportering i det löpande rapporteringssystemet. Det är enkelt och synes fungera som avsett eller som flera svarande med lite olika ord sade, ”modellen fungerar hyggligt, vi har hygglig [ekonomisk] balans.” En del, som enligt respondenter har förbättringspotential, är stödet första linjens chefer får gällande ekonomisk rapportering respektive uppföljning.

Sedan 2020 finns stöd till verksamheterna för arbetet med internkontroll i form av gemensamma mallar och en handbok. Det uppges också att internkontrollen upplevs fungera bättre nu, att effektiviteten i arbetet ökat, att god ekonomisk hushållning bättre säkerställs, att rutiner sprids och lärande skapas i organisationen. En del som skulle kunna förtydligas är kopplingen från internkontrollbeslut till åtgärd. När frågan F är under luppen borde även åtgärder finnas med i anslutning till internkontrollbeslutet. De synes (något) separerade.

## **Samspel förtroendevald respektive tjänsteperson**

En styrka i ansvarsfördelningen mellan förtroendevalda och tjänsteorganisationen är både nya rutiner kring tjänsteskrivelser, en överenskommelse om etiska riktlinjer och principer om hur politiken ska arbeta. Det kanske viktigaste är den kontinuerligt pågående dialogen mellan de båda om roller och ”gränser”, här synes Tomelilla träffa rätt.

Politiken och tjänsteorganisationen har också olika forum att diskutera strategiska frågor utan att behöva fatta beslut, vilket också både stärker förtroende och kan hjälpa till att tydliggöra/förbättra samspelet mellan politik och tjänsteorganisation, bland annat med avseende på ansvar och roller. Denna arena uppges också fungera bättre nu än tidigare, vilket är tecken på framsteg.

## **Koncernstyrning**

Nya ägardirektiv för det helägda bolaget, Österlenhem AB sedan några år. Därutöver har bolag och förbund inkluderats i implementering av visionen och Livskvalitetsprogrammet (se område 2). Här ingår också att dessa aktivt deltar i utvecklingsarbete, exempelvis systematisk omvärldsanalys. Det tyder på ett samlat grepp och en strävan att gemensamgöra styrning och ledning.

Bolagets uppföljning och rapportering gentemot KF:s mål sker regelbundet. Vilket mervärde som bolaget ger med arbetet med att nå de kommunala målen är dock svårt att avgöra. Att rapportera mot kommunala mål enligt en modell är en sak, att visa på bolagets bidrag till målen är kanske något som kan behöva stärkas.

Det idkas i princip ingen självkritik eller uttrycks några förbättringsmöjligheter kring koncernstyrningen. Antingen är det ett uttryck för att allt fungerar precis som det är tänkt att fungera eller för en kritik som inte kommer fram. Vid utvärderingstillfället har inte utvärderingsgruppen tillräckligt med information eller kunskap för att avgöra vad. Däremot uttrycks tydligt att samverkan mellan bolaget och verksamheterna sker på en rad områden och att samverkan är god.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1) Arbetet med att få visionen att fästa i organisationen (exempelvis visionsmedel och utfall i nöjdhet med styrmodell) ...</li> <li>• Framtagen gemensam Analyshandbok</li> <li>• Stärkt koncerntänk och -handlande (bland annat samverkan bolag – förvaltning)</li> <li>• Analys och uppföljning</li> <li>• Mål- och verksamhetsstyrning integrerad med ekonomisk styrning</li> <li>• 2) Intern kontroll ...</li> <li>• Ansvarsfördelning/samspel politik – tjänsteorganisation</li> <li>• Arena för informella dialoger politik – ledande tjänstemän</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1) ... Fast visionen inte helt känd i kapilläerna, däremot är styr- och ledningsmodellen det</li> <li>• Terminologi och tydlighet (för invånarna)</li> <li>• Visst frågetecken för de av KF beslutade särskilda uppdragen</li> <li>• 2) ... koppla åtgärder som följd av internkontroll till respektive internkontrollfråga – idag otydligt om de hänger ihop</li> </ul>

## Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för ökad effektivitet</li><li>• Långsiktig planering för ökad effektivitet</li><li>• Jämförelser för ökad effektivitet</li><li>• Ny teknik som ökar effektivitet</li><li>• Samverkan för ökad effektivitet</li></ul>	67

### Allmänt

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

### Strategi för effektivitet

Den tillitsbaserade styrningen/styrningsmodellen är tänkt att vara grunden till att de politiska målen når ut till verksamheten och omsätts på ett effektivt sätt genom delaktighet och insyn. Tomelilla hänvisar till väldigt många delar i styrsystemet och styrningen som delar i arbetet för att vara effektiv och nå ökad effektivitet. Det begrepp som kommunen mest föredrar i detta härad är ”god ekonomisk hushållning” och förstärkt densamma. Att göra bästa möjliga nytta för Tomelillas invånare är tydligt. Med detta sagt finns ingen explicit strategi för effektivisering, frågan är om detta behövs eftersom det finns ett tydligt effektiviseringsarbete.

Ett gott exempel här är hur Tomelilla arbetar för att anpassa verksamheten efter demografiska utvecklingen. Arbetet har en tydlig inriktning mot att få till stånd ett gott bostadsbestånd/bostadsutbud, bland annat trygghetsboenden genom bredbandsutbyggnad och på sätt kunna fördröja behovet av särskilda boenden. Även det uttalade målet ”att växa lagom” med flexibilitet i organisationen är ett gott exempel på pro-aktivt arbete utifrån den demografiska analysen.

Det synes också vara tydligt hur kommunen vill göra när den planerar, genomför och följer upp (större) investeringar, en tydlig process finns. Och motsvarande process finns även gällande större utvecklingsprojekt, avseende kostnader, kvalitativa mål, ansvar med mera. Tomelilla är även nöjd med modellen.

### **Jämförelser för effektivitet**

Jämförelser inom organisationen görs, dock inte alltid med det uttalade målet att öka effektiviteten. Vi ser heller inte en systematisk användning av interna jämförelser för att öka effektiviteten. Det är ett förbättringsområde. Som kommunen själv uttrycker: den kan bli bättre på att lyfta och sprida goda exempel. Medvetenheten om jämförelsernas viktighet finns i organisationen, det kan dock behöva vändas på några stenar. Om Tomelilla konkretiserar och exemplifierar någon eller några jämförelser som leder/lett till ökad effektivitet vore en del vunnet här. Rådet är därför att börja i mindre skala. Detta då kommunen gör det ganska bra med externa aktörer.

Något liknande, fast med bättre utfall, gäller jämförelser av kostnader och kvalitet med externa aktörer för att öka effektiviteten. Ekonomiavdelningen tar exempelvis fram ”kostnad per brukare” och ”kostnad per tjänst” och jämför med andra kommuner. Det som kan förbättras här är systematiken. Det verkar som om kommunens verksamheter gör det lite varstans på ”egen” kant men att det inte systematiseras eller samlas kommunövergripande.

Två interna effektiviseringar är att Tomelilla direkt, kommunens kontaktcenter, har fått fler uppgifter och därmed samlat kraft och kompetens samt att kommunens ekonomiadministration samlats ihop för ökad effektivitet.

### **Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet**

I Tomelilla är digitalt först en uttalad strategi, bland annat är byggsidan digitaliserad. Andra små goda exempel är digitala trygghetslarm, digitala papperskorgar som talar om när de är fulla, en avatar som leder vattengympa och att digitala utbildningar som genomförs kontinuerligt i organisationen.

En tydlig förändring sedan senaste utvärderingen är etableringen av så kallade anti-piloter, där 150 av kommunens medarbetare utbildats i metoden, som ett sätt att identifiera onödig byråkrati och avveckla den under, som kommunen beskriver det, kontrollerade former. Två exempel på utförda anti-piloter, som också beskrivs på hemsidan, är upphörande av manuell rapportering av



körstatistik då dessa data redan fanns automatiskt och detsamma med att elever ansöker om busskort på papper, det sker istället ett automatiskt utskick till alla som sedan automatiskt justeras efter någon vecka när kommunen ser vilka elever som faktiskt är berättigade och har börjat gymnasieskolan. Detta är något för andra kommuner att ta efter, både att hitta enkla lösningar men också att visa upp för invånarna att det sker kontinuerliga förbättringar – ibland i små och ibland i större steg, med en tydlig systematik i botten, trots att det som sagt ingår i alla kommuners grunduppdrag.

Kommunen har också etablerat en gemensam analyshandbok med utgångspunkt i den tillitsbaserade styrningsmodellen. Det är inget som i sig ökar effektiviteten, fast som rätt använd kan ge förutsättningar för ökad effektivitet. Detta finns också tydligt beskrivet på hemsidan, ett förbättringstips är att koppla analyser och slutsatser och därefter handlingar till något specifikt område för att visa på handbokens praktiska tillämpning, på samma sätt som exemplen med anti-piloter. Handboken är sannolikt användbar i organisationen, men väldigt teoretiskt beskriven och svår att begripa för en extern intressent.

Generellt synes Tomelilla vara systematiska i att skapa förutsättningar för att använda ny teknik för att kunna effektivisera service till invånarna. Där kan bland annat bostadsbolaget, Österlenhem AB, visa på flera förbättringar som digitalisering av hyresfakturor och namnbyte på postboxar.

### **Samverkan för effektivitet**

Detta är ett mångfacetterat område och kan ta många uttryck. Bedömningen är att Tomelilla kan bli bättre på att samarbeta internt mellan verksamheter för att öka effektiviteten. Om detta hänger ihop med det tidigare nämnda förbättringsområdet, jämförelser av kostnader och kvalitet internt för att öka effektivitet är svårt att avgöra, sannolikt hänger de ihop. Kommunens kvalitetsnätverk kan utgöra en resurs i detta arbete framåt.

Kommunens stora styrkor inom området är samverkan med kommuner och regioner för att öka effektiviteten, det finns många goda exempel på detta samt samverkan med externa aktörer för att öka effektiviteten. Tre goda exempel är friluftsbaden driftade av föreningar, med Röda Korset genomför kommunen verksamhet sedan många år och Nybyappen används för att koppla samman enskilda med föreningsliv.

Kort sagt synes Tomelilla vara bättre på att samverka utåt med andra, än inåt med sig själv. Det kan dock hänga ihop med kommunens relativa litenhet, med få egna enheter, men det kan sannolikt inte vara hela förklaringen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Övergripande strategi för att öka effektivitet</li> <li>• Förutsättningar för att använda ny teknik för att effektivisera service</li> <li>• Samverkan med regioner och kommuner för att öka effektivitet</li> <li>• Samverkan med externa aktörer för att öka effektivitet</li> <li>• Digitalt först tydligare nu</li> <li>• Anti-piloter, sluta med onödig administration, med tydliga exempel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jämförelser av kostnader och kvalitet internt och externt för att öka effektivitet</li> <li>• Samverkan internt mellan verksamheter för att öka effektivitet</li> </ul>

## Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för brukarens fokus</li><li>• Fokus på service och bemötande</li><li>• Förenklade kontakter med kommunen</li><li>• Information kring kommunens serviceutbud</li><li>• Brukarinflytande</li></ul>	67

### Allmänt

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

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

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

### Strategi för brukarens fokus

Generellt talar Tomelilla om att organisationen – medarbetarna – i sitt arbete ska guidas ”invånardrivet”, ett arbete som utvecklas kontinuerligt.

Brukarundersökningar återkopplas till brukare, vilket är gott.

Strategi för brukarens fokus uttrycks främst genom serviceplanen där kommunen söker ta ett helhetsgrepp på bemötande och service. Serviceplanen inkluderar således även andra utförare än kommunen själv vilket är en styrka.

Det finns system för att hantera synpunkter och klagomål övergripande. Även detta har följts upp och förändrats efter hand samt visat på ökad servicekvalitet. Rapport om detta återfinns på hemsidan. Sammantaget synes de funktioner och system som finns vara ändamålsenliga och uppfylla de krav kommunen har

både på verksamhet och utveckling med brukaren i fokus. Det finns dock en specifik förbättringsåtgärd, mer om denna under avsnittet brukarinflytande.

### **Fokus på service och bemötande**

Satsningen på klarspråk har både hjälpt till i politiska underlag, planer och liknande och även i bemötandehänseende, dock något oklart hur.

Utbildning och träning av medarbetare kring god service, finns bland annat med som del i den digitala introduktionen. Dessa delar finns också naturligt med i lönekriterierna. Däremot synes den löpande utbildningen i detta av samtliga medarbetare i de olika verksamheterna vara upp till verksamheterna själva och då verkar nivån variera en del.

Det sociala området arbetar med specifik utbildning i bemötande, kanske något som resten av organisationen kan överväga. Exempelvis har särskilt boende i en kommundel, Brösarp, fått högsta betyg på särskilt boende i Sverige. Vård- och omsorgsområdet, VO, är en intern förebild i kommunen.

Tomelilla direkt, kommunens servicecenter, är ansiktet utåt för brukar- och invånarmöten. Något som kanske Tomelilla direkt skulle kunna samordna/anordna i förbättringshänseende är möjligheten att handleda och eller utbilda kollegor, anordna studiebesök och liknande för att ta ett organisationsgemensamt grepp om service och bemötande. Med detta sagt står Tomelilla redan på solid grund i detta hänseende; det är inte från att utvärderingen ser en sämre position som detta föreslås, enbart att göra saker än bättre då Tomelilla är långt framme.

Spridning av goda exempel genom kvalitetstårtor, medarbetarutmärkelse och en särskild ”skrytpunkt” på APT, andra medarbetarmöten och i interna verksamhetsdialoger för att uppmärksamma god service är tydliga förbättringar sedan förra utvärderingen.

### **Förenklade kontakter med kommunen och information kring kommunens serviceutbud.**

Etableringen av kontakt-/servicecenter, Tomelilla direkt, är navet i att informera om serviceutbudet, utöver hemsidan. Strategin som kommunen använder här är ”många kanaler” för att informera; förutom Tomelilla direkt finns även chattboten ”Kommun–Kim” (kan svara på enkla frågor dygnet runt), öppet Messenger, möjlighet till kommunikation med handläggare i e-tjänsterna,

chatt med sociala verksamheter. Servicecenter erbjuder också utbildningar till de som har svårare att tillgodogöra sig digital teknik samt fritt wifi i stora delar av kommunen. Övergripande ansvar för hantering av synpunkter och klagomål ligger naturligt på servicecenter. Förenklade kontakter med kommunen bedöms således som gott.

En förbättringspunkt är måhända att förbättra jämförelser mellan enheter och förklaring till skillnader i resultat och uppfattningar för att göra brukarna mer medvetna om olika möjligheter. De ganska fyrkantiga presentationerna av verksamheter och möjligheter till jämförelser i exempelvis Jämföraren är svårarvända och inte särskilt utvecklade från kommunens sida.

En del e-tjänster har också utvecklats sedan senaste utvärderingen.

### **Brukarinflytande**

Ett annorlunda angreppssätt kring brukarinflytande är att samhällsbyggnad följer en klass från F-6 under hela deras skoltid för att samtala och fånga in synpunkter på hur kommunen kan utveckla kultur- och fritidsverksamheten. Enkelt uttryckt, området går från utbudsstyrt till efterfrågestyrt genom en långsiktig process, genom dialog och medverkan på föräldramöten et cetera. Detta kan vara värt för fler kommuner och verksamheter att titta närmare på.

Annars synes brukarinflytande vara ganska väl utvecklat inom de olika verksamheterna, många väljer egna inriktningar och metoder, vilket är naturligt. Däremot är det svårt att bedöma en samlad bild av arbetet med att utveckla brukarinflytande inom kommunen. Det finns många goda, enskilda exempel fast det är svårt att bedöma vad och om dessa kommer andra till del, om och hur man lär av varandra respektive vad mervärde och gemensam utveckling i så fall blir. Detta då det finns många goda arbeten att lära av.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bred och sammanhållen strategi för brukarens fokus</li> <li>• Serviceplanen ledande</li> <li>• Utbildning av medarbetare i bemötande och service, digital introduktion</li> <li>• Brukarinflytandesatsning med skolklass F-6 kring fritids- och kulturutbud – särskilt gott exempel</li> <li>• Fokus på spridning av goda exempel på god service och gott bemötande (kvalitetstårtor [uppmärksammas även på intranätet], ”skrytpunkt” på APT med mera och medarbetarutmärkelse)</li> <li>• 1) Brukarinflytande gott ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delar av organisationen arbetat systematiskt med löpande utbildning i bemötande: VO längre fram – lär av de</li> <li>• Förbättrad möjlighet att konstruktivt och enkelt jämföra service</li> <li>• 1) ... verkar dock inte finnas en gemensam röd tråd eller samling av arbetet i form av syntes eller utveckling, alla utvecklar ”själva” och lär man i så fall av varandra?</li> </ul>

## Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för kvalitetsutveckling</li><li>• Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet</li><li>• Innovation och ständiga förbättringar</li><li>• Lära av goda exempel</li></ul>	63

### Allmänt

Ett av kommunernas huvuduppdrag är att ge invånarna service av god kvalitet. För att kunna åstadkomma detta behöver alla anställda i en kommun kontinuerligt utveckla och förbättra verksamheten, både internt i organisationen samt tillsammans med andra.

Ett systematiskt kvalitetsarbete är därför centralt för att driva verksamhetsutveckling med syftet att möta krav och önskemål från brukare och invånare. Ett ständigt förbättringsarbete sker där ett systematiskt arbete bedrivs, utrymme för kreativitet ges och optimal resursanvändning sker. Inom detta område berörs både kommunens strategiska inriktning samt verksamhetens löpande operativa arbete med ständiga förbättringar. Innovation och samverkan med både brukare och andra aktörer är också medel för att finna nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden.

### Strategi för kvalitetsutveckling

Grunden för kvalitetsutveckling i Tomelilla är utifrån styrmodellen med tillitsbaserad styrning med fokus på att ”hantera” och utveckla kvalitet utifrån tre spår; struktur-, process- och resultat med ett tydligt fokus på vad det ger för kunden, det vill säga brukare, invånare, företag och kanske fler. Som stöd i detta arbete/fokus har kommunen tagit fram en analyshandbok som är till för alla medarbetare, med ett brett fokus, icke enbart kvalitetsansvariga inom respektive verksamheter för att kunna sprida såväl evangelium som arbetssätt och goda resultat.

Att det kanske inte finns en uttalad strategi för kvalitetsutveckling är inte helt relevant, då det går en röd tråd från den tillitsbaserade styrningen, serviceplanen och en tydlig ambition att göra lite bättre hela tiden.

## **Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet**

Etableringen av ett centralt kvalitetsnätverk, där medarbetare intresserade av kvalitetsutveckling ses och samtalar om aspekter av kvalitet och kvalitetsarbete ur ett mer teoretiskt perspektiv är en förändring sedan senaste utvärderingen. Sammanfattande för detta är verksamhetsutvecklare vid kommunledningskontoret. Detta synes vara ett genomtänkt initiativ där resultaten kanske låter vänta lite på sig. Dock är det inte klarlagt om arbetsgruppen innefattar hela koncernen, det vill säga inklusive bolag.

## **Innovation och ständiga förbättringar**

Med koppling till styrdokumenterna har Tomelilla inrättat en ”innovationsportfölj”. Den finns beskriven på hemsidan med flera goda exempel där kommunen förändrat och förbättrat olika verksamheter; ett tydligt och enkelt sätt att visa på förbättringar för invånarna. Det är bra att just visa på vad kommunen gör/har gjort inom området. Då blir det mer begripligt för invånarna. Tanken är också att portföljen ska följas upp årligen i kommunledningsgruppen, vilket visar ett sammanhållet agerande och tänk kring frågan. För intresserade rekommenderas besök på kommunens hemsida för ytterligare information.

Att identifiera utvecklingspotential i verksamheter och processer finns med i medarbetarsamtalet. Det är en tydlig styrka om det fungerar i praktiken, vilket utvärderingsgruppen inte har möjlighet att fullt ut bedöma. Något som dock talar för att det är ”på väg” är att det var med som en workshop under den av kommunen anordnade medarbetarfestivalen (medarbetardag) och att exempel gavs under intervjuerna, som införandet av självvattnande blommor (svårt att hinna vattna allt som ska vattnas) och att en skola anlagt uteklassrum och växthus (bland annat för att bli mer attraktiv).

Medarbetardagen är definitivt värt ett eget gott ord, då det är mycket vanligt att kommuner anordnar något liknande men inte alls lika vanligt med enkom positiva vitsord och därtill ett något ovanligt upplägg med enbart medarbetare som drivande krafter.

## **Lära av goda exempel**

Den ovan nämnda medarbetarfestivalen har varit ett forum för att internt sprida goda exempel från verksamheterna, Lärtrios – där chefer från olika verksamheter lär av varandra och att intranätet är ett gott forum för att sprida



goda exempel. Dock, på direkt fråga till olika grupper, om man tar del av andra verksamheters goda exempel var det lite si och så med detta. Kanske två förbättringsområden: att få bättre spridning på goda exempel, månne kan en god metod eller process användas annorstädes i organisationen respektive att i liten skala införa Lärtrios för medarbetare från olika verksamheter. Detta då det enligt kommunen fallit väl ut för cheferna är nästa steg, medarbetarna, naturlig.

Att lära av andra organisationer är något som de facto ingår i varje chefs uppdrag i organisationen. Omvärldsbevakning generellt (om utvärderingsgruppen uppfattar det korrekt) inför nytt budgetår bygger numera på ett systematiserat agerande. Därtill uppges det finnas flera olika nätverk med såväl omkringliggande kommuner och med regionen.

Kring området att lära av organisationer som arbetar med forskning och utveckling finns både en efterfrågan från akademin och från kommunen.

Det finns också centrala visionsmedel, för medarbetare att söka, som kopplas till forskning och utveckling.

Detta sista delområde kan sannolikt bli föremål för ett förbättringsområde. Det upplevs inte så systematiserat och väloljat, då det finns flera generella svar som samtidigt inte är helt tydliga. Ett exempel, det är inte klarlagt om respektive hur forum med företrädare för organisationer som bedriver forskning och utveckling på sikt leder till bättre verksamhet, bättre resursanvändning eller liknande. Även kunskap, uppföljning och analys i detta område kan sannolikt förstärkas.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strategi för kvalitetsutveckling, stöd av egen analyshandbok och centrala utbildningsinsatser</b></li> <li>• <b>Kvalitetsutveckling samordnas centralt</b></li> <li>• <b>Innovationsportfölj – tydligt beskriven med resultat i praktiken</b></li> <li>• <b>Arbetet med ständiga förbättringar förbättrar kvaliteten i tjänsterna</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bättre spridning av goda exempel mellan verksamheter, inte ”enbart” inom respektive verksamhet</b></li> <li>• <b>Viss otydlighet kring att lära av exempel från andra organisationer</b></li> <li>• <b>Viss otydlighet kring att lära av exempel från de som arbetar med forskning och utveckling</b></li> </ul>

## Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategier för ett hållbart arbetsliv</li><li>• Strategisk kompetensförsörjning</li><li>• Arbetsmiljö</li><li>• Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen</li></ul>	76

### Allmänt

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

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

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

Ett ytterligare sätt att arbeta med utveckling av välfärdstjänster är att uppmuntra till mångfald i organisationen. Med mångfald bland medarbetare tar man vara på kompetens och ökar möjligheterna till innovation och tillväxt. Att ha medarbetare med olika erfarenheter och bakgrund ger kunskap och perspektiv som hjälper att förstå invånarnas och brukarnas olika behov.

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

### Strategi för hållbart arbetsliv

Inledningsvis, detta är Tomelillas starkaste huvudområde, där kommunen kommit långt. Så var det även i den förra utvärderingen. Kommunen har både vidmakthållit styrkorna och tagit steg framåt.

Kommunens ledar- och medarbetarpolicy inkluderar naturligt strategin för ett hållbart arbetsliv och dessa gäller också bolag; det är uttryck för en koncerngemensam vilja.

För att nämna ett par intressanta delar i detta är en framtidsforskare knuten till kommunen och lokala företag finns med i jobb- och utbildningsmässor.

### **Strategisk kompetensförsörjning**

En övergripande strategisk kompetensförsörjningsplan är framtagen och antagen, vilket är en utveckling sedan senaste utvärderingen. Under detta har verksamheterna konkretiserat egna planer. Då den övergripande och de verksamma underplanerna är nya är ännu ingen uppföljning gjord, fast finns med i ”att göra”-plan framåt. Tomelilla säger sig ha fått bättre struktur och ett mer stringent arbete kring kompetensförsörjning.

Tomelilla har satsningen Ung och omsorgsfull inom äldreomsorgen, där den ger ungdomar i årskurs 8 och 9 möjlighet att få insikt i verksamheten genom extrajobb på särskilt boende. Extrajobbet innebär att ungdomarna planerar och genomför aktiviteter med de äldre. Satsningen har fallit väl ut med många sökande. Ett enkelt och framåtutlat sätt att locka ungdomar till kommunal verksamhet i allmänhet och äldreomsorg i synnerhet.

Kompetensutveckling för befintliga medarbetare sker naturligt på olika sätt. Ett nämnvärt initiativ är utbildningarna inom äldreomsorgen för befintlig personal där många sker digitalt, tid frigörs för utbildning och utbildningarna blir därmed mer tillgängliga för medarbetarna. Måne gör andra verksamheter på ett liknande sätt, ett tips kan vara att internt se och lära av äldreomsorgens upplägg.

Bilden av arbetet med att vara en attraktiv arbetsgivare är blandad, vissa intervjuade upplever att det är gott, medan andra menar att det primärt bär potential till förbättringar. Metoder som konkurrenskraftiga löner, tillitsbaserad styrning, möjligheter att utvecklas i arbetet, fokus på arbetsmiljö, heltid som norm, flexibla arbetsplatser (för de som har ett sådant arbete) är definitivt på styrkekontot. Däremot upplever inte alla parter att kommunen är det ändå. Måne kan det vara något att adressera, vad kan i så fall utvecklas?

Chefer i Tomelilla upplever ett mycket gott stöd av HR generellt och specifikt i rekryteringsfrågor. Chefsportalen på intranätet upplevs också som bra stöd ibland annat introduktion.

Ett förbättringsområde kan vara att mer systematiskt ta sig an varför medarbetare slutar/byter arbete. Avslutningssamtal finns som struktur, kanske behövs ett mer gemensamt grepp kring detta för att se om det finns gemensamheter mellan verksamheter?

### **Arbetsmiljö och sjukfrånvaro**

Tomellillas systematiska arbetsmiljöarbete, SAM, uppges fungera väl efter att ha gjort en förbättringsresa. Kommunen har bland annat sett över årshjulet kring SAM, utvärderat detsamma och resultaten kan också ses i medarbetarundersökningen: bilden är att arbetsmiljön generellt över tid blivit bättre. Det är en styrka. Kommunen har gått från ett reaktivt till proaktivt arbete och även justerat arbetet efter intern och extern kritik.

Sammanhängande med detta är arbetet med att nå och bibehålla låg sjukfrånvaro/hög frisknärvaro på jobbet. Här synes arbetet vara gott, saknar dock en del kring vilka slutsatser kommunen drar och analyserna av resultaten. En annan farhåga som uttryckts, vilket vi inte kan bedöma om det stämmer, är huruvida det finns en kommungemensam ansats kring dessa frågor eller om de är upp till respektive verksamhetschef att hantera. Det skall dock sägas att kommunen har en tydlig strategi för detta arbete med flera komponenter; månne hanteras denna olika i praktiken i respektive verksamhet och därför är det inte helt tydligt för alla.

### **Jämställdhet och mångfald**

Detta är inte ett delområde som sticker ut vare sig uppåt eller nedåt. Kommunen är i avsaknad av lönetvister till följd av påstådd diskriminering, vilket är ett gott tecken. Det är också avsatt medel i löneöversyn för att kunna motverka (eventuella) osakliga löneskillnader. Det finns olika insatser i olika verksamheter kring detta, bland annat mötesplatser för att samtala om diskrimineringsgrunder, på chefsdag har det varit fokus på frågan. Dock ger inte medarbetarundersökningen vid handen att är ett utvecklingsområde.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för hållbart arbetsliv</li> <li>• Plan för strategisk kompetensförsörjning – god bild av kompetensförsörjningsbehoven</li> <li>• Brett anslag kring kompetensförsörjning för befintliga medarbetare, äldreomsorgen kan vara god intern förebild</li> <li>• HR gott stöd för chefer kring både rekrytering och andra frågor</li> <li>• 1) Kommunens arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare ...</li> <li>• Systematiska arbetsmiljöarbetet har utvecklats</li> <li>• 2) Arbetet med att minska sjukfrånvaro/högre frisknärvaro ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mer systematiskt ta reda på varför medarbetare slutar – avslutssamtal finns dock inga samlade uppgifter om slutsatser eller behov av handlande framåt</li> <li>• 1) ... motstridiga uppgifter huruvida kommunen lyckas vara en attraktiv arbetsgivare</li> <li>• 2) ... bättre lyfter fram resultat av arbete, analys och slutsatser på området kring sjukfrånvaro/frisknärvaro</li> </ul>

## Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Chefs- och ledarskap samt medarbetarskapsstrategier</li><li>• Chefernas uppdrag och förutsättningar</li><li>• Intern kommunikation</li><li>• Utveckling av ledarskap och medarbetarskap</li></ul>	67

### Allmänt

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

Chef- och ledarskapet är inte i första hand en personlighetsegenskap utan uppstår i interaktion mellan människor i ett organisatoriskt sammanhang. Ett gott chef- och ledarskap kan beskrivas som en god organisationskultur där chefer, ledare och medarbetare agerar enligt gemensamma synsätt.

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

### Chef- och ledarskap samt medarbetarskapsstrategi

En samlad chefs- och ledarskapsstrategi uttrycks genom ledarpolicyn. För introduktion av nya ledare finns ett särskilt introduktionsprogram, som både handlar om tjänstemannarollen och rollen att vara chef i offentlig verksamhet.

I Ledarakademin tränas chefer i det personliga ledarskapet. Ett intressant program där sydöstra Skånes kommuner ingår, pågår gällande mentor/adeptprogram för att utveckla, motivera och behålla kompetens samt matcha chefer/ledare mellan kommunerna. Denna möjlighet ingår också i informationen vid introduktionen till nya chefer, vilket är bra.

Arbetet med att utveckla medarbetarskapet är inte lika starkt, även om det är tydligt att alla omfattas genom medarbetarpolicyn. Tomelilla har ett tydligt fokus i att ha börjat med ”chefsledet”. Rekommendationen är att där så går, också överföra detta och genomföra i medarbetarledet – i alla avseenden, fastän det sannolikt inte är lika enkelt eller lätt då det omfattar många fler. Medarbetarpolicyn och ledarpolicyn är väldigt lika och, som kommunen också uttrycker det lika viktiga, och då bör ambitionerna också vara det.

### **Chefernas uppdrag och förutsättningar**

Den tillitsbaserade styrningen är åter en faktor som chefer hämtar kraft från när de söker vara förebild och bärare av kommunens vision och mål. Det finns ledarutbildningar och serviceplanen (tidigare nämnd) som ger en bra grund att stå på samt pågår många interna samtal mellan chefer om hur man agerar i exempelvis utmanande situationer.

Kommunens chefer upplever att deras uppdrag och mandat är tydliga. Flera intervjugrupper uttrycker är att det handlar inte om skriftliga mandat eller uppdrag, utan ett gemensamt ansvar för exempelvis rågången politik-förvaltning och tydliga förväntansbilder. Däremot är bilden inte klockren, det synes finnas delar i detta där det uttrycks brist på administrativt stöd, att digitalisering har inneburit en belastning och en viss omsättning på chefer i första linjen. Om det har med uppdrag och mandat att göra är inte helt lätt att tillskriva, fast sannolikt ligger delar av svaret häri. Förutsättningar och stöd för chefer upplevs som välfungerande.

Tomelilla har en tydlig målbild i att förenkla och utveckla administrationen, med ett ganska kommunvanligt medel – digitalt först och då i tjänsterna gentemot brukare/kunder och invånare, vilket i förlängningen underlättar för chefer och medarbetare. Det finns inget fokus på att förenkla genom digitalisering för chefer och medarbetare i sig, utan det uppnås genom ett fokus på att underlätta och förenkla för de som verksamheten är till för. Det är ett positivt anslag.

En intern förenkling nämndes som exempel, digital referenstagning vid rekryteringar, Det särskilt positiva är att det är så tydligt uttryckt, som en intervjuad uttryckte det, ”Guds gåva till HR är digital signering”. I övrigt gavs flera exempel på förenklad administration gentemot brukare/kunder och invånare. Det är också här, gentemot brukare och invånare, som kommunen kan vinna mest i effektivisering. Därför är detta fokus rimligt.

## Intern kommunikation

Kommunen är medveten om vikten av att säkerställa att kommunikation når ända ”ut i linjen”, därför följer man bland annat trafiken på intranätet med hur exempelvis filmer från ledningsgruppen och andra nyheter når ut. Ett exempel på att kommunen vet att kommunikation – åtminstone till stora delar – når ända ut i linjen är hanteringen av covid-19-pandemin med avseende på kommunikation och tydlighet.

## Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

Arbetet med ledarutveckling för alla chefer sker genom Ledarakademin, där chefer tränas i ledarskap, dialog, självreflektion/självkänedom med mera. Det upplevs som stödjande och utvecklande.

Som nämndes inledningsvis är nästa steg för Tomelilla att fokusera på utveckling av medarbetarskapet, på samma eller liknande sätt som man gör för chefer. Det vore, måhända, ett mindre steg i kompasshänseende, fast ett större steg för Tomelilla. Medarbetarfestivalen som arrangeras vartannat år är ett gott första steg där andra intresserade kommuner bör kontakta Tomelilla för att se hur man arrangerar något för, av och med medarbetare. Även kvalitetstårtor utdelas när något särskilt gott utförts finns.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"><li>• Samlad chefs- och ledarskapsstrategi</li><li>• Ledarakademin med dess beståndsdelar och Chefsportalen</li><li>• Chefspolicy och medarbetarpolicy snarlika</li><li>• Undersökt att viktig ledningskommunikation når ut (men når den ända ut?)</li><li>• Arbetet med att förenkla och utveckla administration – primärt fokus på brukare/kund, inte internt</li><li>• Medarbetarfestivalen – innehåll, upplägg och vitsord</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inte lika tydlig satsning på medarbetare som på chefer</li><li>• Inte genomgående god bild av tydliga uppdrag och mandat för chefer, dock mer positiv än motsatsen</li></ul>



## 4. Översikt av poängfördelning

Nedan visas Tomelilla resultat fördelat på delfrågorna inom områdena.

<b>1. Samspel mellan förtroendevalda och invånare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	13	20
1.2 Kommunens information till invånarna	6	10
1.3 Invånarnas möjlighet till dialog med politiken	20	30
1.4 Transparens kring resultat	4	10
1.5 Förutsättningar för politiken	25	30
	<b>68</b>	<b>100</b>

<b>2. Samhällsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
2.1 Strategiskt arbete	12	15
2.2 Social hållbarhet	15	30
2.3 Ekologisk hållbarhet	21	30
2.4 CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGS- OCH KULTUR	17	25
	<b>65</b>	<b>100</b>

<b>3. Styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
3.1 Strategi för styrning	8	10
3.2 Politisk styrning	21	30
3.3 Uppföljning och analys	18	25
3.4 Samspel mellan förtroendevald respektive tjänsteperson	15	20
3.5 Koncernstyrning	10	15
	<b>72</b>	<b>100</b>

<b>4. Effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
4.1 Strategi för ökad effektivitet	13	20
4.2 Långsiktig planering för ökad effektivitet	15	20
4.3 Jämförelser för ökad effektivitet	9	20
4.4 Ny teknik som ökar effektivitet	15	20
4.5 Samverkan för effektivitet	15	20
	<b>67</b>	<b>100</b>

<b>5. Brukarens fokus</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
5.1 Strategi för brukarens fokus	15	20
5.2 Fokus på service och bemötande	13	20
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	15	20
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	13	20
5.5 Brukarinflytande	11	20
	<b>67</b>	<b>100</b>

<b>6. Kvalitetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	15	20
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	13	20
6.3 Innovation och ständiga förbättringar	18	30
6.4 Lära av goda exempel	17	30
	<b>63</b>	<b>100</b>

<b>7. Arbetsliv</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	13	15
7.2 Strategisk kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare	28	40
7.3 Arbetsmiljö	22	25
7.4 Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	13	20
	<b>76</b>	<b>100</b>

<b>8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
8.1 Chef- och ledarskap samt medarbetarskapsstrategi	15	20
8.2 Chefernas uppdrag och förutsättningar	23	30
8.3 Intern kommunikation	11	20
8.4 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	18	30
	<b>67</b>	<b>100</b>