

# Kommunkompassen - Utvärdering av Marks kommun 2024

Leif Eldås SKR och Cecilia Björnram Varbergs kommun



<b>Innehåll.....</b>	<b>2</b>
<b>1 Vad är Kommunkompassen?.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Marks kommun - En sammanfattande genomgång.....</b>	<b>5</b>
Utvärderingen.....	5
Sammanfattning av resultat .....	5
Jämförelser.....	6
<b>3. Detaljerad genomgång per område.....</b>	<b>7</b>
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare .....	7
Område 2 Samhällsutveckling .....	10
Område 3 Styrning och kontroll .....	13
Område 4 Effektivitet .....	15
Område 5 Brukarens fokus.....	18
Område 6 Kvalitetsutveckling .....	21
Område 7 Arbetsliv .....	23
Område 8 Chefs– och ledarskap samt medarbetarskap.....	26
<b>4. Översikt av poängfördelning .....</b>	<b>31</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 (tidigare Kommunenes Sentralforbund) i Norge. Verktøget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades åren 2010, 2016 och 2019/2020 för att bättre kunna fånga upp relevanta 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 en framgångsrik:

- Demokratiaktör (transparens, medborgardialog, politisk styrning, med mera)
- Samhällsaktör (hållbar utveckling, civilsamhälle, kultur, näringsliv, med mera)
- Vårdsaktör (kund-/brukarfokus, effektivitet, styrning/uppföljning, med mera)
- Arbetsgivare (ledar-/medarbetarskap, kreativitet, kultur, kompetens, med mera)

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

Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett stort antal frågor belyses. Bedömningen görs med fokus på politisk styrning, en sammanhållen koncern, hållbar utveckling och medborgar- respektive brukarfokus. Effekter, resultat, uppföljning och utveckling är särskilt viktiga bedömningsparametrar.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens styrkor och utvecklingsområden, som särskilt påverkat bedömningen av kommunen. Rapporten ger därmed inte en fullödig beskrivning av kommunens arbete inom Kommunkompassens samtliga utvärderade delområden utan fokuserar på det som är särskilt bra respektive på det som kan förbättras. 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

Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av Kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

## 2. Marks kommun - En sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

Utvärderingen av Marks kommun genomfördes i mars år 2024 och var kommunens fjärde utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Den första genomfördes 2006, den andra 2009 och den tredje så sent som 2022.

Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett ca 25 personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns förtroendevalda, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Marks totalpoäng och poängfördelningen per område jämfört med utvärderingen 2022, samt en medelvärde för genomföra utvärderingar från 2020 och framåt. Resultatet visar en imponerande progression på 72 poäng, vilket är en följd av ett medvetet utvecklingsarbete utifrån prioriterade förbättringsförslag som lyftes i rapporten 2022.

	Mark 2024	Mark 2022	Medel 2020-
<b>1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare</b>	68	56	64
<b>2. Samhällsutveckling</b>	72	60	65
<b>3 Styrning och kontroll</b>	72	71	71
<b>4 Effektivitet</b>	63	57	64
<b>5 Brukarens fokus</b>	58	49	61
<b>6 Kvalitetsutveckling</b>	52	38	57
<b>7 Arbetsliv</b>	64	59	68
<b>8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</b>	61	48	65
<b>Totalt</b>	<b>510</b>	<b>438</b>	<b>515</b>

På följande sida presenteras Marks resultat i jämförelse med ett medelvärde baserat på utvärderingar från 2020.



## Jämförelser

Utvärderingar från år 2018 och framåt är för övrigt tillgängliga på SKR:s hemsida, [www.skr.se](http://www.skr.se).

# 3. Detaljerad genomgång per område

## Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

### Allmänt

För att stärka demokratin och det representativa politiska systemets legitimitet är en medskapande samhällsstyrning av betydelse. Medborgares möjlighet till delaktighet, inflytande 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 det 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 svensk offentlig sektor.

Förtroendevaldas närvaro och tillgänglighet är viktiga faktorer för att upprätthålla 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 demokratin.

### Utvärderade delområden

- Strategi för demokratiutveckling och information
- Kommunens information till invånare
- Invånarnas möjlighet till dialog med politiken
- Transparens kring resultat
- Förutsättningar för politiken

### Sammanfattande analys av område 1 – Samspel mellan förtroendevalda och invånare

Delaktighet och inflytande är en del av styrsystemet för Marks kommun. I det kommungemensamma reglementet står att nämnderna ska utveckla brukarinflytandet och dialogen med kommuninvånarna och näringslivet, samt finna former för detta.

Det finns en demokratiberedning under fullmäktige med uppdrag att stärka och tydliggöra strategin för demokratiarbetet. För att kunna vara en viktig resurs och motor i kommunens arbete, i att utveckla den lokala demokratin, behöver beredningens uppdrag och arbete vitaliseras.

Vad avser information och kommunikation finns policy och riktlinjer, som formulerar övergripande principer som anger en riktning för hur man ska arbeta. Kommunikation är kopplad till de övergripande politiska målen. De konkreta strategierna vad detta innebär i praktiken, är under uppbyggnad. Webbplatsen är navet för extern kommunikation, men det finns även andra kanaler inte minst sociala medier.

Under våren lanserade kommunen en uppdaterad webbplats. På webben saknas en tydligt demokratianslag kring kommunens ambition av demokratiutveckling och hur Markborna kan vara med och påverka. Ett annat förbättringsområde är att tydligare visa och kommunicera resultat kring vad kommunen presterar. En enkel resultatplattform på webben där resultat som kan vara av intresse för medborgarna, presenteras exempelvis med kommentarer i förhållande till målbild och i jämförelse med andra kommuner.

Tillsammans är ett ledord i Marks kommun. Medborgardialog är etablerat och sker i många olika former och regelbundenhet. Det finns exempelvis 16 byalag, brukarråd, och riktad dialog till ungdomar som är ett prioriterat område. Varje år genomförs en demokratiweeka då förtroendevalda besöker gymnasieelever för att samtala och lyssna in deras synpunkter. Sedan 2023 finns en folkhälsosamordnare med uppdrag att utveckla medborgardialog med fokus mot unga, ett utvecklingsuppdrag inom det prioriterade området "Bästa barnkommun". Mark har även anställt unga kommunutvecklare för att föra in ungdomars perspektiv i den kommunala organisationen och göra den bättre. Ett förbättringsområde kan vara utveckla en samlad uppföljning och analys av de olika dialogformerna som genomförs. Vad ger de för resultat?

Arbetet med att stödja och utbilda de förtroendevalda är uppskattat. Det genomförs gedigna kommungemensamma utbildningar varje mandatperiod men även löpande under mandatperioden. Årligen arrangeras exempelvis fem presidiedagar, varav tre av dessa sker tillsammans med kommunens chefer, och dagarna syftar bland annat till att kompetensutveckla/utbilda.



När tjänstepersoner tar fram underlag till de förtroendevalda har man utvecklat processen med täta avstämningar och genomför kommunalrådsberedningar varje vecka för att bereda ärenden som är på väg upp, vilket upplevs som mycket positivt och har förbättrat samarbetet.

Arbetet med att förebygga och hantera hot och hat gentemot förtroendevalda anses som väl fungerande, så även arbetet med att förebygga och hantera fusk, korruption och oegentligheter.

Utvärderarna vill även slå ett slag för att fortsatt verka för att bibehålla goda relationer mellan förtroendevalda och tjänstepersoner. Dialog, tydliga roller och ansvarsområden är nyckeln till ett framgångsrikt och tillitsfullt samarbete.

Sammantaget har Marks kommun förflyttat sina resultat inom området i en mycket positiv bemärkelse i jämförelse med utvärderingen 2022.

<b>Poäng</b>	
<b>68</b>	
<b>Styrkor</b>	<b>Förbättringsmöjligheter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medborgardialog är etablerat och sker i många olika former och regelbundenhet</li> <li>• Webbsidan är navet för extern kommunikation, men det finns även många andra kanaler</li> <li>• Demokratifokus och dialog med ungdomar</li> <li>• Utbildning och stöd till förtroendevalda</li> <li>• Arbetet med att förebygga hot och hat riktat mot förtroendevalda</li> <li>• God resultatprogression i jämförelse med utvärderingen 2022</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vitalisera demokratiberedningen</li> <li>• Tydligare demokratianslag på webben. Tydliggör vad medborgarna kan förvänta sig kring dialog och påverkan. Vad betyder demokrati och inflytande i Marks kommun?</li> <li>• Utveckla informationen om kvalitativa resultat som kan vara av intresse för Markborna. Kommentera i förhållande till ambition eller målbild och gärna i jämförelse med andra kommuner</li> <li>• Fortsätt utveckla uppföljningen och analysen av de olika dialogformerna som genomförs</li> </ul>

## **Område 2 Samhällsutveckling**

### **Allmänt**

Sveriges kommuner har ett brett uppdrag och 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, som 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.

### **Utvärderade delområden**

- Strategi för hållbar utveckling
- Social hållbarhet
- Ekologisk hållbarhet
- CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR

### **Sammanfattande analys av område 2 – Samhällsutveckling**

Sedan föregående utvärdering har Mark stärkt sitt arbete genom en tydligare samlad bild av arbetet inom de olika hållbarhetsperspektiven. Arbetet med hållbarhet, grundas i FN:s Agenda 2030 som är en integrerad del av Marks kommun genom programmet Hållbara Mark 2030. Visionen är framtagen utifrån Agenda 2030 och har en tydlig riktning för hållbar utveckling där det bland annat står att ”Genom att vårda vår planet, vår mark, och oss själva kan vi leva i harmoni – nu och i framtiden”. Informationen om kommunens arbete för hållbarhet på webbsidan är för övrigt föredömlig.

Området social hållbarhet präglas av en omfattande verktyglåda med imponerande insatser och aktiviteter som stödjer alla målgrupper, inte minst barn och unga och äldre.

Inom området trygga miljöer är ambitionen och aktiviteterna också omfattande och i samarbete med civilsamhället samt andra berörda organisationer. Kommunen har en resurs i form av en trygghetssamordnare som bland annat deltar på möten med byalagen och andra lokala intressenter om vad man kan göra tillsammans. Vad avser folkhälsoarbetet har Marks kommun ingått två avtal med delregionalnämnd södra i Västra Götalandsregionen avseende folkhälsoinsatser. Folkhälsoinsatserna bestäms i en årlig verksamhetsplan som beslutas politiskt i Marks kommun och i delregionalnämnd södra, VGR. Planen innehåller gemensamma prioriterade områden och grupper som fastställts i en dialog mellan politiker från de båda huvudmännen. Fokus i gällande verksamhetsplanen för folkhälsa är insatser inom två områden: fullföljda studier och delaktighet och inflytande inklusive ofrivillig ensamhet. Inom ofrivillig ensamhet sker exempelvis insatserna Senior sport school samt främja digital delaktighet för seniorer.

Området ekologisk hållbarhet präglas av programmet ”Hållbara Mark 2030” inkluderar, bland annat, temaområdet Grön och klimatneutral kommun som återspeglar utmaningar som kommunen har på området och inkluderar 4 mål. En klimatneutral kommun, rik biologisk mångfald och sunda ekosystemtjänster, god vattenhållning samt giftfri bebyggelse och inga förorenade områden. Målen följs av en tydlig aktivitetslista inom respektive målområde och uppföljning redovisas i nämndernas och styrelsernas delårs-/alt årsrapport. Ett gott exempel.

Området civilsamhälle, näringsliv och kultur är en generell styrka för Marks kommun och präglas av ledordet ”Tillsammans”. Det innehåller såväl strategiska inslag som goda exempel inte minst inom näringslivsområdet. Kommunen har exempelvis ett kommungemensamt mål som är “Bästa företagskommun”. Marks kommuns stöd och service till företag får också goda omdömen i såväl Svenskt näringslivs senaste undersökning av företagsklimatet och insiktsmätningen, som genomförs av Sveriges Kommuner och Regioner.

I kultur- och fritidsnämndens nämndplanen en inriktning om att verksamhetsområdet kultur att verksamhet ska verka för en bredd av olika kulturella och konstnärliga uttryck och yttringar, samt verka för att en ökad andel invånare deltar i kulturlivet.

Som allmän inriktning har kulturområdet och alla övriga verksamheter inriktningen ökad jämlikhet och jämställdhet (överordnad inriktning), ökad tillgänglighet, främja mångfald samt bredd i verksamhet samt främja delaktighet och inflytande. Kommunens kultur och fritidsnämnd erbjuder olika kulturprogram för invånare i olika åldrar.

Viktiga instrument för att främja kulturen är kulturbidrag, ett kulturutbud riktat till barn och unga inom förskola och grundskola samt en kostnadsfri kulturskola. Uppföljning redovisas årligen i Kultur- och fritidsnämndens årsrapport, men även genom regelbunden insamling av data som undersöker t.ex. vilka åldrar och genus som aktiviteterna har nått under året som gått.

Sammantaget har Marks kommun förflyttat sina resultat inom området i en mycket positiv bemärkelse i jämförelse med utvärderingen 2022.

<b>Poäng</b>	
<b>72</b>	
<b>Styrkor</b>	<b>Förbättringsmöjligheter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det finns en samlad strategi för arbetet med hållbar utveckling</li> <li>• Arbetet med social hållbarhet</li> <li>• Arbetet med att främja trygga miljöer i kommunen</li> <li>• Samarbetet med civilsamhället</li> <li>• Marks stöd och samarbete med det lokala näringslivet, föreningar och kulturlivet</li> <li>• God resultatprogression i jämförelse med utvärderingen 2022</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsätta utveckla resultat uppföljningen för arbetet med hållbar utveckling. Både i det korta och långa perspektivet</li> </ul>

## Område 3 Styrning och kontroll

### Allmänt

Alla kommuner behöver ha styrsystem som säkerställer att de politiska viljeyttringarna omsätts till praktisk handling i verksamheterna. En gemensam vision och uppföljningsbara mål som påverkar organisationen behöver vara formulerade och förankrade. I ett fungerande styrsystem måste de förtroendevalda kunna följa upp och se om insatta resurser leder till reella resultat för brukare och medborgare. Väl fungerande styrning handlar också till stor del om samspel och dialog mellan förtroendevalda och tjänstepersonerna.

Det är viktigt att rollerna klargörs och att det finns 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 alla har en gemensam målbild att sträva efter.

### Utvärderade delområden

- Strategi för styrning
- Politisk styrning
- Uppföljning och analys
- Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson
- Koncernstyrning

### Sammanfattande analys av område 3 – Styrning och kontroll

Marks vision, värdegrund och Kommunfullmäktiges mål utgör den övergripande grunden för styrningen. Mark kommuns styr- och uppföljningsmodell är tydlig, väl beskriven och i huvudsak etablerad. Den kan dock finnas skäl att ytterligare befästa värdegrunden i hela koncernen. ”Tillsammans” är ett mantra som tycks vara etablerat i hela koncernen. Kommunens övergripande styrsystem är beskrivet i ”Styrsystemet för Marks kommun”. Vid senaste revideringen 2021 utvecklades koncernperspektivet. I styrsystemet beskrivs bland annat mål- och resultatuppföljning, planerings- och budgetprocess, värdegrund, styrdokument. 2022 blev koncernperspektivet än mer tydligt i anvisningar till planeringsprocessen och anvisningar till uppföljningsrapporterna. Vid nämndernas årsrapporter ska en rapportering av privata utförare och beskrivning av den uppföljning av dem som genomförts.

Koncernledningsgrupp och kommunledningsgrupp återkopplar regelbundet till det som står i styrsystemet. Bolagens ägardirektiv går igenom kontinuerligt och nya förslag till lösningar diskuteras inom Spinnerskan koncernen.

Styrsystemet redogör för grundprinciperna för kommunens styrning och tydliggör ansvar och rollfördelning mellan politik och förvaltning och även mellan de politiska beslutsnivåerna. Mål- och resultatstyrning innebär att fokus i planering, genomförande och uppföljning ligger på vad kommunen åstadkommer för skattebetalarnas pengar och inte på pengarna i sig. I anvisningarna till uppföljningsrapporter anges hur uppföljning och avvikelser ska hanteras. Där tydliggörs också att i första hand är det uppföljning som görs i delårsrapporten, och analys görs i årsrapporten. Vid intervjuerna framkom att verksamheterna använder det integrerade ledningssystemet Stratsys på olika sätt och i olika omfattning. Det kan finnas skäl att följa upp det så att potentialen i systemet används effektivt då syftet ju är att det ska förenkla chefernas arbetsinsats.

Exempel på arbetssätt/aktiviteter och uppföljning. Vid uppföljningsrapporter (april-, delårs- och årsrapport) ska avvikelser rapporteras, en funktionell internkontroll, utveckling av systematik för insamling, analys och bevarande av verksamhetsdata, koppla strategier tydligare till konkret och aktuellt utvecklingsarbete i verksamheten, dvs komma närmare chefer och medarbetare, och stötta i utvecklingsdialoger. Vad avser det sistnämnda pågår ett arbete med att utveckla just den löpande dialogen kring resultat. Den dialogen ger utrymme att lyfta resultat/kunskap som inte är nyckeltal och siffror.

Barn och utbildningsförvaltningen har etablerade dialoger där rektorerna har dialog tillsammans med verksamhetschef om ekonomi och kvalitet som en viktig del i uppföljningen. Gott exempel.

Kommunen har utvecklat ärendeberedningsprocessen och kvaliteten på beslutsunderlagen i förhållande till förra utvärderingen. I beredningsprocessen sker täta avstämningar innan beredningsunderlaget är färdig och presenteras. Det har bidragit till ”ordning och reda” och har förbättrat samarbetet enligt intervjuerna. Ansvarsfördelningen och rollerna mellan förtroendevalda och tjänstepersoner upplevs förövrigt som god och är något som löpande adresseras.

Poäng
72

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marks styrmodell är tydlig, etablerad och förfinas succesivt. Den politiska styrningen strävar mot koncernstyrning med färre och tydligare mål för att skapa fokus på det viktigaste utmaningarna</li> <li>• Tillsammans är ett slagkraftigt gemensamt mantra i hela koncernen</li> <li>• Utvecklat ärendeberedningsprocessen och kvaliteten på beslutsunderlagen.</li> <li>• Funktionellt uppföljnings- och rapporteringssystem, avvikelse- och åtgärdshantering. Funktionell internkontroll</li> <li>• Resultatdialog inom barn och utbildningsförvaltningen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befäst värdegrunden i hela koncernen. Ger den avtryck?</li> <li>• Fortsätt utveckla den löpande analysen och dialogen kring resultat i hela koncernen</li> <li>• Fortsätt utveckla samarbetet och erfarenhetsutbytet mellan koncernens olika verksamheter</li> <li>• Används Stratsys potential på ett effektivt sätt?</li> <li>• Identifiera kunskap om verksamheten som inte är nyckeltal, siffror. Använd vid uppföljning, analys, rapportering och i utvecklingssammanhang</li> <li>• Mängden stödsystem för cheferna (28 inom Buf?) Går det att komprimera?</li> </ul>

## Område 4 Effektivitet

### Allmänt

Det sker en kontinuerlig förändring i kommunerna som kräver utveckling av servicen som tillhandahålls. En viktig faktor 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 uttryckt handlar effektivitet om att förstå samspelet mellan resursinsats och kvalitativa resultat och att kunna agera utifrån de förutsättningarna, både strategiskt och operativt.

## **Utvärderade delområden**

- Strategi för ökad effektivitet
- Långsiktig planering för ökad effektivitet
- Jämförelser för ökad effektivitet
- Ny teknik som ökar effektivitet
- Samverkan för ökad effektivitet

## **Sammanfattande analys av område 4 – Effektivitet**

Ett syfte med Marks styrsystem är att säkerställa att resurser nyttjas effektivt och det är möjligt att se sambanden mellan resurser, aktiviteter, resultat och effekter. I anvisningen till årsrapporten står att verksamhetens kvalitet, servicenivå och kostnadseffektivitet ska redovisas och analyseras, dels utvecklingen, dels i förhållande till andra.

Kommunen har tydlighet i vad avser ekonomiska principer och kring uppföljning. Presidiedialoger är etablerat med dialoger om mål och att göra rätt saker. Man följer upp effektivitet bland annat genom RKA:s effektivitetsmått, ett utvecklingsarbete är att få insikt i vårt nuläge och utifrån det hitta förbättringsområden. Socialförvaltningen har övertid arbetat med kostnad per brukare och nyligen tagit ett omtag i syfte att förbättra effektiviteten och öka kvaliteten.

Hösten 2023 beslutade KS att Marks kommun ska delta i SKR:s projekt för utvecklad budgetprocess, prislappsmodellen. Projektet har gett stöd för att analysera avvikelser för ekonomi och resultat jämfört med andra kommuner och bidrar till en utveckling av dagens budgetprocess och resurs-/demografimodell.

För att anpassa sin verksamhet till den demografiska utvecklingen har man vid budgetberedningen de senaste åren redovisat befolkningsutvecklingen inklusive befolkningsprognos också i jämförelse med bostadsförsörjningsprogrammet.

Resursfördelningen till äldreomsorg, förskolor och skolor är grundad i prognos och utfall för invånare i aktuell ålder. Socialförvaltningen har även gjort en utredning om framtida behov av vård och omsorg där prognosen för antal äldre är en viktig del. Inom Barn- och utbildningsförvaltningen pågår en skolutredning som bland annat innefattar upptagningsområden, där prognosen för barn- och elevutveckling är den viktiga del. Befolkningsprognosen är viktig för prioriteringar av investeringsprojekt. Förskolor och skolor arbetar ständigt med att anpassa verksamhet utifrån budget och barnantal.



Under 2023 har koncernledningen startat upp utvecklingsgrupper. Det finns tre utvecklingsgrupper som är koncernövergripande och leds av någon i koncernledningen. Det finns utvecklingsgrupper inom områdena kompetensförsörjning, lokalplanering/investeringsplanering och digitalisering. Koncernledningen har tillsammans även gått ett utvecklingsprogram för mer effektivt ledarskap.

Vad avser jämförelser för att effektivisera anges i årsredovisningen att nämnder och styrelser ska sammanställa sina resultatanalyser där verksamhetens kvalitet, servicenivå och kostnadseffektivitet beskrivs i relation till mål och andra jämförbara kommuner. Jämförelser används inom hela koncernen.

Marks strategi och arbete med att använda ny teknik för att effektivisera drivs i form av införandeprojekt och utbildningsprojekt i den teknik kommunen har och skaffar. Parallellt sker omvärldsbevakning och utbildning i ny teknik. Det finns även olika sätt att hitta vägar så att anställda ska kunna ta del av den teknik som används. Ett exempel inom Barn och utbildningsförvaltningen är att utse personer som ska kunna sprida kunskap i visst arbetssätt eller system, till sina kollegor.

Den koncerngemensamma utvecklingsgruppen *Digitalisering* samlar just nu in projekt som pågår och som förväntas starta upp. exempelvis nämndernas digitaliseringsbehov utifrån att de ligger med i nämndplanerna. Gruppen ger även och utvecklar en projektmodell och beskrivning av business case som syftar till att räkna in. Inför budgetberedningen samlas gruppen för att föreslå prioriteringar inför koncernledning och därefter den politiska ledningen. Framöver ska gruppen föra dialog om de system och den välfärdsteknik som finns i verksamheter för att se hur man kan förenkla och effektivisera.

Mark kommun har en lång tradition i att samverka med andra kommuner och inom regionen i syfte att effektivisera. Listan med exempel är lång. Vad avser internt samarbete är utvecklingsgrupperna en viktig resurs men det finns utrymme att i än större utsträckning dela erfarenheter och kunskap inom koncernen.

Poäng	
63	
<b>Styrkor</b>	<b>Förbättringsmöjligheter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydliga principer och systematik vad avser uppföljningen av ekonomin</li> <li>• Presidiedialoger</li> <li>• Utvecklingsgrupper</li> <li>• Prislappsmodellen</li> <li>• Införandeprojekt och utbildningsprojekt för stödja användandet av ny teknik för att effektivisera</li> <li>• Använder RKA:s effektivitetsmått</li> <li>• Tradition av att jämföra kostnader och kvalitet med andra kommuner för att effektivisera och utveckla</li> <li>• Lång tradition av extern samverkan för att effektivisera och utveckla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I större utsträckning följa upp och räkna in effektivitetsvinster. Ex. vad avser aktiviteter som processoptimering, nya arbetssätt, användande av ny teknik och samverkan</li> <li>• Utveckla samarbetet inom koncernen för att öka effektiviteten genom erfarenhetsutbytet och lärandet</li> </ul>

## Område 5 Brukarens fokus

### Allmänt

Med brukarens (kundens) fokus avses att kommunen har en styrning och ledning som utgår från brukarens behov. Vid förbättring och effektivisering av verksamheten bör brukaren ha en central roll genom involvering och medskapande. Brukarens upplevelser och kunskap inom ramen för lagstiftning och ekonomi är en förutsättning för att hitta nya arbetssätt och skapa önskade förflyttningar. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga kvalitetsaspekter på all service. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig avseende servicekvalitet är en annan viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna tjänsternas innehåll.

Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs leder till en större andel nöjda brukare.

### **Utvärderade delområden**

- Strategi för brukarens fokus
- Fokus på service och bemötande
- Förenklade kontakter med kommunen
- Information kring kommunens serviceutbud
- Brukarinflytande

### **Sammanfattande analys av område 5 – Brukarens fokus**

En strategiskt övergripande viljeriktning i Marks kommun är ” Ständigt bli bättre”. Det innebär att brukarens upplevelse ska vara i fokus och brukare ska som minimum ha rätten att bli hörda och deras kunskaper ska ses som en tillgång i arbetet med att forma framtidens Mark. Visionen med människan i nära fokus omfattar också den enskilde brukaren.

Kommunens värdegrund syftar till att skapa en gemensam tillsammanskultur genom att vara engagerade, omtänksamma och utvecklande, men är av mer intern karaktär. Den tycks inte heller vara förankrad i hela koncernen.

Det operativa arbetet med att utbilda och hålla fokus på den målgrupp man levererar tjänster till sker ute i verksamheterna. För att stödja arbetet på kommunövergripande nivå kan ett utvecklingsområde vara att i större utsträckning uppmärksamma arbetsgrupper/enheter som utmärker sig positivt i sin serviceutövning utifrån kvalitetskriterier som har en koppling till vision och värdegrund. Den kan vara en viktig signal som uppmuntrar, men även ger möjlighet till internt lärande och befäster visionens och värdegrundens syfte och ambition.

Det är lätt att få kontakt med Marks kommun. Det finns ett kontaktcenter som erbjuder servicestöd, men kommunens enheter är även tillgängliga med kontaktuppgifter i form av telefonnummer. Det ska kommunen ha en eloge för. Det är tryggt och tillgängligt service ur ett brukar-/medborgarperspektiv.

Informationen om serviceenheterna i kommuner följer en gemensam struktur på webben. Det är dock ganska torftig information som ligger utlagd. Ett förbättringsområde kan vara att komplettera och informationen om verksamheten genom att även lägga ut resultat från brukarundersökningar och andra resultat för att visa vad man presterat. Även visualisera miljöerna på exempelvis de särskilda boende för äldre.

Just brukarundersökningar är ett sätt att fånga vad exempelvis den äldre har för uppfattning om den hjälp och stöd man får. Andra verksamhetsnära verktyg som används för att lyssna in brukarna är exempel är dialog med brukarråd, synpunktshantering etc. Samtliga verksamheter använder flera olika sätt att lyssna och föra dialog med sin primära målgrupp för tjänsterna.

Sammantaget har kommunen förflyttat sina resultat inom området i en positiv bemärkelse i jämförelse med utvärderingen 2022.

<b>Poäng</b>		
<b>58</b>		
<b>Styrkor</b>	<b>Förbättringsmöjligheter</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiskt övergripande viljeriktning ” Ständigt bli bättre” har brukarfokus. Visionen likaså</li> <li>• Gemensam struktur för presentation av serviceenheterna på webben</li> <li>• Kontaktcenter</li> <li>• Kontaktuppgifter till enheterna på webben tillgängliga</li> <li>• Flera verksamhetsnära verktyg för brukarfokus i dialog och uppföljning. Exempelvis brukarundersökningar, brukarråd, synpunktshantering etc</li> <li>• God resultatprogression i jämförelse med utvärderingen 2022</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Värdegrunden är internt inriktad och inte förankrad i hela koncernen</li> <li>• På ÖG nivå i större utsträckning uppmärksamma arbetsgrupper/enheter som utmärker sig positivt i sin serviceutövning, som uppmuntran och för internt lärande.</li> <li>• Vid presentation av enheter på webben, lägg gärna ut kvalitativa resultat ex. från brukarundersökningar och visualisera miljöerna i ex. skolor och äldreboenden.</li> </ul>	

## **Område 6 Kvalitetsutveckling**

### **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 och 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.

### **Utvärderade delområden**

- Strategi för kvalitetsutveckling
- Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet
- Innovation och ständiga förbättringar
- Lära av goda exempel

### **Sammanfattande analys av område 6 – Kvalitetsutveckling**

Marks övergripande viljeriktning är att kvalitetsarbetet ska vara en integrerad del av styrning och ledning och därmed i planering och uppföljning på alla nivåer. Det ska kännetecknas av ett systematiskt utvecklingsarbete som genomsyrar organisationen och en kultur som stimulerar till ständigt lärande, kreativitet och nya idéer. Genom kvalitetsarbetet ska största möjliga nytta åstadkommas med de resurser som står till förfogande.

Att ”Ständigt bli bättre” är också en styrsignal. Samtliga nämnder, bolag och förvaltningar ansvarar för att ha ett utvecklingsarbete som säkrar att kommunen och dess verksamheter fullföljer grunduppdraget. Ett systematiskt utvecklingsarbete ska genomsyra organisationen och en kultur som stimulerar till ständigt lärande, innovation, kreativitet och nya idéer. På alla nivåer ska systematiken planera, genomföra, följa upp och förbättra verksamhet tillämpas.

Genom kvalitetsarbetet ska hållbara lösningar och största möjliga nytta åstadkommas med de resurser som står till förfogande och med kommuninvånaren och brukarens upplevelse i fokus. Med viljeriktningen satt skulle man på övergripande nivå kunna än tydligare samordna och stödja verksamheternas arbete inom områden som ex. kvalitet/effektivitet, innovation, digitalisering, systemledning, omvärldsbevakning och analys av resultat för att stärka förutsättningar för internt samarbete, lärande och utveckling.

Under 2023 startades tre utvecklingsgrupper som är kopplade till koncernledningen, en medveten strategi för att förbättra. Grupperna är koncernövergripande och leds av någon i koncernledningen (VD, förvaltningschef eller kommundirektör). Grupperna är digitalisering, kompetensförsörjning och samhällsutveckling, lokalförsörjning och investeringar. Den initiala uppgiften för grupperna var att sammanställa de planer som nämnder lämnat i samband med nämndplanen hösten 2023 och bereda till budgetberedning. Därefter har utvecklingsgrupperna fortsatt med förbättringar och utveckling.

Samtliga verksamheter inom koncernen har någon form av metodik och systematik för att arbeta med ständiga förbättringar, men på lite olika sätt beroende på verksamheternas förutsättningar, men också utifrån lagstadgade krav och riktlinjer. Vid intervjuerna framkom att systematiken släpade bland första linjens chefer, ofta på grund av brister i analysen av resultat, betungande administrativa uppdrag med förlegade stödsystem. Det kan finnas skäl att fördjupa sig i detta för att säkra och ge utrymme för det löpande arbetet med ständiga förbättringar.

Inom samtliga verksamheter inom koncernen finns det exempel på spaning och lärande genom extern samverkan/erfarenhetsutbyte exempelvis i nätverksform för att utveckla servicen. Jämförelser av resultat är en etablerad parameter för lärande och ingår även som en naturlig del i den löpande rapporteringen.

De två övergripande målen som Kommunfullmäktige satt, bästa barn- och företagskommun, har bidragit till att koncernen slutit upp kring dessa, vilket lett till samarbete och internt utbyte och lärande även på medarbetarnivå. Det är bara att bygga vidare på detta, det som utvecklingsgrupperna påbörjat och utbytet på chefs- och presidieträffar för att utveckla en tydlig struktur och systematik för lärande inom koncernen - lärande organisation.

Sammantaget har kommunen inom detta område gjort den största resultat  
förflyttning i jämförelse med utvärderingen 2022.

Poäng	
52	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det finns en övergripande strategi/inriktning för kvalitetsutveckling</li> <li>• Utvecklingsgrupper</li> <li>• Samtliga verksamheter inom koncernen har någon form av metodik och systematik för att arbeta med ständiga förbättringar</li> <li>• Tillitsfullt klimat. Våga pröva är okey och uppmuntras</li> <li>• Lärande av andra kommuner och externa aktörer för att utveckla tjänsterna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• På övergripande nivå tydligare samordna och stödja verksamheternas arbete inom områden som ex. kvalitet/effektivitet, innovation, digitalisering, systemledning, omvärldsbevakning och analys av resultat för att stärka förutsättningar för internt samarbete, lärande och utveckling</li> <li>• Fortsätt utveckla en struktur och en systematik för lärande inom koncernen - lärande organisation</li> <li>• Vid intervjuerna framkom att det systematiska kvalitetsarbetet släpade bland första linjens chefer, ofta på grund av brister i analysen av resultat och betungande administrativa uppdrag med förlegade stödsystem</li> <li>• Fortsätt den påbörjade digitaliseringsresan</li> </ul>

## Område 7 Arbetsliv

### Allmänt

Omfattande 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, strategisk kompetensförsörjning, påverkar kommuners möjlighet till att leva upp till 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.

### **Utvärderade delområden**

- Strategier för ett hållbart arbetsliv
- Strategisk kompetensförsörjning
- Arbetsmiljö
- Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen

### **Sammanfattande analys av område 7 – Arbetsliv**

Marks kommun utgår från ARUBA-modellen för att på bästa sätt attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla medarbetare. Modellen beskrivs i en politiskt beslutad riktlinje. I kommunens budget anges att särskilt fokus ska ligga på att utveckla och behålla redan anställda medarbetare. Mål för personalomsättning finns i budget och följs upp. Marks kommun fokuserar på att få in särskilt prioriterade utvecklingsområden för ett hållbart arbetsliv i ordinarie budget- och uppföljningsprocessen. Därför beskrivs särskilt prioriterade utvecklingsområden i budgeten. Detta ger i sin tur bättre förutsättningar för en samlad uppföljning av arbetet för ett hållbart arbetsliv.

Prioriterade områden att satsa på, och utveckla, för att främja ett hållbart arbetsliv som anges i Budget 2024 och Planeringsförutsättningar för 2025-2028 är kompetensförsörjning, lönebildning och aktiva åtgärder för att motverka osakliga löneskillnader, ledar- och medarbetarutveckling, organisatorisk och social arbetsmiljö samt chefers förutsättningar, samverkan och kontinuerligt arbete med värdegrunden.

HR-enheten på kommunledningskontoret har helhetsansvar för att driva och följa upp den strategiska arbetsgivarpolitiken. Det hållbara arbetslivet är beroende av flera av varandra beroende kommunövergripande processer som samlats inom HR-enheten på kommunstyrelsens förvaltning.



HR-chefen är processägare för samtliga. Utöver dessa processer exempelvis arbetsmiljö, ledarutveckling, löneutveckling och analys av HR data tillhandahåller HR enheten chefsstöd till förvaltningarna. Varje förvaltning har även en eller två namngivna HR specialister som utgör en väg in till HR enheten för förvaltningarnas chefer. Enligt intervjuerna har stödet från HR enheten förbättrats de senaste åren.

Hållbar personal- och kompetensförsörjning är ett övergripande prioriterat mål för kommunen och nämnder och styrelser och en av de tre utvecklingsgrupperna har uppdrag att arbeta med kompetensförsörjning. Gruppen leds av förvaltningschefen inom socialförvaltningen.

Kompetensförsörjningsplaner ska vara en integrerad del i ordinarie budget- och uppföljningsprocess. Kopplat till kompetensförsörjningsplanerna ska finnas åtgärdsplaner för respektive förvaltning. Rent praktiskt innebär detta att det finns en standardiserad rapportmall för kompetensförsörjningsplaner och åtgärdsplaner framtagen som gäller för samtliga förvaltningar. Valda delar av denna rapport ingår i ordinarie rapportering till nämnd inom ramen för budget- och uppföljningsprocessen. Kompetensförsörjningsplaner och åtgärdsplaner ska analyseras dels på respektive förvaltning och dels kommunövergripande för att identifiera vilka åtgärder som bör vidtas på respektive nivå. Inriktning, struktur och systematik, för arbetet med kompetensförsörjningen finns på plats men enligt intervjuerna återstår att stödja och förbättra analysen av arbetet och resultatet inom verksamheterna och på övergripande strategisk nivå.

Ett arbete med att förbättra det systematiska arbetsmiljö arbetet inleddes för ett par år sedan. Kommunfullmäktige tog beslut om en arbetsmiljöpolicy. Samtliga chefer arbetar med SAM i ett gemensamt IT-stöd (Stratys). I IT-stödet finns årshjul, stöddokument och dokumentationskrav. Årshjulet för arbetsmiljöarbetet är känt och systematiken börjar falla på plats även om den inte tycks helt etablerad enligt intervjuerna. Den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet är för övrigt inbakat i ordinarie uppföljningsprocess. Arbetet pågår med att förtydliga och stärka samverkansgruppernas funktion och roll som skyddskommitté.

Mark kommuns arbete för lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen utgår från en politiskt beslutad riktlinje mot Kränkande särbehandling, trakasserier, sexuella trakasserier samt repressalier.

Exempel på arbetsområden som omfattas av riktlinjen är det systematiskt arbete för att få bort osakliga löneskillnader mellan könen, det systematiska arbetsmiljöarbetet och en kompetensbaserad rekryteringsprocess fri från diskriminering.

Poäng	
64	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ARUBA-modellen för att på bästa sätt attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avveckla medarbetare</li> <li>• Personal och kompetensförsörjning tydligt prioriterad</li> <li>• Kompetensförsörjningsplaner med tillhörande åtgärdsplaner inom samtliga förvaltningar</li> <li>• Kommunövergripande arbetsmiljöprocess enligt årshjul</li> <li>• Enligt intervjuerna har stödet från HR enheten förbättrats de senaste åren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inriktning, struktur och systematik, för kompetensförsörjningen finns på plats men enligt intervjuerna återstår att förbättra analysen av arbetet och resultatet inom verksamheterna och på övergripande strategisk nivå</li> <li>• Årshjulet för arbetsmiljöarbetet är känt och systematiken börjar falla på plats även om den inte tycks helt etablerad enligt intervjuerna</li> <li>• Bygg vidare på den goda berättelsen om Mark som en attraktiv arbetsgivare ex. genom storytelling</li> <li>• Utveckla introduktionen för nya chefer</li> <li>• Fortsätt arbeta i syfte att uppnå låg sjukfrånvaro samt bibehålla en stabil kontinuitet och personalomsättning för chefer och medarbetare</li> </ul>

## Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

### 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.

### **Utvärderade delområden**

- Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap
- Chefernas uppdrag och förutsättningar
- Intern kommunikation
- Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

### **Sammanfattande analys av område 8 – Chef- och ledarskap samt medarbetarskap**

Grunden för Marks kommuns arbete för att utveckla chefs-/ledar- och medarbetarskapet utgår inte från någon specifik strategi, plan eller liknande. Men på strategisk nivå finns en generell arbetsgivarpolicy och i inriktning för ledarskapet och medarbetarskapet formuleras bland annat i Planeringsförutsättningar för budget 2025-2028.

I korthet anges att ledarskapet ska bidra till ökad förmåga att utgå från brukarnas och medborgarnas behov. Fokus är att arbetet ska vara en integrerad del av den övergripande strategiska styrningen och uppföljningen (Budget- och uppföljningsrapporter). Vägvalet för detta är att ledarskapet ska främja delaktighet, handlingsutrymme och ansvarstagande hos medarbetarna. En ledarstil som främjar ständiga förbättringar av våra arbetssätt och processer. Inriktningen innebär bland annat att utveckla ledarskapet/medarbetarskapet, det mer formella chefskapet och ge organisatoriska förutsättningar som finns för chefer att utöva ett gott ledar- och chefskap. Tillsammansperspektivet är för övrigt en stor tillgång i Marks kommun. Håll i och bygg vidare.

För att tydliggöra arbetsgivarens förväntningar på chefsuppdraget kan ett förbättringsområde vara att förtydliga och likrikta generella förväntningarna på ledaruppdraget. En enhetlig uppdragsbeskrivning eller överenskommelse ger tydligare vägledning och utgör även underlag vid medarbetarsamtal och lönekriterier för chefer. Inom socialförvaltningen används för övrigt chefsöverenskommelser för en del chefer. För att bli än mer tydlig i vad kommunen vill se för ledaregenskaper kan ett förslag även vara att vid sidan av lön internt uppmärksamma ledare som utmärker sig som god förebild. Chefsrollen och vikten att vara en god förebild tycks diskuteras regelbundet internt och utvärderarnas uppfattning är att chefer är lojala bärare av övergripande anslag som exempelvis vision och mål.

Det är viktigt att ha tydliga former för den interna kommunikationen. Det är grundläggande för att skapa förutsättningar för goda relationer, samsyn och en gemensam identitet. Informationen sker från nivå till nivå framför allt via kommunens intranät och vid de fysiska träffarna som genomförs regelbundet. Utvärderarnas uppfattning är att den interna informationen och kommunikationen mellan olika ledningsnivåer och verksamheten fungerar väl.

På intranätet finns information kring i stort sett allt som berör medarbetare och chefer samlat på en sida som heter medarbetare och chef. Det finns även riktad information till chefer via nyhetsbrevet "Hej chef" som går till samtliga chefer en gång per månad. Via funktionsbrevlådan HR-supporten kan chefer och medarbetare nå HR-enheten för att ställa en fråga utan att behöva ringa eller maila.

Vad avser kommunens arbete med ledarutveckling hålls chefsdagar för alla kommunens chefer med aktuella och viktiga teman. Vissa av dessa tillsammans med ledande politiker och en gång per år deltar även det lokala näringslivet. Kommunen har genomfört två omgångar av ett ledarprogram för blivande chefer, Ledarakademin, som är en del i ledarförsörjningen. Ledarakademin är ett kommuninternt ledarprogram för medarbetare som vill och bedöms ha potential att bli chefer. Det pågår planering av ett kommungemensamt utvecklingsprogram i "Utvecklande Ledarskap" för samtliga chefer.

Det finns en utbildningskatalogen med ett brett utbud av utbildningar gällande det formella chefskapet såsom exempelvis systematiskt arbetsmiljöarbete, arbetsrätt, lönesättning, rekrytering, rehabilitering, inköp, kommunlagen och förvaltningslagen.

I den digitala utbildningsplattformen "Markportalen" finns guider och utbildningar som stöd för viktiga chefsuppgifter och möjliggör att ta del av dessa oberoende av tid och rum, samt möjligt för chefen att återkomma till. Det finns även möjlighet att digitalt följa upp vilka som gått digitala utbildningar, särskilt viktigt för att säkra obligatoriska utbildningar. Omställningsfonder och medarbetarcentrum är andra exempel på verktyg för kompetensutveckling för medarbetare och chefer. För att utveckla medarbetarskapet är ett utbildningsmaterial framtaget.

Koncernledningen genomgick 2022 och 2023 en gemensam utbildning i Utvecklande Ledarskap, indirekt lederaskap samt MTAM för ledningsgrupper.

Inom en förvaltning har man startat kartläggning av chefernas organisatoriska förutsättningar genom chefoskopet som kan synliggöra vilka förutsättningar cheferna har idag och om något kan förbättras. Målet är att alla chefer ska få rätt förutsättningar för att utföra sitt uppdrag och samtidigt må bra. Ambitionen är att detta ska göras inom samtliga förvaltningar. Ett mycket viktigt arbete som bör prioriteras.

Sammantaget har kommunen förflyttat sina resultat inom området i en positiv bemärkelse i jämförelse med utvärderingen 2022.

Poäng	
61	
<b>Styrkor</b>	<b>Förbättringsmöjligheter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tillsammanperspektivet</li> <li>• Chefsrollen och vikten att vara en god förebild diskuteras regelbundet internt</li> <li>• Chefer lojala bärare av vision, mål. God anda och i huvudsak samsyn vid intervjuerna</li> <li>• Arbetet med chefs- och ledarskapsutveckling</li> <li>• Utbildningskatalog och den digitala utbildningsplattformen ”Markportalen”</li> <li>• Den interna informationen och kommunikationen mellan olika ledningsnivåer fungerar generellt sett väl</li> <li>• Ambitionen och arbetet med chefoskopet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ta fram en tydlig och uppdragsbeskrivning för samtliga chefer och medarbetare i organisationen</li> <li>• Uppmärksamma det goda ledarskapet som representerar det kommunen önskar av en chef</li> <li>• Sjösaätt utbildningsmaterialet för att utveckla medarbetarskapet</li> <li>• Chefoskopet - Ett mycket viktig arbete som bör prioriteras</li> </ul>

## 4. Översikt av poängfördelning

Nedan visas Marks resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

<b>1.</b>	<b>Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
1.1	Strategi för demokratiutveckling och information	12	20
1.2	Kommunens information till medborgarna	7	10
1.3	Medborgarnas 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.</b>	<b>Samhällsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
2.1	Strategiskt arbete	12	15
2.2	Social hållbarhet	23	30
2.3	Ekologisk hållbarhet	18	30
2.4	Civilsamhälle, näringsliv och kultur	19	25
		<b>72</b>	<b>100</b>

<b>3.</b>	<b>Styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
3.1	Strategi för styrning	9	10
3.2	Politisk styrning	20	30
3.3	Uppföljning och analys	18	25
3.4	Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	16	20
3.5	Koncernstyrning	9	15
		<b>72</b>	<b>100</b>

<b>4.</b>	<b>Effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
4.1	Strategi för ökad effektivitet	13	20
4.2	Långsiktig planering för ökad effektivitet	13	20
4.3	Jämförelser för ökad effektivitet	11	20
4.4	Ny teknik som ökar effektivitet	13	20
4.5	Samverkan för ökad effektivitet	13	20
		<b>63</b>	<b>100</b>

<b>5.</b>	<b>Brukarens fokus</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
5.1	Strategi för brukarens fokus	10	20
5.2	Fokus på service och bemötande	10	20
5.3	Förenklade kontakter med kommunen	13	20
5.4	Information kring kommunens serviceutbud	12	20
5.5	Brukarinflytande	13	20
		<b>58</b>	<b>100</b>

<b>6.</b>	<b>Kvalitetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
6.1	Strategi för kvalitetsutveckling	13	20
6.2	Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	7	20
6.3	Innovation och ständiga förbättringar	15	30
6.4	Lära av goda exempel	17	30
		<b>52</b>	<b>100</b>

<b>7.</b>	<b>Arbetsliv</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
7.1	Strategier för ett hållbart arbetsliv	11	15
7.2	Strategisk kompetensförsörjning	22	40
7.3	Arbetsmiljö	18	25
7.4	Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	13	20
		<b>64</b>	<b>100</b>

<b>8.</b>	<b>Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
8.1	Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	10	20
8.2	Chefernas uppdrag och förutsättningar	19	30
8.3	Intern kommunikation	15	20
8.4	Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	17	30
		<b>61</b>	<b>100</b>