

# Kommunkompassen Analys av Härryda kommun

2022-11-08 Utvärderare Linda Nordberg och Jessica Röök, SKR



Sveriges  
Kommuner  
och Regioner

## Innehåll

<b>1 Vad är kommunkompassen? .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Härryda kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång .....</b>	<b>5</b>
Utvärderingen .....	5
Sammanfattning av resultat .....	5
Jämförelser.....	6
Sammanfattande kommentarer.....	7
<b>3. Detaljerad genomgång per område .....</b>	<b>8</b>
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare .....	8
Område 2 Samhällsutveckling.....	14
Område 3 Styrning och kontroll.....	19
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>42</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. Verktöget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktöget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades åren 2010, 2016 och 2019/2020 för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringarna har gjorts i samverkan mellan SKR, medlemmar och norska KS.

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

- Demokratiaktör (transparens, medborgardialog, politisk styrning, m.m.)
- Samhällsaktör
- Välfärdaktör (kundens/brukarens fokus, effektivitet, styrning/uppföljning, m.m.)
- Arbetsgivare (ledar-/medarbetarskap, kreativitet, kultur, kompetens, m.m.)

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

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Kommunens styrdokument
- Kommunens hemsida och sociala medier

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

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

De åtta huvudområdena är:

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

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

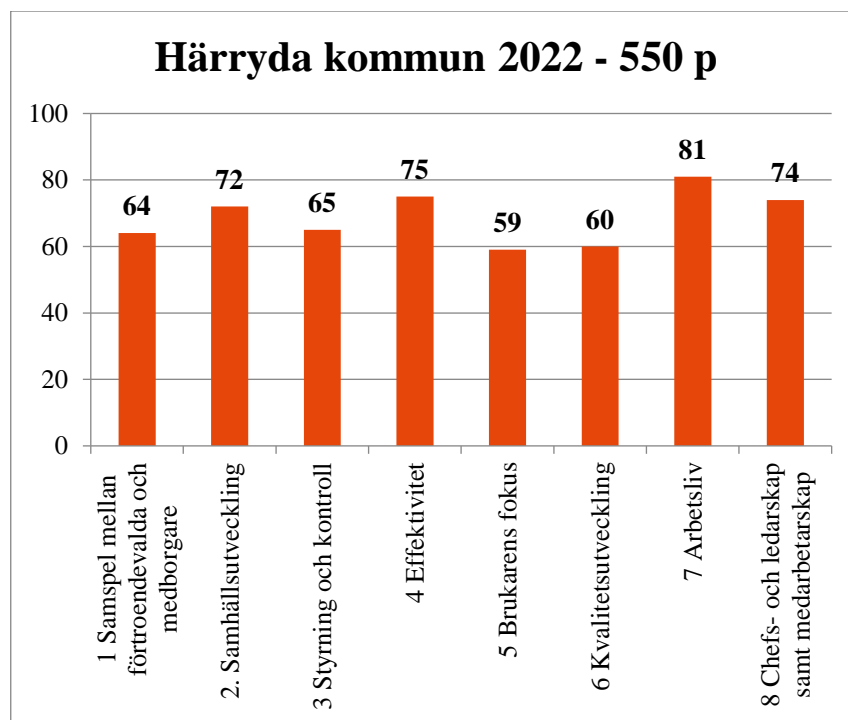
## 2. Härryda kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

Utvärderingen av Härryda kommun genomfördes i augusti år 2022 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns förtroendevalda, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

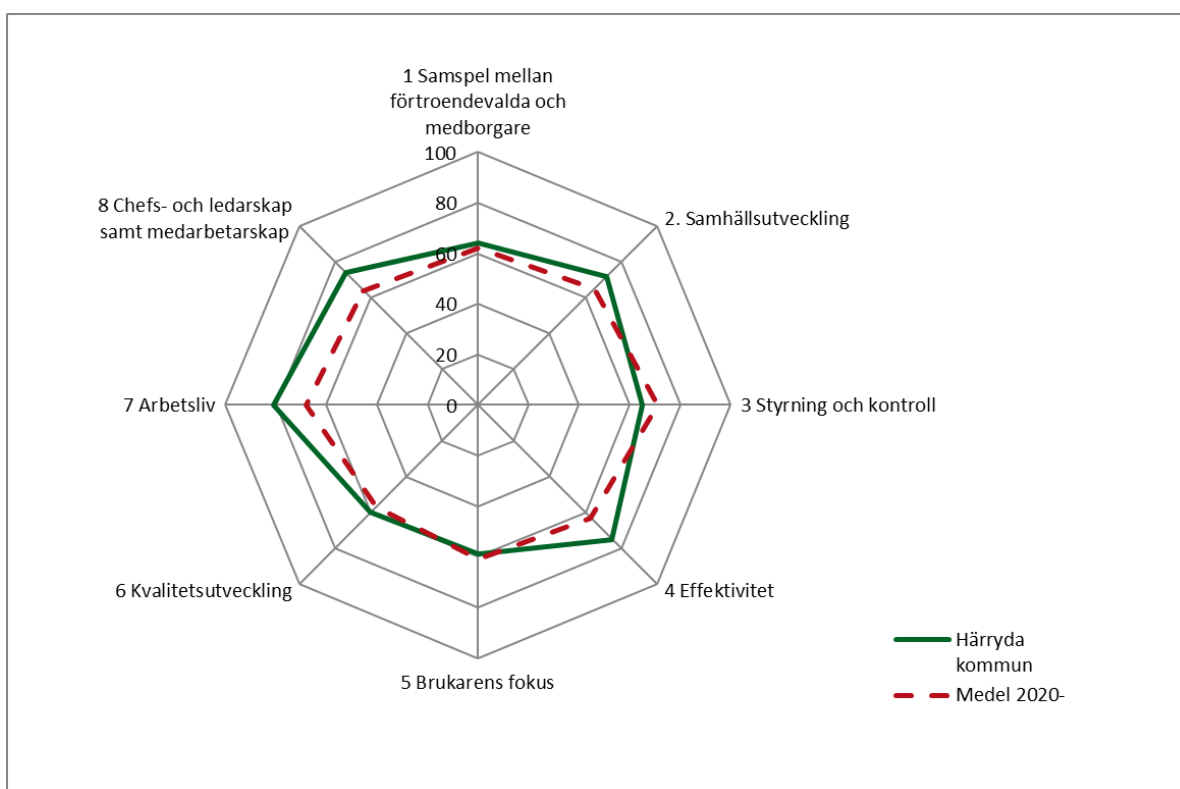
Nedan visas Härrydans totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nästa diagram illustreras Härrydas poäng jämfört med ett nationellt medelvärde på kommuner som utvärderats sedan 2020.

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

### **Härryda kommun (2022) jämfört med ett genomsnitt av alla utvärderingar sedan 2020**



### **Jämförelser**

Alla utvärderingar från 2017 och framåt finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida [www.skr.se](http://www.skr.se)

## Sammanfattande kommentarer

Härryda kommun är en kommun med goda förutsättningar där fokus ligger på att driva en god och effektiv välfärd till alla kommunens medborgare. Detta visar genom att kommunen får höga poäng inom område 4, starkare än genomsnittet. Utifrån ett styrningsperspektiv finns en tydlig styrning på plats där de få politiska målen är grunden med stöd av en välförankrad vision och ett nytt förhållningssätt som lyfter fram hur medarbetarna ska agera i sitt arbete för att förverkliga visionen. En tydlig röd tråd från vad till hur. Utifrån Kommunkompassen är nästa utvecklingssteg att få till en starkare koncernstyrning för att ännu bättre arbeta utifrån ett helhetsperspektiv och få till de synergieffekter och effektivitetsvinster som finns att arbeta tillsammans koncernövergripande.

Utifrån de utmaningar offentlig sektor i allmänhet står inför och för att öka effektiviteten (både den kvalitativa och ekonomiska) är nya arbetssätt och ny teknik viktiga metoder att nyttja. För detta krävs ett strukturellt och systematiskt arbetssätt som utgår från ledningen och som tydligt prioriteras. Här har Härryda kommun fått till det strategiska och strukturella sättet att verksamhetsutveckla genom digitalisering, ett gott exempel till andra kommuner i Sverige!

Nästa steg är även att få till en mer ett mer systematiskt arbete kring innovation och förnyelse. I Härryda finns både ambitionen, kompetensen och förmågan att arbeta med förnyelse, men strukturen och kulturen syns inte än lika väl. Det är avgörande att organisationen stärker sin förmåga att arbeta med innovations- och förnyelsearbete. En innovativ och lärande kultur, stödjande strukturer och god förmåga bland medarbetarna och ledare att arbeta innovativt skapar inte bara möjlighet till nya smartare lösningar, det erbjuder även ett verktyg för att hantera komplexa utmaningar där våra traditionella verktyg ofta kommer till korta.

Inom de båda arbetspolitiska områdena – *Arbetsliv* samt *chef- och ledarskap och medarbetarskap* – är kommunen starkare än genomsnittet. Kommunens arbete att säkerställa att cheferna har goda förutsättningar att göra ett gott jobb, ett fungerande stöd från stödfunktionerna och att det överlag finns en god organisationskultur där fokus ligger på att säkerställa att alla har goda möjligheter att utföra sitt arbete på bästa möjliga sätt, gör att ni utmärker er jämfört med övriga kommuner i Sverige.

## 3. Detaljerad genomgång per område

### Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li><li>• Kommunens information till medborgare</li><li>• Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken</li><li>• Transparens kring resultat</li><li>• Förutsättningar för politiken</li></ul>	64

#### Allmänt

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

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

#### Strategi för demokratiutveckling och information

Härryda kommun har idag ingen uttalad strategi för arbetet med demokratiutveckling och medborgarinflytande. I den politiska majoritetens strategiska plan nämns att kommunen ska lyssna på medborgarna och näringslivet och att kommunen ska berätta för medborgarna vad de gör och varför. Detta tar sig främst uttryck genom diverse råd som finns i kommunen,



som pensionärsrådet, ungdomsrådet och Rådet för idéburna organisationer. Under 2021 utarbetade kommunfullmäktiges fasta *beredning för framtidens välfärd och samhällsutveckling* en rapport som ska beskriva invånarnas syn och förväntan på inflytande och delaktighet. Syftet med rapporten är att ge information och förslag kring ökade möjligheter till delaktighet, som kan ligga till grund för politiska beslut. Utvärderarna ser rapporten som ett bra sätt att beskriva kommunens nulägesbild inom området. Ta gärna avstamp i den i det fortsatta arbetet för att tydliggöra kommunens ambitioner inom området. Piteå kommun är ett gott exempel på en kommun som arbetar med medborgarinflytande på ett strategiskt sätt i hela organisationen och där arbetet är en tydlig del av den ordinarie styrningen.

Kommunen har en kommunikationspolicy som anger övergripande principer och förhållningssätt för både den externa och interna kommunikationen. Kommunens hemsida har även omarbetats (oktober 2022) för att säkerställa att den utgår från medborgarnas och näringslivets behov och möjlighet till att ta del av tjänster då det passar en, genom exempelvis självservice (e-tjänster) i flertalet verksamhetsområden och en chat-bot som kan svara på mer allmänna frågor dygnet runt. Appen Mitt Härryda är också en viktig del av kommunens arbete med att tillgängliggöra kommunens service till medborgarna på ett lättillgängligt och samlat sätt. Appen är relativt ny och en viktig del av kommunens serviceutveckling enligt kommunen själv. Härryda följer upp sitt kommunikationsarbete på olika sätt, bland annat genom antal besök på webben och mätning av sociala medier, mätning av specifika kommunikationsinsatser och deltagande i SCB:s Medborgarundersökning.

### **Kommunens information till medborgarna**

Som tidigare nämnt, är kommunens hemsida och appen Mitt Härryda ett nav för information till medborgarna och som omformats för att utgå från medborgarnas behov. Därtill finns sociala medie-kanaler som kommunens Facebook-sida och vissa verksamheters egna Facebook-konton och Instagram-konton. Kommunen har även ett Infoblad och en Näringslivstidning som båda utkommer några gånger om året. Kommunen annonserar också i lokaltidningen kring större evenemang, samrådsmöten osv. Förutom uppföljningen som nämnts i ovanstående stycke, följs även Infobladet upp via en enkät. Utvärderarnas bild är att kommunen har flertalet utarbetade kanaler för att sprida information till medborgarna samt att detta är ett område som kommunen kontinuerligt vidareutvecklar för att passa medborgarnas behov.

Ser man på informationen och insyn i de politiska sammanträdena finns samtliga kallelser och protokoll på webben för innevarande år. Inför kommunfullmäktige har man några gånger per år en allmän frågestund, i samband med årsredovisningen och då kommunfullmäktiges presidium vill bjuda in allmänheten för att ställa frågor. Vill man få åtkomst till äldre ärenden behöver man kontakta kommunen. Detta gäller i princip alla andra nämnder förutom kommunfullmäktige och nämnden för överförmyndare i samverkan, där även äldre material finns publicerat. Kommunikationsavdelningen har ett uppdrag att öka kommunikationen med medborgarna kring politiska beslut. Kommunen har testat att ha en digital pressträff efter kommunstyrelsens sammanträde under en sex månads period. En utvärdering av arbetet har gjorts i september och den sammantagna bedömningen är att de fullföljt sitt syfte att öka medias insyn i kommunstyrelsens ärenden och beslut.

### **Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken**

En förtroendevald måste ha kontaktvägar öppna mot medborgarna i kommunen. En styrka i Härryda är att alla förtroendevalda har en kommunal e-postadress som finns publicerad på kommunens hemsida, vilket bidrar till en tillgänglighet och öppenhet.

Som tidigare nämnts saknas en tydlig strategi kring hur och när kommunen ska använda sig av medborgardialoger. Under senaste mandatperioden har kommunen använt sig av medborgardialog främst inom större strategiska arbeten som t.ex. framtagandet av en ny vision, en stadsbyggnadsstudie i Mölnlycke samt när beredningen för framtidens välfärd och samhällsutveckling ville höra hur invånarna ser på möjligheten till inflytande och delaktighet. Det är helt korrekt att välja och fokusera på vissa större dialoger. Vill kommunen utveckla sig inom medborgardialog-området, så ser utvärderarna att det finns möjlighet att utveckla fler mötesarenor där medborgarna återkommande kan komma till tals med politiken även inom mer specifika verksamheter.

Kommunen hänvisar också till appen Mitt Härryda, där det finns en ambition att genom den arbeta med medborgardialog. Idag har kommunen använt den vid två dialoger; Massetjärn i Mölnlycke och stadbyggnadsstudien kring Landvetter centrum. Härrydaidén är också ett nytt sätt för kommunen att arbeta med medborgardialog. Den ska göra det enklare för medborgarna att skicka in idéer och göra det även lättare att följa sitt förslag när man lämnat in det. Modellen ska ersätta det tidigare systemet med medborgarförslag och är fortfarande rätt

ny och under utveckling. En annan satsning är att öka ungas delaktighet och inflytande där man utgår från ungdomsrådet.

Sammanfattningsvis ser utvärderarna att det finns en tydlig ambition att erbjuda medborgarna möjligheter att tycka till om kommunen och dess utveckling och att det finns flertalet pågående och uppstartade initiativ, men som fortfarande är i sin linda. Använd den framtagna nulägesanalysen inom området för att se över var det finns behov att stärka arbetet så att medborgardialog och möjlighet till att tycka till även blir ett sätt för verksamheterna att använda i sin verksamhetsutveckling. Sunne kommun är ett gott exempel inom detta, som förutom säkerställt medborgardialog i sin styrning, även tagit fram en egen modell som beskriver sätt och verktyg att arbeta med medborgardialog.

### **Transparens kring resultat**

Vad får jag som medborgare för mina skattepengar? Vilka resultat och vilken kvalitet är det på tjänsterna som kommunen levererar? För att kunna få svar på dessa frågor idag är medborgarna hänvisade bland annat till kommunens årsredovisning, länkar på hemsidan till KKiK-resultaten, Medborgarundersökningens resultat och övriga verksamhetsresultat i Kolada. Sidorna med information kring resultat var rätt svåra att hitta och informationen kan med fördel förenklas och läggas i perspektiv gentemot andra kommuner och år för att medborgarna på ett enklare sätt kan ta de av kommunens resultat. Verksamhetsresultat för respektive verksamheter finns inte heller presenterade på hemsidan. Kommunen har tidigare haft en jämförelseservice på hemsidan, men såg inte att den var särskilt använd och har lagt ner den. Kommunen tar dock fram en populärversion av årsredovisningen som också skickas till samtliga hushåll och som kommunen fått feedback på att är uppskattat. Samma kortversion finns på hemsidan inklusive information om hur skattemedel fördelas, ett gott exempel på att tillgängliggöra information på ett lättillgängligt och informativt sätt för medborgarna.

Vill kommunen ta ytterligare steg inom området kan Burlövs kommun fungera som ett gott exempel. De presenterar sina KKiK-resultat på ett enkelt sätt där man kan ta del av de olika resultaten men också se hur kommunen ligger till i förhållande till grannkommunerna. Därtill finns det ett värde av att komplettera en sådan tjänst med kommentarer till måluppfyllelsen och vilka åtgärder man vidtagit utifrån resultaten. Här kan Tomelilla kommun fungera som gott

exempel som både beskriver sina resultat på ett kortfattat men informativt sätt samt hur de arbetar utifrån resultatet.

### **Förutsättningar för politiken**

Vid mandatperiodens början erbjuder många kommuner, som Härryda, de förtroendevalda utbildning om bland annat mötesformalia, kommunal juridik och kommunens styrmodell och ekonomi samt mer specifika delar vad gäller verksamheterna. Utbildningspaketet är gediget och är utformat tillsammans med kommunfullmäktiges presidium och tjänstepersoner från kommunen. Även nämnderna har varit med och tyckt till om vad de anser behövs i utbildningen. Detta är ett gott exempel på att säkerställa att utbildningen är relevant, aktuell och utgår från de behov förtroendevalda har.

Det finns en viss självkritik kring stöd till förtroendevalda som kommer in mitt under en mandatperiod och deras möjlighet till utbildningsinsatser i sin roll som förtroendevald. Kommunen har samlat all information som berör förtroendevalda på en samlad plats på hemsidan – Politikerrummet – men det var oklart hur mycket sidan uppmärksammas och används av de förtroendevalda.

För att säkerställa kvaliteten på de beslutsunderlag som förtroendevalda får, finns gemensamma mallar framtagna. Ett stort arbete kopplat till språk och struktur pågår och kommunen anser sig ha kommit en bit på vägen. Den politiska beredningen av ärenden (vilka som deltar) ser olika ut för nämnderna/styrelsen. I utvecklingsarbetet med förbättrad struktur är detta något som är värt att lyfta upp utifrån transparens och enkelhet i arbetssätt. Utvärderarnas uppfattning är att det finns en dialog inom området mellan de förtroendevalda och tjänstepersonerna och att ett aktivt ständigt utvecklingsarbete inom området sker.

Hot och hat gentemot förtroendevalda har ökat i Sverige under senaste åren, varför tydliga riktlinjer, råd och stöd till förtroendevalda är viktiga. Här har Härryda kommun tagit fram en policy som tydliggör ansvaret för de förtroendevalda i kommunen. Det finns en fungerande rutin och en tydlig organisatorisk hantering av frågorna inom tjänstemannaledet. Däremot uppfattade utvärderarna att det finns ett behov att oftare gå igenom med de förtroendevalda ovannämnda policy och vilket ansvar kommunen har och inte ha med de förtroendevalda, så att alla känner till rutinerna och stödet man kan få.

Kommunen arbetar på olika sätt för att motverka fusk och oegentligheter. Det finns en *Policy mot mutor och bestickning för anställda och förtroendevalda* som kommunen beslutat om 2011. Eftersom policyn har ett antal år på nacken, kan det vara värt att se över den för att säkerställa att den fortfarande är aktuell. Kommunen nämner också att det pågår ett arbete för att få till en kultur och förhållningssätt kring detta. Utvärderarna ser att det är fördelaktigt att arbeta både med kultur och struktur inom området. Dessa behöver gå hand i hand och kompletteras med riktade utbildningar och stöd för både förtroendevalda och tjänstepersoner inom området för att säkerställa sig att alla är à jour med kommunens arbete att förebygga mutor och bestickningar. Redan idag finns detta med i kommunens utbildning ”I allmänhetens tjänst” som alla medarbetare i kommunen går igenom. Utbildningen är exemplarisk utifrån att stötta nya medarbetare i sin tjänstemannaroll i offentlig förvaltning.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Nulägesrapporten kring medborgarnas möjlighet till inflytande och delaktighet</p> <p>Strategiskt kommunikations- och informationsarbete gentemot medborgarna</p> <p>Appen Mitt Härryda och arbetet med Härrydaidén</p> <p>Kortversion av årsredovisningen</p> <p>Utbildningspaket för förtroendevalda som regelbundet uppdateras och utvecklas</p> <p>Samlad ingång för information för förtroendevalda – Politikerrummet</p> <p>Utbildningen i allmänhetens tjänst</p>	<p>Avsaknad av strategi eller helhetstänk kring arbetet med demokratiutveckling eller medborgardialog.</p> <p>Se över möjligheten att utveckla fler mötesarenor där medborgare och förtroendevalda kan föra dialog</p> <p>Utveckla sätten att på ett enkelt och tillgängligt sätt informera kring ekonomi- och verksamhetsresultat till medborgarna – gärna i jämförelse med andra kommuner.</p> <p>Se över möjlighet att erbjuda fler informations- och utbildningstillfällen kring policyn kring hot och hat</p> <p>Se över Policyn för mutor och bestickning för anställda och förtroendevalda</p>

## 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>	72

### Allmänt

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

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

### Strategi för hållbar utveckling

2019 tog kommunfullmäktige beslut om en strategisk plan för arbetet med Agenda 2030. Planen pekar ut fyra prioriterade områden; fossilfri kommun, psykisk hälsa, biologisk mångfald och ungas delaktighet. Planen ska följas upp i årsredovisningen. Ett program för hållbar utveckling, som ska ersätta ovannämnda strategi, har arbetats fram under senaste året för att skapa mer långsiktighet i styrningen och ta ett helhetsgrepp utifrån de globala målen för hållbar utveckling. Programmet har tagits fram i samarbete med föreningar, företag och kommuninvånare och ska behandlas i kommunfullmäktige efter valet 2022. Förslaget pekar ut fem specifika insatsområden. För varje insatsområde finns ett antal målsättningar som talar om var kommunen vill vara 2035, och åtgärdsområden för att nå målen. När programmet blir politiskt beslutat, blir det styrande för både kommunorganisationen och bolagen.

Kommunen har en grupp med funktioner inom miljö, folkhälsa och hållbar utveckling som håller samman arbetet med Agenda 2030 på central nivå.

Utvärderarnas bild är att kommunen har bedrivit ett systematiskt arbete för att vara en hållbar kommun sedan några år tillbaka. Det helhetstag som förslaget till hållbarhetsprogram som nu ligger framme, visar att kommunen tagit ytterligare steg och vässat sitt arbete än mer. Här är det av vikt att säkerställa att återrapporteringen av hållbarhetsarbetet sker på ett ändamålsenligt sätt så att man på ett enkelt sätt kan få en överblick kring var de stora stegen tagits och vilka utmaningar som framstår. Därtill är samverkan med övriga aktörer i kommunen av vikt för att lyckas med uppdraget.

### **Social hållbarhet**

Utifrån kommunens strategi för Agenda 2030 pågår flertalet aktiviteter för att vara en socialt hållbar kommun. Välfärdsbokslutet, som tas fram en gång per mandatperiod, ger ett gott underlag till vilka prioriteringar som behöver göras och hur skillnaderna inom kommunen ser ut. Kommunen har idag prioriterat särskilt områdena psykisk ohälsa och ungas delaktighet och man har analyserat vilka geografiska områden i kommunen man särskilt behöver satsa på för att öka den sociala hållbarheten. Härryda kommun har även ett antal priser för att lyfta upp personer/företag/organisationer som gör särskilda insatser inom området, som exempelvis HBTQ-priset, ett bemötande- och tillgänglighetspris samt kommunens hållbarhetspris som delas ut till den som enskilt eller i samverkan med andra gjort insatser, som resulterat i förflyttning inom någon eller flera hållbarhetsdimensioner. Det finns även flertalet aktiviteter som exemplifierar kommunens arbete inom området.

Kommunen driver ett strategiskt arbete inom både folkhälsa och trygghet, där man gemensamt med andra berörda aktörer arbetar för att säkerställa tryggheten i kommunen och för att arbeta för en god folkhälsa. Kommunen har till exempel ett samarbetsavtal avseende folkhälsoarbetet med hälso- och sjukvårdsnämnden i Västra Götalandsregionen. Utifrån avtalet görs årliga handlingsplaner för det lokala folkhälsoarbetet med en gemensam finansiering.

Det som vi utvärderare inom detta område också särskilt vill lyfta, är verksamheten Härryda framtid. Inom verksamheten sker samverkan både internt med olika funktioner som exempelvis socialtjänst och utbildning som med externa aktörer som t.ex. näringslivet, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan för att alla invånare i Härryda kommun ska kunna försörja

sig själva. Ett målinriktat, långsiktigt arbete gemensamt med andra aktörer som förutom målet (Sveriges lägsta arbetslöshet) kan bidra till flertalet andra positiva effekter till både berörda individer och samhället i stort. Ett gott exempel till övriga i kommunsverige!

Där kommunen kan ta större steg, är inom jämställdhetsarbetet. Kommunen säger sig använda könsuppdelad statistik inom exempelvis skolan och i välfärdsbokslutet. I den ordinarie årsredovisningen är detta något som skulle kunna utvecklas än mer. Könsuppdelad statistik är dock endast en del av ett strategiskt jämställdhetsarbete. För att skapa långsiktiga förbättringar utifrån ett jämställdhetsperspektiv, behöver jämställdhet integreras i organisationens system för ledning, styrning och uppföljning, även kallat jämställdhetsintegrering. SKR har tagit fram en vägledning som visar i tio steg vad som krävs för att jämställdhetsintegrera en organisation, samt vilka roller politiker, chefer, strateger och andra nyckelpersoner har i arbetet. Kommuner som lyckats väl i sitt jämställdhetsarbete är Hedemora, Jönköping och Jokkmokk.

### **Ekologisk hållbarhet**

Likväl som kommunen har ett välfärdsbokslut, har Härryda också ett miljöbokslut. Utvärderarna får inte en så tydlig bild av hur mycket denna slagit igenom i organisationen, eftersom kunskapen kring att den finns, är i viss mån bristfällig under intervjuerna. Här kan man fundera huruvida den i samband med de nya hållbarhetsprogrammet, ska bakas in i den rapporteringen.

I den gällande strategiska planen har man pekat ut två insatsområden som särskilt viktiga, en fossilfri kommun 2030 samt biologisk mångfald. Arbetet är också en del av kommunens klimatlöften inom Klimat 2030 som Västra Götalandsregionen driver. Klimatlöftena har en direkt koppling till hur kommunen arbetar för att både minska lokalsamhällets och den egna organisationens klimatpåverkan samt stötta en cirkulär ekonomi. Som exempel kan nämnas Fritidsbanken där medborgarna får låna fritidsutrustning kostnadsfritt, energi- och klimatrådgivning och framtagande av en plan för laddinfrastruktur som sker i samverkan mellan kommunens energibolag Härryda Energi AB och kommunens förvaltning. Ett ytterligare intressant exempel på att stödja medborgarna i att minska sin klimatpåverkan är projektet *Tillsammans för Agenda 2030*. I projektet får barn i åk 8 i uppdrag att



tillsammans med det lokala näringslivet fundera hur lokala företag kan utvecklas på ett mer hållbart sätt.

Sektorn för teknik och förvaltningsstöd är miljödiplomerade och genomgår en årlig miljörevision, vilket säkerställer ett gott miljöarbete och systematiskt förbättringsarbete i alla verksamheter inom kommunen. Några exempel på det systematiska interna miljöarbetet är exempelvis åtgärder för att minska plastartiklar, elektrifiering av fordonsflottan och minskning av matsvinn. För att främja den cirkulära ekonomin inom organisationen ska kommunen enligt avfallsplanen arbeta med återvinning och ska nu införa cirkulär möbelhantering. Kommunen lyfter också upp flertalet andra satsningar inom området. Sammantaget ser utvärderarna att det sker mycket inom området ekologisk hållbarhet, både inom den egna organisationen, i bolagen samt för att stötta lokalsamhället i att uppnå en högre ekologisk hållbarhet. Den årliga uppföljningen kring vilka effekter arbetet gett utifrån målsatta ambitioner var dock lite svårare att hitta i årsredovisningen.

Kommunen är på gång att ta ett helhetsgrepp kring klimatanpassning. Uppdraget är enligt kommunen påbörjat men ännu inte slutfört. Sedan tidigare tar fysisk planering hänsyn till klimatförändringar kring skyfall och översvämningssrisker för att inte skapa instängningseffekter.

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

Kommunen samverkar med civilsamhället genom de råd som finns kopplade till kommunens nämnder. Det pågår en process med att upprätta avtalsformer för ökad samutveckling mot gemensamma mål genom IOP (idéburet offentligt partnerskap).

Härryda kommun har en ambition att erbjuda ett rikt kulturliv till alla i kommunen och få ut verksamhet till alla delar av kommunen. Enligt kommunen finns tre kulturhusverksamheter (varav ett IOP med civilsamhället), fyra bibliotek (två mer öppna), kulturskola, utställningsverksamhet och skapande verkstäder riktade till olika målgrupper med olika innehåll. Det finns också en möjlighet för föreningar att söka föreningsstöd, exempelvis för utveckling, från kommunen, men då krävs att man uppfyller vissa krav om exempelvis delaktighet och tillgänglighet. Här ser utvärderarna att kommunen kan göra mer för att ta vara på de krafter som finns i det lokala samhället för att driva på en utveckling i kommunen tillsammans med dem. Ekerö och Tierp är två kommuner som kan fungera som goda exempel. Gemensamt för dem är att de

har en "Lokal Överenskommelse" eller liknande tillsammans med civilsamhället. Det är ett forum där de träffas ett par gånger per år för att utveckla sin samverkan.

Ett av Härrydas prioriterade mål är att ha det bästa företagsklimatet i Sverige. Kommunen har rätt länge legat på en stabil hög plats i SKR:s Insiktsmätning kring företagsklimatet och rankar också högt i Svenskt Näringslivs ranking. Bägge dessa är ett betyg på att ett gott arbete bedrivs i kommunen. Eftersom kommunen legat på samma nivå i Insikt rätt länge, visar den att mer kan göras inom vissa områden. Redan idag pågår flertalet aktiviteter och satsningar för att skapa goda förutsättningar för företagande och att utveckla näringslivsarbetet i kommunen. Exempel på detta är flertalet samarbeten inom Göteborgsregionen, samarbete med Nyföretagarcentrum och med lokala företagarföreningar, företagslots, frukostmöten, en tidning som ges ut fyra gånger per år, näringslivsvecka och regelbundna företagsbesök för att ha örat mot marken. Ett särskilt intressant exempel är projektet Industriell symbios. Det är ett pilotprojekt för samverkan för hållbar utveckling som syftar till att hjälpa företag att samverka kring användandet av resurser mellan företag med målet att minska företagets utsläpp och skapa nya affärsmöjligheter, där kommunen krokar arm med näringslivet. Här ser utvärderarna ett tydligt strategiskt arbete som prioriteras och där ett aktivt pågående utvecklingsarbete sker.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Strategisk plan för arbetet med Agenda 2030 med utpekade prioriteringar</p> <p>Tydlig organisation kring arbetet med hållbar utveckling</p> <p>Satsningen Härryda framtid med fokus på egenförsörjning</p> <p>Flertalet exempel kring att stötta både medborgarnas och kommunens egna klimatarbete</p> <p>Satsningar på att främja ett rikt kulturliv</p> <p>Flera olika former av stöd till det lokala näringslivet</p>	<p>Utveckla jämställdhetsarbetet i hela organisationen</p> <p>Utvärdera välfärdsbokslutet och miljöbokslutet</p> <p>Säkerställ uppföljningen av hållbarhetsarbetet</p> <p>Ta ett strategiskt helhetsgrepp kring samverkan med lokalsamhället</p>

### 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 mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson</li> <li>• Koncernstyrning</li> </ul>	<p><b>65</b></p>

#### Allmänt

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

En väl fungerande styrning handlar också till stor del om samspel och dialog mellan de förtroendevalda och tjänstepersonerna. Det är viktigt att de olika

rollerna klargörs och att det finns en tillit från ledningen till professionens kunskap och kompetens att erbjuda bra service och tjänster till brukarna. En stor utmaning är att uppnå ett lagarbete i alla delar av organisationen där man har en gemensam målbild att sträva efter.

### **Strategi för styrning och politisk styrning**

2019 arbetade Härryda kommun fram en ny styrmodell som utgår från visionen, gemensamt förhållningssätt (framtaget 2021), övergripande inriktningar och fåtal mål utöver de kopplat till god ekonomisk hushållning. Motivet var att få till en styrning och mål som var relevanta för verksamheterna och som närmade sig dem mer.

Visionen *Härryda – Här vågar vi!* – med ledorden *mod, nytänkande och handlingskraft*, arbetades fram tillsammans med medborgare och den kommunala organisationen där en fullmäktigeberedning hade ansvar för arbetet. Förhållningssättet ska beskriva vad som ska känneteckna hur Härryda kommun är och agerar i sitt arbete, för att förverkliga visionen. Förhållningssättet arbetades fram inom organisationen tillsammans med chefer och medarbetare. Tanken är att visionen och förhållningssättet ska fungera som kulturskapande för kommunen som organisation. Uppfattningen som utvärderarna fick under intervjuerna är att visionen och förhållningssätten kompletterar varandra men att man är i början på denna resa.

Den nya styrmodellen med få mål med tydligt prioriterade områden anses vara lättare att förstå idag, men med en förståelse att det kräver en viss ansträngning att även läsa in andra strategiska planer osv för att förstå styrningen helt. De intervjuade är dock av den åsikten att överlag är styrningen bättre och mer fokuserad idag än tidigare. Utvärderarna håller med om att styrningen och styrmodellen uppfattas som enkel och där man fokuserar på det som är mest relevant, både för verksamheterna och för politiken. Däremot är uppföljningen av särskilt de prioriterade målen och inriktningarna inte lika tydlig. Mer om detta under *Uppföljning och analys*.

Utvärderarnas uppfattning är att ekonomistyrningen är något starkare i kommunen än verksamhetsstyrningen. Ekonomiutskottet ger också uttryck för detta, där fokuset främst är ekonomi men där verksamhetsresultaten lyfts upp om något avviker. Den allmänna uppfattningen bland de intervjuade att dessa två harmonierar dock bättre idag än tidigare. Utmärkt utgångspunkt för fortsatt vidareutveckling inom området. Arbetet med effektiv resursanvändning där

nyckeltal både kopplat till ekonomi och kvalitet lyfts upp, visar även att kommunen tydligt kopplar ihop sin ekonomistyrning med verksamhetsstyrningen.

### **Uppföljning och analys**

Kommunens uppföljning följer de tre ben som styrmodellen utgår ifrån; de ekonomiska ramarna, målstyrningen och grunduppdragen. Ekonomin följs månatligen upp i kommunen medan verksamhetsresultaten följs upp tre gånger per år; mars, augusti och i årsbokslutet. Därtill finns särskilda återrapporteringar kring vissa särskilda satsningar som antingen nämnden önskar få rapportering på eller som tjänstemannaorganisationen önskar lyfta med nämnden, som exempelvis arbetet med digitalisering. Uppfattningen utvärderarna får är att det sker ett arbete kring analys av målen och resultaten men att man är medveten om att detta är ett arbete som man konstant behöver utveckla. Uppföljningen av fullmäktiges prioriterade områden ser utvärderarna kan följas upp på ett mer tydligt och sammanvägt sätt. Utvärderarna uppfattar uppföljningen delvis fragmenterad där en enhetlig uppföljning av de fyra prioriterade målen och inriktningarna saknas. Vilka steg har man tagit inom de olika områdena? Var finns de stora utmaningarna och var har man lyckats särskilt bra med att få till den effekt som man önskat sig? Även inom uppföljning och analys kan konstateras att den ekonomiska uppföljningen väger tyngre.

Nämnderna antar årligen en plan för intern kontroll för att följa upp att verksamheten bedrivs enligt de mål och riktlinjer som fullmäktige bestämt samt enligt de bestämmelser som finns i lag och författning. Enligt reglementet för intern kontroll ska arbetet följa det ordinarie planerings- och uppföljningshjulet. Uppfattningen utvärderarna får av de intervjuade är att det sker i viss mån kollisioner inom området med annat arbete som sker, som exempelvis systematiskt kvalitetsarbete, vilket leder till att otydligheter kring hur allt hänger ihop. Här kan kommunen fortsätta vidareutveckla processerna och det interna arbetet så att det inte sker dubbelarbete och att processerna blir tydligare och hänger bättre ihop men även att förståelsen för internkontrollen ökar.

### **Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson**

Att arbeta med hur man styr och leder tillsammans ökar möjligheterna att lösa komplexa frågor och utveckla verksamheten i en kommun. Under intervjuerna lyfts den nya styrmodellen och det politiska inriktningsdokumentet upp som två

faktorer som skapat bättre förutsättningar för ett bättre samspel och en tydligare politisk styrning. Den gyllene zonen – samspelet mellan ledande förtroendevalda och tjänstepersoner - är inte alltid enkel att definiera, varför en konstant dialog kring vad:et och hur:et är viktig att få ta plats och äga rum. Det finns olika arenor där regelbundna avstämningar kan äga rum, både månadsvisa avstämningar samt i ekonomiutskottet, där ärenden som berör kommunstyrelsen sker. Ett utvecklingsområde som utvärderarna ser är att se över de strategiska arenorna där ledande tjänstepersoner och förtroendevalda både från nämnderna och styrelsen finns. Hur säkerställer man att det finns möjlighet att dela bild inom organisationen och gemensamt diskutera strategiska frågor utan att formella beslut fattas? Här kan Borgholms kommun fungera som ett gott exempel där man har en förplanering inför budgetprocessen för att gemensamt spräcka myter och dela bild kring utmaningar och prioriteringar.

### **Koncernstyrning**

Idag avspeglas inte den politiska viljan i de kommunala bolagens verksamhet och styrning, vilket kommunen är medveten om. I viss mån finns dock bolagen delaktiga vad gäller andra övergripande strategiska inriktningar som till exempel i det kommande hållbarhetsprogrammet (som i skrivande stund inte än är klubbat). Kommunen ska införa ägardialoger för att förbättra dialogen med bolagen. Idag har man ägardialogen inom det delägda bostadsbolaget Förbo AB som enligt intervjuerna fungerar bra.

Det pågår ett arbete med att uppdatera och utveckla ägarstyrningen och ägardirektiven. I de nya förslagen kommer det att skrivas in att bolagen ska följa, förhålla sig till och aktivt bidra i arbetet med att uppfylla de politiska målen och kommunens vision. Dessa ägardirektiv kommer att behandlas under våren 2023 av det nyvalda kommunfullmäktige.

Idag finns ingen koncernledningsgrupp som träffas regelbundet, dock är bolagen med i delar av budgetdiskussionerna samt deltar även i chefsdagarna/chefsfrukostarna etc. Här kan både Växjö kommun och Höganäs kommun fungera som goda exempel kring att få till en fungerande koncernstyrning som utgår utifrån ett helhetsperspektiv av koncernorganisationen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Tydlig styrmodell med en handfull övergripande mål och inriktningar</p> <p>Vision och förhållningssätt som knyter ihop styrningen</p> <p>Regelbundet arbete med analys av resultaten, exempelvis genom effektiv resursanvändning</p> <p>Tydlig process för uppföljning av ekonomi och verksamhet, både övergripande och på nämndsnivå</p>	<p>Utveckla uppföljningen av de prioriterade målen och inriktningarna</p> <p>Fortsätt stärka analysförmågan i organisationen</p> <p>Fortsätt vidareutveckla arbetet och processerna kring internkontroll</p> <p>Fortsätt arbeta med att utveckla samspelet mellan förtroendevalda och tjänstepersonerna</p> <p>Se över arenorna där förtroendevalda och tjänstepersonerna i hela organisationen kan mötas för strategiska diskussioner</p> <p>Fortsätt arbeta med koncernstyrningen för att knyta ihop bolagen och sektorernas arbete</p>

#### 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>	<b>75</b>

#### Allmänt

Det sker en kontinuerlig förändring i kommunerna som kräver utveckling av den service som tillhandahålls. En viktig förändringsfaktor är den demografiska utvecklingen, med ett allt större antal invånare i de äldre och yngre åldersgrupperna, vilken ökar behovet av tjänster hos de äldre och yngre brukarna samtidigt som finansieringen av verksamheten blir svårare. Ett svar på hur detta ska lösas är ökad effektivitet. Det handlar då inte om att ensidigt skära

ner kostnader. Det innebär istället att hitta smartare arbetssätt och ett bättre resursutnyttjande som kan göra så att servicenivån till brukarna bibehålls eller förbättras. Kort sagt handlar effektivitet om att förstå samspelet mellan resursinsats och kvalitativa resultat och att kunna agera utifrån de förutsättningarna, både strategiskt och operativt.

### **Strategi för effektivitet**

Ett av kommunfullmäktiges prioriterade mål i budget för 2022 är att all verksamhet ska bedrivas med hög kostnadseffektivitet och kommunens processer ska vara effektiva och klara hög service till rätt kostnad. Detta följs upp med övergripande undersökningar som KKiK och SCB:s Medborgarundersökning. Det görs dessutom en analys av kostnad/kvalitet/resultat i samband med varje bokslut som sedan kan användas vid planering och resursättning inför kommande år, *effektiv resursanvändning*. Utvärderarna ser dessa analyser som särskilt spännande i att upprätthålla och utveckla sin effektivitet och viktiga att fortsätta med för att kunna fortsätta öka effektiviteten. Mer om dessa nedan under *Jämförelser för effektivitet*.

### **Långsiktig planering för ökad effektivitet**

Som ett underlag inför budgetarbetet och för att fastställa de kommande investeringsbehoven i kommunen, tar förvaltningen årligen fram en kommunanpassad befolkningsprognos. Utvärderarna ser positivt på att ett gemensamt kommunövergripande underlag tas fram för att möjliggöra gemensamma principer och prioriteringar utifrån kommunens prognostiserade demografi. Nästa steg ser utvärderarna vara att koppla väsentliga kvalitativa nyckeltal till underlaget, för att även dela bild om vilka verksamheter behöver prioriteras och varför. Detta hänger även ihop med analysen kring gemensamma arenor för strategiska diskussioner under område 3.

Kommunfullmäktige fastställer investeringsram och respektive nämnd fastställer projektbudget. Investeringarna följs upp i samband med den ordinarie ekonomiska rapporteringen. Sker det några större avvikelser under projektens gång, lyfts dessa till kommunstyrelsen.

Kommunen arbetar inte enligt en gemensam projektmodell. Däremot har kommunen ett etablerat sätt att arbeta med kommunövergripande processer där chefer inom förvaltningsledningen utgör deltagare i en styrgrupp kopplat till vissa prioriterade mål eller områden. Utvärderarna ser det processorienterade



arbetssättet som ett mycket bra sätt att arbeta med kommunövergripande frågor för att säkerställa ett effektivt utnyttjande av både personella och ekonomiska resurser för att öka effektiviteten.

### **Jämförelser för effektivitet**

På övergripande nivå jämför kommunen sig med liknande kommuner samt de bästa kommunerna utifrån exempelvis KKiK (Kommunens Kvalitet i Korthet) och SCB:s Medborgarundersökning. Detta är ett tydligt uppdrag från politiken. På verksamhetsnivå är också jämförelser ett viktigt verktyg för att följa utvecklingen i kommunens verksamheter. För detta har kommunen tagit fram de tidigare nämnda analyserna – Effektiv resursanvändning. Där följer man upp verksamheterna både utifrån ekonomiska nyckeltal som nettokostnadsavvikelser samt kvalitativa nyckeltal, för att få en bild av hur verksamheten ligger till utifrån ett effektivitetsperspektiv. Utvärderarna ser detta som ett utmärkt sätt att systematiskt följa upp verksamhetsutvecklingen inom respektive område. Detta ger även en möjlighet att få en övergripande bild av vilka verksamheter som särskilt bör prioriteras utifrån exempelvis avvikande resultat. RKA:s (Rådet för kommunala analyser) effektivitetsnyckeltal är rätt snarlika till de nyckeltal som Härryda kommunen använder i detta arbete. Här verkar dock Härryda gått i bräschen och tagit fram sitt index innan RKA tagit fram effektivitetsnyckeltalen. För att förenkla möjligheterna att jämföra sig på ett nationellt plan, kan det finnas ett värde att använda sig av RKA:s index eller komplettera med dem?

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

Som tidigare nämnt är ett av kommunfullmäktiges mål att all verksamhet ska bedrivas kostnadseffektivt, som även inkluderar ökad kvalitet. Det handlar enligt kommunen om att använda resurserna på rätt sätt och att städa bort sådant som inte behövs göras. Digitalisering nämns som ett utpekat arbetssätt som ska användas i arbetet. För några år sedan skapades enheten för digital utveckling som ska stötta den digitala utvecklingen i kommunen. Enheten har ett mycket nära samarbete med IT-enheten, vilket utvärderarna ser positivt på. Det ger en möjlighet att säkerställa att en god kommunikation och gott samarbete sker mellan de som ansvarar och förvaltar IT-miljön och de som ansvarar för verksamhetsutveckling genom digitalisering.

Enheten för digital utveckling har även en egen budget som verksamheterna får ta del av i sin digitaliseringsresa. De olika sektorerna har också

digitaliseringsledare som samverkar med enheten. Utvärderarnas bild är att kommunen arbetar på ett mycket strategiskt sätt för att nyttja nya arbetssätt i kommunen. Det finns en stor förståelse för att det handlar inte bara om att hitta nya arbetssätt utan även att arbeta med medarbetarnas digitala mognad och med att se över den digitala IT-floran.

### **Samverkan för effektivitet**

Kommunen är organiserad i en förvaltning, som ska gynna möjligheten att öka effektiviteten och samverkan mellan de olika verksamheterna. Samtliga stödprocesser är också samlade centralt vilket ska underlätta samverkan och samarbete. Enligt kommunen samlas kommunens ledning en gång per vecka för att hantera kommunövergripande frågor och det ska även finnas möjlighet att organisera sig i tvärspektoriella grupper för att hantera gemensamma utmaningar över organisationsgränser. Ett utvecklingsområde är att säkerställa att bolagen också är delaktiga i dessa tvärgående grupperingarna. Utvärderarna ser positivt på tanken med organiseringen och möjligheten till tvärspektoriella arbetssätt. Huruvida organiseringen realiserat samverkan i verkligheten, råder det olika åsikter kring. Vissa intervjuade upplevde enkelhet i att samverka medan vissa upplevde att ett förvaltningstänk finns kvar och lever. Här kan kommunen fortsätta arbeta med säkerställa att möjligheten för samverkan och även skapande av tvärspektoriella grupper sker för att öka samverkan inom organisationen.

Ser man på samverkan externt, sker det på flera olika nivåer och olika slag. Inom Göteborgsregionen sker samverkan inom flertalet olika områden, exempelvis kompetensutveckling, bygglovsrutiner, chefnätverk, digitalisering osv. Samverkan sker också i Västra Götalandsregionen kring frågor som till exempel ungdomsmottagningar och familjecentraler. Det finns även samverkan med enskilda kommuner för att gemensamt hantera vissa frågor, exempelvis med Bollebygds kommun för att undvika jävsituationer för bygglov och med Göteborgs stad för att hantera socialjour utanför ordinarie arbetstider. Härryda har också en gemensam överförmyndarnämnd med några andra kommuner samt tecknat samverkansavtal för utförande av energi- och klimatrådgivning, familjerätt samt dödsbohandläggning.

Sammantaget ser utvärderarna att samverkan sker på flertalet olika sätt och att Härryda är ett gott exempel för andra när det gäller att lära och samverka med andra. Utmaningen skulle då kunna vara att bättre följa upp värdet och nyttan av

samverkan utifrån ett effektivitetstänkande. Leder dessa insatser till högre kvalitet för brukarna och lägre kostnader för organisationen?

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Strategiskt och prioriterat arbete att säkerställa en effektiv verksamhet i hela organisationen</p> <p>Effektiv resursanvändning-arbetet som ett stöd i jämförelsearbetet</p> <p>Strukturerat arbete med demografiska prognoser</p> <p>Framtagen arbetsform för arbetet med investeringsramar och projektbudgetar</p> <p>Ambition att arbeta mer processororienterat i organisationen</p> <p>Strategiskt digitaliseringsarbete i hela kommunen</p> <p>Många goda samarbeten inom organisationen och med externa aktörer</p>	<p>Koppla ihop kvalitativa verksamhetsresultat med de demografiska och ekonomiska prognoserna för att stärka det långsiktiga planeringsarbetet</p> <p>Säkerställ bolagens möjlighet till delaktighet i kommunens utvecklingsarbete</p> <p>Säkerställ möjligheten att arbeta processororienterat och tvärsektoriellt i hela organisationen inkl. bolagen</p> <p>Följ upp nyttan av samverkansarbetet utifrån ett effektivitetstänk</p>

## 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>	<b>59</b>

### Allmänt

Med ”brukarens fokus” menas att kommunen har en styrning och ledning som utgår från brukarens behov. Vid förbättring och effektivisering av verksamheten

måste brukaren ha en central roll genom involvering och medskapande. Insikter om brukarens upplevelser och behov samt kunskap inom ramen är en förutsättning för att hitta nya arbetssätt och skapa önskade förflyttningar.

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

### **Strategi för brukarens fokus**

Härryda kommun hänvisar till kommunens vision och förhållningssätt som inleds med ”Varje dag gör vi mötet med Härryda kommun enkelt.” och avslutas med ”Tillsammans åstadkommer vi mer!”. Förhållningssättet ska signalera att kommunen ska uppfattas som en serviceorganisation. Därtill utgår kommunens Policy för digital utveckling från *Invånaren först*. Utvärderarna noterar ett brukarfokus i praktiken, vilket är positivt. Det relativt nya förhållningssättet kopplat till konkreta stöd och verktyg samt uppmuntran till medarbetarna att utgå från brukarens fokus, ska i förlängningen bidra till en ökad kvalitet där fokus ligger på det som ger mest värde till medborgarna. Med det uttalade förhållningssättet framtaget, är kommunen på god väg. Utvärderarna ser att nästa steg är att konkretisera stödet mer vad gäller hur en ska agera i en serviceorganisation samt uppmuntra medarbetarna mer i detta.

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

Det finns inga samlade utbildningar som lyfter service, bemötande eller liknande för medarbetarna. Däremot pågår arbete på olika nivåer inom verksamheterna. Inom miljösamverkan Väst (samverkan mellan Region Halland och Region Västra Götaland inom miljöbalkens och livsmedelslagstiftningens områden) har berörda tjänstepersoner fått ta del av en utbildning i kommunikation och bemötande. Inom förskoleverksamheten är detta en del av det kontinuerliga värdegrundsarbetet och inom vård och omsorg har de värdegrundsledare som håller i värdegrundsträffar. Även sektorn för teknik och förvaltningsstöd (TOF) har ett systematiskt arbete inom området. Förutom kompetensutveckling finns även en verktygslåda/checklista som ska fungera

som stöd vid planering av årliga insatser gällande bemötande. I introduktionen för nyanställda finns en fördjupad introduktion till både visionen och förhållningssättet. Det är ett bra sätt att ge mer ”kött på benen” kring dessa delar som kommunen vill bygga sin kultur på. Därtill finns även en del om hur servicen gentemot medborgarna ska vara i kommunens utbildningen ”I allmänhetens tjänst”.

Det är viktigt att belöna de enheter/verksamheter som är duktiga på att ha ett tydligt brukarfokus, genom uppmärksamhet eller på annat sätt. Här ser utvärderarna att det går att mer systematiskt arbeta med att lyfta fram goda exempel på kommunövergripande nivå. Finns det några initiativ idag som kan lyftas upp samt hur kan man utifrån ett ledningsperspektiv säkerställa att goda exempel lyfts upp och uppmärksammas? Kan man sprida arbetet som exempelvis TOF gör inom området eller lära sig av Vård och omsorgs arbete med att ha värdegrundsledare?

### **Förenklade kontakter med kommunen**

Kommunen har idag ett kontaktcenter som ska fungera som en väg in i kommunen. Härryda kommun har, som nämns i kapitel 1, en bra webbsida anser vi utvärderare. Här finns ett gott självserviceutbud med många e-tjänster som också finns på ett föredömligt sätt samlat på hemsidan. Kommunen har också en chatt-bot som ska ge ökad service till kommunens medborgare dygnet runt. Det finns även möjlighet att lämna in synpunkter till kommunen. Dock upplevde utvärderarna att det finns ett värde i att säkerställa informationen om denna möjlighet på fler ställen på hemsidan än vad det finns idag. Utvärderarnas uppfattning var att det var rätt svårt att hitta fram till sidan där man kan lämna synpunkter. Sammantaget är det dock enkelt att komma i kontakt med kommunen och hitta information man letar efter.

### **Information kring kommunens serviceutbud**

Härryda kommun har – som tidigare nämnt - tagit fram servicegarantier inom drygt 20 områden. Att ha en servicegaranti är ett bra sätt för att redogöra både för verksamheten vad som förväntas av dem och för brukarna att veta vad de kan förvänta sig för service. Uppfattningen utvärderarna fick under intervjuerna är dock att servicegarantierna inte är kända inom alla verksamheter som har sådana framtagna. Här ställer sig utvärderarna frågan om dessa då kan vara kända hos medborgarna de berör? Ger de den effekt man önskar sig eller kan

det finnas andra sätt att säkerställa att brukarna både vet vad de kan förväntas sig och ifall de även är nöjda med det?

### **Brukarinflytande**

Samtliga verksamheter arbetar med brukarundersökningar på något sätt. Det kan vara exempelvis enkäter, uppföljning av avvikelser, brukarråd eller genom att följa resultaten i Öppna jämförelser. Dessa används i det ordinarie arbetet med att följa upp, analysera och förbättra verksamheten, vilket vi går mer in i under område 4 och 6.

Här kan kommunen utöka sin palett till att även arbeta med andra metoder som involverar brukaren än mer för att förbättra brukarens fokus och för att ta större steg i att utveckla verksamheterna utifrån reella behov. Hur säkerställer vi att vår välfärd verksamhetsutvecklas med utgångspunkt från invånarens behov? Finns det ett värde av att se över frågan utifrån ett strategiskt perspektiv? Vilka verktyg har vi i lådan för verksamhetsutveckling, vilken effekt ger de och vad kunde vi förbättra eller utveckla? Härrydaidén är ett sätt att göra detta, där medborgarna kan föreslå idéer och åtgärder. Sektorn för socialtjänst gör en intressant inventering i år kring befintlig brukarmedverkan och var man kan stärka sig. Ett gott exempel att både lyfta upp i organisationen och något för även övriga verksamheter att fundera kring att göra. Tjänstedesign, att utveckla och samskapa verksamheten med utgångspunkt från insikter om brukarens behov, kan vara ett sätt som skulle kunna hjälpa verksamheterna att ta större steg framåt i utvecklingen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Kommunens vision och förhållningssätt lyfter brukarperspektivet	Kommunövergripande stöd, verktyg och utbildningar kring bemötande och utbildningar för att ha brukarens fokus
Satsningar inom verksamheterna kring bemötande och fokus på service, ex värdegrundsledare inom vård och omsorg	Kunskap kring servicegarantierna och deras effekt
Bemötande, service och medarbetarnas roll lyfts upp i introduktionen till nyanställda	Uppmärksamma goda exempel avseende god service och gott bemötande i organisationen
Servicegarantier för att tydliggöra vad du som medborgare kan förvänta dig av kommunens tjänster	Se över vilka verktyg verksamheterna har för att förbättra möjligheten till brukarinflytande
Systematiskt arbete med brukarundersökningar sker	Möjliggör för brukarna att delta i att utforma de egna tjänsterna

## 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>	<b>60</b>

### Allmänt

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

Ett systematiskt kvalitetsarbete är därför centralt för att driva verksamhetsutveckling med syfte att möta kraven från brukare och medborgare. Ett ständigt förbättringsarbete sker där ett systematiskt arbete bedrivs, utrymme för kreativitet ges och optimal resursanvändning sker. Inom detta område berörs både kommunens strategiska inriktning samt verksamhetens löpande operativa arbete med ständiga förbättringar. Innovation och samverkan med både brukare

och andra aktörer är också medel för att finna nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden.

### **Strategi för kvalitetsutveckling**

Kvalitetsutveckling är integrerat i kommunens styrmodell där kvalitetssäkring av en verksamhets grunduppdrag görs genom framtagna kritiska kvalitetsindikatorer. Uppföljning och redovisning av kvaliteten i de olika uppföljningarna är en central del av styrmodellen. Utvärderarna ser att styrmodellen bidrar till en tydlig struktur för att stötta verksamheterna att fokusera på en kvalitativ välfärd utifrån kritiska kvalitetsfaktorer och med grunduppdraget i fokus.

### **Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet**

Sektorerna ansvarar själva för sitt grunduppdrag och det systematiska kvalitetsutvecklingsarbetet. Idag sker det ingen central samverkan mellan de funktioner som arbetar med kvalitetsutveckling inom de olika sektorerna. Däremot uppstår det, enligt intervjuerna, ändå samverkan mellan funktionerna, eftersom man upplever att det i kommunen finns korta vägar om man vill lösa saker gemensamt.

Ett centralt stöd gynnar att kvalitetsarbetet är effektivt och att organisationen har både en systematik, verktygslåda och möjlighet att byta erfarenheter och lära av varann. Utvärderarna ser att kommunen med fördel skulle kunna samla ansvariga funktioner för att gemensamt dela erfarenheter och analysera resultaten. Detta bidrar till både i lärandet av varandra, eventuella synergieffekter samt stöd i att få till en bredare analys av kommunen och dess verksamheter.

### **Innovation och ständiga förbättringar**

Som tidigare nämnt, utgår kommunens styrmodell från tre ben (de ekonomiska ramarna, målstyrningen och grunduppdragen). Grunduppdragen följs upp med ett antal kvalitetsindikatorer och utifrån analysen Effektiv resursanvändning. Kvalitetsmåttens resultat utgår från bland annat de regelbundna brukarundersökningarna som sker i kärnverksamheterna som exempelvis inom äldreomsorgen och skolan. Ett ytterligare exempel värt att lyfta är den regiongemensamma enkät inom förskolans verksamhetsområde som innefattar samtliga medlemskommuner i Göteborgsregionen. Ett annat exempel är Ungdomsenkäten LUPP. Resultatet från enkäten presenteras för förvaltningens



olika sektorer. Kommunen tar därefter hjälp av unga som tillsammans med politiker haft ett fördjupat samtal kring några av områdena i enkäten. Till hösten kommer det ske en uppföljning kring hur arbetet fortskridit i de olika verksamheterna och ungdomarna kommer få återkoppling på vad som gjorts. Inom vissa verksamheter, som exempelvis funktionsstöd återkopplas resultat från brukarundersökningarna, varpå brukarna lämnar förbättringsförslag. På enhetsnivå inom vissa verksamheter, exempelvis skola och äldreomsorg, finns även brukarråd.

Inom socialtjänsten sker en kontinuerlig uppföljning av inkomna synpunkter och vilka förbättringsåtgärder som är gjorda. Även synpunkter på verksamheten från medarbetare, andra myndigheter, externa aktörer och samverkanspartner används som underlag i det systematiska förbättringsarbetet. Socialtjänsten har som tidigare nämnt, fokus att under 2022 inventera befintlig brukarmedverkan och att i samråd med brukarorganisationer se över möjliga områden där brukarmedverkan kan stärkas. Utvärderarna uppmuntrar kommunen att förutom arbetet med systematiska brukarundersökningar, fortsätta arbeta med kompletterande sätt att få kunskap om hur man ständigt kan utveckla verksamheten.

Kommunens vision och förhållningssätt har som syfte att skapa en kultur som främjar mod, nytänkande och handlingskraft, samt att pröva nya idéer och att alltid vilja bli bättre. Visionen fastställdes av kommunfullmäktige 2019 medan förhållningssättet har fastställts av kommundirektören i april 2021, vilket gör den till rätt ny. Utvärderarna ser att arbetet med både visionen och förhållningssättet har gett en grogrund till att börja arbeta upp en kultur som främjar en nytänkande organisation. De intervjuade är i allmänhet väldigt positiva och nyfikna att få till denna kultur, men påpekar att man ännu inte är där, vilket är rimligt i och med att förhållningssättet är så pass nytt.

Där detta framträder främst är inom kommunens prioriterade område ”Sveriges bästa skola” samt inom arbetet med digital utveckling. Inom skolsatsningen lyfter man fram mod och nytänkande som två förutsättningar för att kunna utveckla skolan ännu mer i kommunen. Kommunens policy för digital utveckling sätter fokus på invånarnytta där innovation och nya arbetssätt ska utvecklas för att bygga en enklare vardag för invånare och näringsliv. Kommunen har även ett bolag som har uppdraget att bygga en helt ny stad i Landvetter södra. Visionen för bolaget är Den mänskliga, moderna, internationella och innovativa staden. Utvärderarna ser att alla dessa har en

ambition att arbeta med innovationsdrivet där nya idéer välkomnas. För att få till den kulturella förflyttningen blir det viktigt att arbeta med att säkerställa att mod och nytänkande kan omsättas i praktiken i organisationen och att medarbetarna också uppfattar att det finns utrymme, kapacitet och möjlighet att agera enligt ambitionerna och förhållningssättet.

### Lära av goda exempel

På chefsdagarna har man i viss mån lyft goda exempel inom organisationen. Inom skolgruppen och förskolegruppen uppfattar utvärderarna att man delar med sig och lär av varandra. Kommunens interna kommunikation ska enligt intervjuerna handla mer om att inspirera än att informera. Här kan kommunen ta större steg och stötta verksamheterna och medarbetarna (med andra ord inte endast cheferna) i att både sprida goda exempel som både lyfter verksamheterna samtidigt som andra kan bli inspirerade av deras arbete. Att ha ett system där man kan lära av varandra är av vikt för att få till det tidigare nämnda förhållningssättet.

Externt sker detta ofta genom de olika nätverken verksamheterna är delaktiga i, särskilt inom Göteborgsregionen. Att lära sig av andra kommuner och andra organisationer – glo och sno – är ett ypperligt sätt att ta del av verifierade goda arbetssätt.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Strategi för kvalitetsutveckling utifrån kritiska kvalitetsfaktorer och formulerade grunduppdrag</p> <p>Visionen och förhållningssättet ska uppmuntra till innovation och nytänkande</p> <p>Systematiskt arbete med ständiga förbättringar utifrån bl.a. brukarundersökningar</p> <p>Inventering av befintlig brukarmedverkan inom socialtjänsten – gott exempel!</p>	<p>Samla ansvariga funktioner för kvalitetsutvecklingsarbetet i kommunen</p> <p>Fortsätt utveckla kompletterande arbetssätt kring att få in kunskap om att vidareutveckla verksamheten</p> <p>Stärk det övergripande strategiska och operativa stödet att arbeta mer innovationsdrivet och främja nytänkande</p> <p>Utöka stöd och lärande kring kvalitetsutveckling inom organisationen - sprid goda exempel</p>

## 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>	81

### Allmänt

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

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

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

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

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

### Strategier för ett hållbart arbetsliv

Att vara en attraktiv arbetsgivare är ett politiskt prioriterat område där det personalpolitiska programmet ska agera som kompass för organisationen. Programmet är uppbyggt kring tre grundperspektiv; *Medarbetarskap, ledarskap*

*samt kommunikation och samverkan.* I dessa beskrivs de förhållningssätt som ska genomsyra organisationen och detta ska följas upp i medarbetarsamtalet. Förutom programmet, där fokus främst ligger på att få till kulturen som ska genomsyra organisationen, finns också mer konkreta kommunövergripande aktiviteter som ska säkerställa ett hållbart arbetsliv. Som exempel kan nämnas ett gemensamt onboarding-program som introduktion till alla nyanställda medarbetare och sektorsvisa och kommunövergripande kompetensförsörjningsplaner. Andra exempel är aktiviteter som främjar möjligheten att vara en förebyggande och hälsofrämjande arbetsplats som exempelvis hälsoinspiratörer samt avgångssamtal med medarbetare som slutar i syfte att utbyta erfarenheter om arbetsmiljö, kvalitet och förbättringar. Utvärderarnas bild är att det i Härryda sker ett strategiskt arbete för att kunna säkerställa ett hållbart arbetsliv som regelbundet följs upp, analyseras och utvecklas för att skapa förutsättningar för såväl ett gott medarbetarskap som ledarskap.

### **Strategisk kompetensförsörjning**

Samtliga sektorer tar årligen fram en kompetensförsörjningsplan. Dessa planer sammanställs till en kommunövergripande strategisk kompetensförsörjningsplan. Förutom att tydliggöra kommande kompetensbehov, används den övergripande planen som underlag i dialoger med andra aktörer som Arbetsförmedlingen och Göteborgsregionen samt med de förtroendevalda i kommunen. Den fungerar även som underlag för att ta ställning till vilka mässor och andra ytor kommunen ska medverka i för att marknadsföra sig samt som en grund i kommunens lönepolitik. Till kompetensförsörjningsplanen finns en särskild strategisk kompetensförsörjningsbudget där vissa utvalda grupper får en extra lönesatsning utöver ordinarie löneöversyn i syfte att behålla svårrekryterade grupper. Ett gott exempel till övriga kommuner!

Kompetensutvecklingsplanerna fungerar också som ett gott underlag inför beslut kring vilka kompetensutvecklingsbehov som finns för befintliga medarbetare för att möta framtida behov. Genom bland annat Omställningsfonden kan kommunen erbjuda grupper den kompetensutveckling de önskar sig. Uppfattningen kommunen har, är att största delen av önskemålen kan man tillgodose. Medlen delas ut centralt och användningen följs upp internt. Utvärderarna uppfattar att det sker ett strategiskt arbete för att arbeta med karriärvägar för befintliga medarbetare för att medarbetarna ska vilja stanna kvar och utvecklas. Flertalet intervjuade lyfter upp att likväl som att lönepåslag och kompetensutveckling är viktiga faktorer för att stanna kvar, ser man att arbetsmiljön är något man också behöver arbeta med och där man kontinuerligt behöver utvecklas inom.

## **Arbetsmiljö**

Personalfunktionen har tagit fram ett årshjul till verksamheterna kring hur det systematiska arbetsmiljöarbetet ska gå till och när. Verksamheternas resultat sammanställs sektorsvis och presenteras för den centrala samverkansgruppen. För att utvärdera det systematiska arbetsmiljöarbetet genomförs en SAM-enkät i samtliga samverkansråd där arbetsgivare och fackliga representanter svarar på enkäten gemensamt. Efter samverkan fattas beslut om eventuella åtgärder för att förbättra arbetsmiljön och det systematiska arbetsmiljöarbetet i kommunen. Personalfunktionen presenterar också resultatet av undersökningen för kommunstyrelsens ekonomiutskott. Uppfattningen av intervjuerna är att det systematiska arbetsmiljöarbetet har skruvats på de senaste åren, fungerar och följs upp på ett tydligt sätt. Men som ovan nämnts, är detta ett arbete som konstant behöver upprätthållas och utvecklas.

Kommunen följer sjukfrånvaron både övergripande och på sektorsnivå och enligt utsago finns det – så som i övriga kommuner i Sverige – skillnader sektorer emellan. Finns det behov av stöd kan man få stöd centralt från personalfunktionen, vilket även var känt i organisationen. Även här ser utvärderarna att det finns ett systematiskt arbete och ett uttalat och känt stöd, om det skulle finnas behov av det.

## **Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen**

Kommunen har en likabehandlingsplan och en tillhörande handlingsplan vid förekomst av trakasserier eller kränkande särbehandling. Personalfunktionen genomför årligen en lönekartläggning i syfte att upptäcka och åtgärda osakliga löneskillnader. För att åtgärda eventuella löneskillnader finns en särskild lönepott, "jämfälldhetspott", utöver ordinarie löneöversyn. I medarbetarenkäten följs lika rättigheter och möjligheter upp. Får man ett sämre resultat, behöver man ta fram en handlingsplan för hur man åtgärdar detta. Hur dessa handlingsplaner sedan följs upp och vilken effekt de har gett, var i viss mån oklart enligt de intervjuade. Den sammantagna bilden är att det sker aktiviteter för lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen, särskilt ur ett jämfälldhetsperspektiv, men att handlingsplanerna kan med fördel följas upp än mer.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Attraktiv arbetsgivare ett prioriterat område i kommunen</p> <p>Personalpolitiska programmet som en röd tråd för att få till ett hållbart arbetsliv</p> <p>Kommunövergripande och sektorsvisa kompetensförsörjningsplaner inkl. kompetensförsörjningsbudget</p> <p>Fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete</p>	<p>Fortsätt analysera kompetensutvecklingsinsatserna för befintliga medarbetare</p> <p>Säkerställ än mer det strategiska arbetet med arbetsmiljön</p> <p>Följ upp handlingsplanerna kopplat till lika rättigheter och möjligheter</p>

## Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</li> <li>• Chefernas uppdrag och förutsättningar</li> <li>• Intern kommunikation</li> <li>• Utveckling av ledarskap och medarbetarskap</li> </ul>	<b>74</b>

### Allmänt

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

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

Likväl som att stötta cheferna i deras uppdrag, behöver medarbetarnas engagemang stimuleras och förutsättningar samt handlingsutrymme skapas för

medarbetare att göra sitt bästa för att bidra till en god och uppmuntrande arbetsmiljö.

### **Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap**

Som nämndes i ovanstående område, har Härryda kommun ett personalpolitiskt program som sätter grunden för kommunens gemensamma förhållningssätt där fokus ligger på god kommunikation och samverkan. Programmet, som lyfter både medarbetarskapet och ledarskapet, går hand i hand med kommunens nya förhållningssätt och ska därmed komplettera varandra. Utvärderarna ser det som en utmärkt ambition för att få till den kultur som både visionen och förhållningssättet vill att ska genomsyra organisationen.

### **Chefers uppdrag och förutsättningar**

För att tydliggöra chefernas uppdrag, finns både en delegationsordning samt skriftliga uppdragsbeskrivningar för sektorscheferna. Uppdragsbeskrivningarna tydliggör vilka grunduppdrag man har samt vilka områden man särskilt ska fokusera på. Dessa stäms regelbundet av med kommundirektören. Utvärderarna uppfattar att dessa bidrar till en tydlig riktning och transparens.

För att säkerställa att chefer ges förutsättningar och stöd för att kunna utöva ett gott ledarskap har man förutom tydliga uppdragsbeskrivningar, också ett gott administrativt stöd i kommunen. På central nivå finns administrativa stödfunktioner att stötta cheferna. Därtill har alla sektorerna administrativa chefer som samarbetar gemensamt och samordnar de administrativa processerna i kommunen. Administrativa chefs-gruppen är en förvaltningsövergripande grupp som hanterar gemensamma administrativa, strukturella och organisatoriska frågor som berör hela förvaltningen. Det främsta syftet är att samordna, synkronisera och skapa effektiva processer i förvaltningen. Gruppen kan ges mandat att besluta i vissa frågor och kan även själv initiera uppdrag och ta initiativ i olika frågor. Utvärderarna får bilden av att det administrativa stödet i Härryda kommun, som ska avlasta cheferna från onödig administration, är strukturerat och fungerar i stora drag mycket bra. Ett gott exempel till övriga kommuner!

Kommunen har sedan flera år tillbaka skickat ut en enkät kring hur stödfunktionerna i kommunen fungerar, hur bemötandet uppfattas, tillgängligheten osv. Generellt sett har stödfunktionerna fått gott betyg i undersökningen. Även detta visar på att kommunens arbete med att säkerställa

administrativt stöd till sektorerna fungerar som det ska, vilket också flera intervjuade bekräftade.

### **Intern kommunikation**

Att ha tydliga former för den interna kommunikationen är grundläggande för att skapa goda förutsättningar för såväl ledare och medarbetare. Det handlar både om att säkerställa att ”statisk information” som policys, rutiner etc. finns lättillgängligt, likväl att löpande information flödar enkelt i organisationen. I Härryda får alla chefer en kommunikationsutbildning och det finns även utbildnings- och stödmaterial kring kommunikation på webben. Enligt de intervjuade finns en viss del självkritik kring ifall man gör som man blivit lärd vad gäller kommunikation. Här finns det ett värde att se över vad det är som fungerar och vad som behöver utvecklas eller förtydligas så att stödet kring kommunikation ger den effekt man önskar.

Intranätet, nyhetsbrev från personalfunktionen och sammanfattande filmer från ledningsgruppsmötena är några konkreta sätt som används för att få ut information i organisationen. Flera lyfter upp att den stora mängden av kommunikationskanaler som finns idag, kan göra det svårt att veta vilken kanal som är mest lämpad att använda och när. Den allmänna uppfattningen är att information säkerställs från ledningen och andra delar i organisationen, men att det vid tillfällena kan vara svårt att veta var man hittar den och var den läggs upp. En annan utvecklingsmöjlighet är informationen mellan bolagen och förvaltningen som skulle kunna utvecklas än mer.

### **Utveckling av ledarskap och medarbetarskap**

Alla nya chefer i kommunen ska genomgå en ett-årig utbildning, Ny chef i Härryda kommun. Utbildningen tar bland annat upp kommunens organisation, ekonomi, grundläggande juridik, rekrytering och arbetsrätt – men även ledarskap, konflikthantering och förhållningssätt. Kommunen har en digital introduktion för nya medarbetare som innehåller viktig information, tips och råd samt fakta om kommunen. Delar av introduktionen skickas till nyanställda redan innan medarbetaren börjat sin anställning. Utvärderarnas uppfattning är att introduktionspaketet är gediget och genomtänkt. Önskar medarbetarna kompetensutveckling inom något finns särskilda kompetensutvecklingsmedel att söka.



Det ordnas chefsfrukostar minst fyra gånger per år för samtliga chefer. Önskar man handelning som chef, erbjuds även det. De medarbetare som överväger att bli chef, har möjlighet att gå utbildningar via Göteborgsregionen.

Utvärderarnas bild är att det finns flertalet satsningar på cheferna och ledarna i kommunen för att de ska kunna utvecklas i sin roll. Stödet till medarbetarna är inte lika framträdande, trots att det i det personalpolitiska programmet lyfts upp som särskilt viktigt. I samband med arbetet att få förhållningssättet, som är intimt kopplat med det personalpolitiska programmet, att leva i kommunen kan det vara värt att se över vilka möjligheter och förutsättningar kommunen ger sina medarbetare att leva enligt förhållningssättet där enkelhet, engagemang, nyfikenhet och mod lyfts fram som viktiga egenskaper.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Det personalpolitiska programmet som lyfter upp både ledarskapet och medarbetarskapet</p> <p>Skriftliga uppdragsbeskrivningar för cheferna</p> <p>Gott administrativt stöd för cheferna</p> <p>Regelbunden uppföljning av stödfunktionernas stöd med gott resultat</p> <p>Flertalet utbildningar för cheferna</p> <p>Gedigen introduktion för medarbetarna inkl. utbildningen ”I allmänhetens tjänst”</p> <p>Kompetensutvecklingsmedel</p>	<p>Fortsätt arbetet att få till den kultur som kommunens förhållningssätt och det personalpolitiska program strävar efter</p> <p>Se över floran av kommunikationskanaler för intern information och tydliggör vilka som gäller för vad</p> <p>Utveckla informationsflödet mellan bolagen och förvaltningen</p> <p>Utveckla stödet till medarbetarna som ett steg i att leva enligt kommunens förhållningssätt</p>

## 4. Översikt av poängfördelning

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

<b>1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	14	20
1.2 Kommunens information till medborgarna	8	10
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	14	30
1.4 Transparens kring resultat	5	10
1.5 Förutsättningar för politiken	23	30
	<b>64</b>	<b>100</b>

<b>2. Samhällsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
2.1 Strategiskt arbete	13	15
2.2 Social hållbarhet	21	30
2.3 Ekologisk hållbarhet	22	30
2.4 Civilsamhälle, näringsliv och kultur	16	25
	<b>72</b>	<b>100</b>

<b>3. Styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
3.1 Strategi för styrning	9	10
3.2 Politisk styrning	25	30
3.3 Uppföljning och analys	13	25
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	13	20
3.5 Koncernstyrning	5	15
	<b>65</b>	<b>100</b>

<b>4. Effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
4.1 Strategi för ökad effektivitet	15	20
4.2 Långsiktig planering för ökad effektivitet	13	20
4.3 Jämförelser för ökad effektivitet	16	20
4.4 Ny teknik som ökar effektivitet	17	20
4.5 Samverkan för effektivitet	14	20
	<b>75</b>	<b>100</b>

<b>5. Brukarens fokus</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
5.1 Strategi för brukarens fokus	11	20
5.2 Fokus på service och bemötande	9	20
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	15	20
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	13	20
5.5 Brukarinflytande	11	20
	<b>59</b>	<b>100</b>

<b>6. Kvalitetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	17	20
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	8	20
6.3 Innovation och ständiga förbättringar	17	30
6.4 Lära av goda exempel	18	30
	<b>60</b>	<b>100</b>

<b>7. Arbetsliv</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	14	15
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	34	40
7.3 Arbetsmiljö	20	25
7.4 Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	13	20
	<b>81</b>	<b>100</b>

<b>8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	13	20
8.2 Chefernas uppdrag och förutsättningar	29	30
8.3 Intern kommunikation	16	20
8.4 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	16	30
	<b>74</b>	<b>100</b>