

Kommunkompassen Analys av Vallentuna kommun

2020-04-27 Utvärderare Anna Eklöf och Linda Persson Melin SKR

Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Vallentuna kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	5
Utvärderingen	5
Sammanfattning av resultat	6
Jämförelser.....	6
Sammanfattande kommentarer.....	6
3. Detaljerad genomgång per område	8
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	8
Område 2 Samhällsutveckling.....	14
Område 3 Styrning och kontroll	20
Område 4 Effektivitet	24
Område 5 Brukarens fokus	29
Område 6 Kvalitetsutveckling	33
Område 7 Arbetsliv	37
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	41
4. Översikt av poängfördelning	47

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 Kommunenes Sentralforbund (KS) 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 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.)
- Samhällsbyggare
- 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.

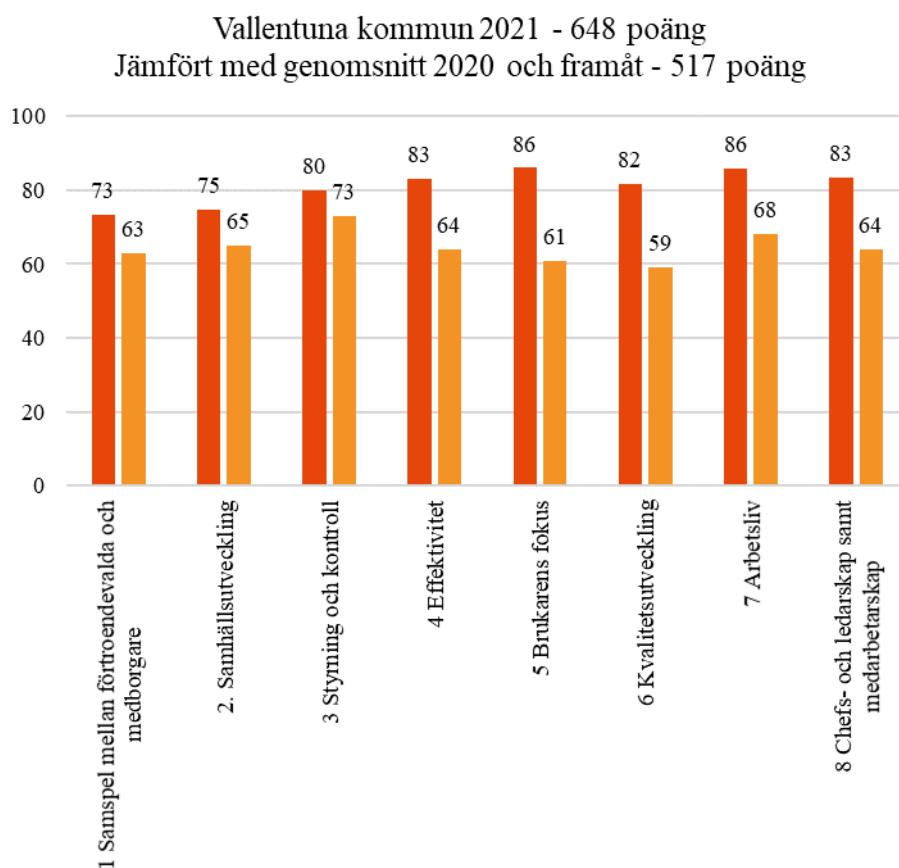
2. Vallentuna kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Vallentuna kommun genomfördes i februari 2021 och var kommunens tredje utvärdering (2017, 2019) enligt Kommunkompassen. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade finns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Vallentunas totalpoäng samt poängfördelningen per område.



2019/2020 gjordes en revidering av Kommunkompassen. Jämförelser med tidigare år kan göras i viss mån även om områdena reviderats och förnyats samt bedömningen på vissa delfrågor skärpts något.

Jämförelser

Alla utvärderingar från 2016 och framåt finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida www.skr.se/kommunkompassen.

Sammanfattande kommentarer

Denna utvärdering är Vallentunas tredje enligt Kommunkompassen. Den visar ett starkt resultat på samtliga områden och Vallentuna är ett gott nationellt exempel när det gäller de parametrar som ingår i kompassen.

Vallentunas styrka börjar i en tydlig styrmodell med ordning och reda där planering, genomförande och uppföljning har en given plats oavsett politikområde. Styrningen präglas av en hög medvetenhet om hur den ekonomiska dimensionen påverkar förutsättningarna, men inte endast som en begränsning utan också som en möjliggörare för innovationer och förbättringsarbete. Processerna präglas av ett samförstånd mellan politik och verksamhet, där det gemensamma intresset och ansvaret för Vallentunas bästa lyser igenom i alla delar. I intervjuerna inför denna kompass lyste en tydlig stolthet över Vallentuna igenom, en sådan stolthet som bottnar i att man trivs i sitt uppdrag och har möjlighet att påverka sitt arbete, men som också handlar om känslan av att bidra i något större, att påverka i rätt riktning så livet blir bättre för Vallentunas invånare. Påtagligt många i Vallentuna väljer att göra karriär inom kommunen, att växa in i nya roller och lära känna organisationen från flera perspektiv. Detta uppmuntras också på flera sätt. Vallentuna är mycket starka i kompassens områden 7 och 8, som handlar om ett hållbart arbetsliv och kommunen som arbetsgivare.

Andra starka delar är område 4, effektivitet, men även område 5, brukarens fokus, där kommunen visar upp ett genomtänkt kundfokus som präglar alla stora processer. Det är invånaren och kunden som är i centrum i Vallentuna.

Den kommunkompass som ligger som grund för denna rapport är den reviderade kompassen 3.0, vilken skiljer sig något från de tidigare. Ett område som har betydligt större fokus är hur kommunen fungerar som samhällsbyggare och arbetar med hållbar utveckling. Här utmärker sig Vallentuna positivt i det omfattande miljöarbete som bedrivs i kommunen. Vallentuna är miljöcertifierade och kan räkna upp ett stort antal satsningar och initiativ inom miljöområdet som vittnar om ett arbete i framkant. Det är en god utgångspunkt för de infrastruktur- och samhällsbyggnadsprojekt som pågår och de som kommer i framtiden.

Vid en jämförelse med tidigare kompasser från år 2017 och år 2019 så har Vallentuna gjort en snabb positiv utveckling. Kommunen har tagit flera steg framåt. Vallentuna har höga ambitioner, och allt talar för att kommunen når dit den vill.

3. Detaljerad genomgång per område

Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för demokratiutveckling och information• Kommunens information till medborgare• Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken• Transparens kring resultat• Förutsättningar för politiken	73

Allmänt

Detta avsnitt handlar om kommunen som demokratiaktör. 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 resultat för att skapa tilliten och stärka det demokratiska samhället. 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 det demokratiska perspektivet 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. För att trygga ett hållbart politiskt ledarskap måste de förtroendevaldas säkerhet värnas.

Strategi för demokratiutveckling och information

En *Strategi för demokratiutveckling* antogs år 2019. Den lyfter vikten av dialog, inflytande och ett aktivt civilsamhälle samt att särskilt ungas engagemang ska stärkas. Kommunen ska arbeta för ett högt valdeltagande och nämndernas sammanträden ska vara öppna. Strategin följs upp varje mandatperiod av

kommunstyrelsen. I kommunplan för 2021-23 framgår att kommunen ska ”möta invånarnas förändrade behov” och att utveckling måste ske i nära samverkan med invånare, föreningar och företag. Det framgår också, under målet ”samverkan” att kommunen ska ha ett inkluderande förhållningssätt, samt ta initiativ till samverkan och dialog.

Vallentuna genomför regelbundet SCB: s medborgarenkät och analyserar resultatet för att väva in det i verksamhetsplaneringen.

Bilden som framträder är att Vallentuna har ambitionen att utveckla ett medborgar- och demokratifokus i sin övergripande styrning. Det varierar dock hur ambitionerna speglas i verksamheten. De flesta nämnder har i sina verksamhetsplaner samma formuleringar om t.ex valdeltagandet. Fritidsnämnden har också ett mål verksamhetsplanen för 2021 om att nämnden ska arbeta med medborgardialoger men det framgår inte hur i verksamhetsplanen. Dock har vi fått exempel på olika dialogformer inom nämndens verksamhetsområde som exempelvis inför utveckling av MTB-leder, elljusspår i Kårsta och utveckling av fritidsgården i samråd med ungdomar. Även projektet ”Riskful Play” där utvecklingen av en ny aktivitetspark omfattade en rad workshops är ett gott exempel. Dessa exempel är alla en form av dialog som bygger på ”brukar-medverkan”, dvs. den som ska nyttja eller nyttjar en tjänst är med och utformar den. Vi skriver mer om detta i avsnitt 5.

Kommunens information till medborgarna

Det finns en *kommunikations- och marknadsföringspolicy* sedan 2018. I den framgår att kommunikation är den främsta kanalen för den demokratiska processen. Policyn tar upp såväl intern som extern kommunikation. Som komplement finns en grafisk profil, en vägledning för kommunikation på sociala medier och en kriskommunikationsplan. Företrädare för kommunen betonar vikten av målgruppsanalyser och uppföljning av besöksstatistik på webben etc. Kommunen har även gjort en kanalanalys som visar vilken kanal som passar vilken målgrupp/tillfälle.

Under 2020 fick sommararbetande ungdomar ta del av information på webben, och göra fallstudier utifrån information som gavs till medborgarna, för att få ett perspektiv utifrån unga.

Kommunens webbplats www.vallentuna.se är huvudkanalen för extern kommunikation, men kommunen använder också sociala medier. Med

Facebook nås 4 400 personer, vilket motsvarar ca 13 % av invånarna. LinkedIn används flitigt i rekryteringssyfte. Kommunens Instagram-profil har 963 följare och filmerna på kommunens Youtube-kanal varierar mellan 18 och 289 visningar det senaste året. Det finns utrymme för att öka trafiken i kommunens sociala medier. Ett flertal verksamheter har egna sociala kanaler, som kan vara mer välbesökta. Kommunen annonserar också i lokaltidningen.

Det finns ett arbete i kommunen med bl.a. riktlinjer för att möta de krav som finns i språklagen, diskrimineringslagen och lagen om tillgänglighet till digital offentlig service. På Vallentunas webbsidor finns möjligheter att via Google translate läsa sidorna på ett stort antal språk. Ingen kvalitetssäkring sker av översättningen. I utvärderingen har framkommit att det finns planer på att låta medarbetare som är kunniga i olika språk bidra till att översätta kommunens vision översatt fler språk än svenska. Planen är att den ska printas på roll-ups, på webben och intranätet.

På webben finns en ”författningssamling” där styrdokument åskådliggörs och tillgängliggörs, vilket är positivt.

Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken

Kontaktuppgifter till förtroendevalda finns i ett förtroendemannaregister. Handlingar och protokoll för politiska sammanträden finns på webben. Fullmäktige har frågestund för allmänheten på sammanträdena, som också sänds på webben och textas. Övriga nämnder och styrelsen har beslutat att ha ett öppet möte per år, men pandemin har gjort att detta ännu inte genomförts för alla, dock har kulturnämnden haft alla möten under hösten öppna. Det finns inte möjlighet till medborgarförslag i fullmäktige.

Under 2019 genomfördes ”Träffa din politiker” i biblioteket i centrala Vallentuna. Det innebar att nämndordföranden och oppositionsråd fanns tillgängliga för att prata med invånarna en stund varje vecka. En sammanställning visar att 26 personer tog kontakt och att de medverkande politikerna är positiva till att utveckla konceptet. Under 2020 har pandemin gjort att initiativet inte fortsatt.

Under 2020 gjordes en kartläggning av invånarnas möjlighet att påverka, med bakgrund i att det identifierats som ett utvecklingsområde i Kommunkompassutvärderingen 2019. Detta ledde fram till att kommunstyrelsen i oktober 2020 gav uppdraget att säkerställa helhetssyn

gällande invånardialog samt synliggöra denna samt att inkludera digitala omröstningar som ett centralt verktyg i metodstöd för invånardialog och i ”dialogplaner”. Intrycket är att arbetet inte riktigt kommit igång. Enligt kommunen saknas idag en samlad plats på webben över dialog där det är tydligt för invånaren vilka dialoger som finns, trots att det finns exempel på olika typer av dialoger, exempelvis inom fritidsförvaltningen. Kommunen betonar i sammanhanget att man arbetar efter en väg in genom kontaktcenter, för att underlätta för invånaren vart denne ska vända sig i alla typer av ärenden.

Vår uppfattning kvarstår är att Vallentuna skulle kunna ytterligare utveckla organiserad dialog med medborgarna kring frågor utanför det som kräver samråd enligt lag och det som inte ryms inom brukardialog eller dialog med invånare som är organiserade genom civila samhället. På webben idag¹ under ”dialog och påverkan” finns ingen möjlighet till dialog. Här skulle det vara positivt att lyfta in alla dialogformer som finns, samt utveckla fler former. Ett exempel på en bredare medborgardialog som finns i idag arbetet med Landsbygdsstrategin 2021, där invånare uppmanas fylla i en öppen enkät.

Exempel på former för medborgardialog som avses är medborgarpanel, medborgarbudget och digitala medborgarförslag. Det finns olika metoder för medborgardialog för att använda resultatet på ett stringent sätt för olika syften och situationer. I intervjuerna med såväl politisk- som förvaltningsledning finns en medvetenhet om att detta är ett utvecklingsområde.

Transparens kring resultat

På www.vallentuna.se/resultat finns sidan ”Service och kvalitetsarbete” med en gemensam ingång till bland annat kommunens resultat i KKIK, presentation av hur kommunen arbetar med service och bemötande, samt möjlighet att jämföra utförare inom förskola, familjedaghem, grundskola, hemtjänst, särskilt boende, LSS-verksamhet/boende samt jämföra lokaler för uthyrning inom kultur- och fritids-området. Jämförelser görs i en del fall med andra kommuner. Här ryms även sidan ”vad tycker våra invånare?” där resultat från SCB:s medborgarundersökning samt en enkät till utflyttade visas.

I Vallentuna finns även en populärversion av årsredovisningen i filmformat och på webben finns ”*Vad får invånarna för "skattekronan?"*” som visar hur ur

¹ April 2021

skattepengarna fördelas över de olika verksamheterna. Själva årsredovisningen är pedagogiskt och föredömligt skriven med förklaringar och kommentarer.

Sammantaget ger Vallentuna sina invånare mycket information och insyn i kommunens arbete via webbplatsen.

Förutsättningar för politiken

Vid mandatperiodens början erbjöds de förtroendevalda en utbildning om bland annat mötesformalia, kommunal juridik och kommunens styrmodell. På webben finns länkar till utbildningens innehåll, vilket är mycket positivt då det skapar en transparens kring förutsättningarna för de förtroendevalda och deras uppdrag. En del av utbildningen handlar om utsattheten för hot och hat. Denna består av två delar; dels en baserad på Säpo:s handbok *Personlig säkerhet*, dels *Trygg politiker*. Båda finns tillgängliga som online-utbildningar. Den första delen vänder sig brett till alla grupper inom kommunen som riskerar hot eller otillåten påverkan, inom exempelvis vård och omsorg och socialtjänsten.

I kommunen finns också riktlinjer om hot, våld och trakasserier mot förtroendevalda som antogs av kommunfullmäktige år 2018.

Vidare genomförs utbildningar för förtroendevalda i övergripande frågor och i nämndernas specifika frågor. Därutöver genomförs nöjdhetsundersökningar, bland annat om kvaliteten på beslutsunderlag. För beslutsunderlag finns standardmallar samt rutiner för förankring och granskning.

Vallentuna har en policy för att förebygga och upptäcka korruption som gäller i huvudsak kommunens anställda och i tillämpliga delar förtroendevalda. Policyn lyfter övergripande vikten av förebygga och upptäcka korruption. Den är kortfattad och skulle kunna konkretiseras med exempelsituationer. Policyn tas upp på flera vis med medarbetarna, bland annat vid introduktionsutbildningen. Ämnet tas även upp i utbildningen riktad till förtroendevalda under kapitlet ”jäv, mutor och korruption”. Kommunen har utöver detta ett strukturerat arbetssätt för att upptäcka oegentligheter genom internkontroll och uppföljning av inköp.

Det finns en visselblåsarfunktion på kommunens intranät dit medarbetare kan anmäla misstänkta oegentligheter. Förtroendevalda och kommuninvånare kan anmäla oegentligheter genom kommunens kontaktcenter. På webben finns information om hur man ska gå tillväga samt information om mutor och jäv.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Demokratifrågor har lyfts i kommunens övergripande styrning</p> <p>Flera informationskanaler</p> <p>Kontaktuppgifter till de förtroendevalda finns tillgängligt</p> <p>Kommunikationspolicy, rutiner för sociala medier, kanalstrategi och grafisk profil</p> <p>Webbsändningar av KF-sammanträden</p> <p>Allmänhetens frågestund inför KF-sammanträden</p> <p>Kommunen tar fram lättillgänglig information kring resultat, årsredovisning/användning av skattemedel</p> <p>Omfattande utbildning för förtroendevalda som tar upp juridik, ansvar, befogenheter, hot och hat samt arbetet för att förebygga korruption.</p> <p>Riktlinjer om hot, våld och trakasserier mot förtroendevalda</p> <p>Policy för att förebygga fusk och oegentligheter i kommunen</p> <p>Transparent webb med bland annat författningssamling</p> <p>Visselblåsarfunktion</p>	<p>Kvalitetssäkra översättning av webben samt information i verksamheterna på olika språk</p> <p>Utveckla arbetet med olika former av medborgardialog</p> <p>I demokratistrategin betonas ungas engagemang, vilket kan göra större avtryck</p> <p>Konkretisera policyn för att förebygga och upptäcka korruption</p> <p>Försök öka trafiken i sociala medier</p>

Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för hållbar utveckling• Social hållbarhet• Ekologisk hållbarhet• CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR	75

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

Kommunplanens första mål under nyckeln "Varaktighet" är *Utvecklingen av Vallentuna kommun ska vara ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbar*. Fokus är att kommunen ska "växa hållbart" såväl miljömässigt som socialt. Även nycklarna "Samverkan" "Nav" beskriver hur kommunen ska fungera som samhällsbyggare.

Kommunen har kartlagt hur verksamheten bidrar till att uppfylla Agenda 2030 och resultatet redovisas på webben. Tjänsteskrivelser innehåller konsekvensanalyser av hur beslutet kopplar till barnkonventionen respektive kommunens mål för hållbar utveckling och Agenda 2030. Under våren har diskussionsmaterial om Agenda 2030 använts på arbetsplatsträffar i samtliga verksamheter. En variant av utbildningen ingår i introduktionen av nyanställda.

Här kan kommunen ta ytterligare steg i sin nulägesanalys och visa hur måluppfyllelsen för Agenda 2030 ser ut just i Vallentuna. Vilka är de stora utmaningarna och hur ska kommunen angripa dem?

Sammantaget ser vi att det finns en ambition att lyfta arbetet för hållbar utveckling i Vallentuna. Särskilt miljöfrågorna får stort fokus. Vi vill också lyfta att Vallentunas kommunplan väver in den ekonomiska hållbarheten på ett pedagogiskt vis. Dock söker vi ett bredare grepp och lika stort fokus som i miljöfrågorna, i kommunens arbete med den sociala hållbarheten. Detta är ett utvecklingsområde.

Social hållbarhet

I kommunplanen framgår ambitionen att invånarna ska uppleva en god hälsa, trygghet och inkludering. Särskilt i kommunstyrelsens verksamhetsplan finns flertalet indikatorer som följer utvecklingen. Enligt de intervjuade är den sociala segregationen inte så stor i Vallentuna, men det finns en viss spänning mellan centrum och landsbygd.

Målsättningen är att vara en av de tryggaste kommunerna i länet. I *Tryggare Vallentuna* samverkar kommun, polis och räddningstjänst för minskat utanförskap och brott i lokalsamhället. Fokus är brottsprevention och folkhälsa. *Handlingsplanen Tryggare Vallentuna* ägs av kommunstyrelsen. Tryggare Vallentunas riktlinjer inkluderar de folkhälsomål som tidigare fanns i kommunens folkhälsost strategi. Tryggare Vallentuna ska nu rikta in sig på förebygga, främja eller åtgärda faktorer kopplat till trygghet och hälsans bestämningsfaktorer. Arbetet leds av kommunens brottsförebyggande råd där bl.a. kommundirektör och förvaltningschefer ingår. På kommunledningskontoret finns en trygghets- och folkhälsosamordnare som ansvarar för att hålla samman arbetet. En aktuell lägesbild tas fram varje vecka med hjälp av verktyget EST – effektiv samordning för trygghet. Uppföljning av upplevd trygghet, bland annat hos gymnasieelever, visar att arbetet är angeläget.

Handlingsprogrammet för integration har omarbetats i syfte att stärka arbetsmarknadsperspektivet och ersattes av *Integrationspolicy för mottagande och etablering* år 2020. Inträde på arbets- och bostadsmarknaden är i fokus. Arbetsmarknadsläget och resultatet av arbetsmarknadsåtgärder följs kontinuerligt av kommunstyrelsens näringslivs- och arbetsmarknadsutskott, som också ansvarar för uppföljning av integrationspolicyen.

De intervjuade betonar att samverkan med civila samhället är viktigt bland annat för att stärka språkutvecklingen hos nyanlända. Det finns föreningsbidrag som kan användas för att främja jämställdhet och social integration.

I kommunens upphandlingar ställs krav på att leverantörer inleder och löpande för dialog med Vallentuna arbetscoachning för att bidra med sysselsättningsfrämjande åtgärder såsom praktikplatser.

Samhällsbyggnadsförvaltningen och teknik- och fastighetsförvaltningen har också nyligen testat en ny modell inom upphandling för utvärdering med mervärdespoäng inom jämställdhetsområdet. Mervärdespoäng ges bl.a. för kompetensutveckling kring jämställdhet, rutiner för att minska skillnader mellan nyttjade föräldradagar mellan könen m.m.

Under 2020 presenterades en kartläggning av stödet till föreningslivet, där det framkom att de fyra aktiviteter med högst andel flickor alla fick ekonomiska bidrag under genomsnittet. Fritidsnämnden har gett förvaltningen i uppdrag att ta fram en handlingsplan. Hos övriga nämnder är jämställdhetsperspektivet inte lika synligt i verksamhetsplanerna.

Fritidsförvaltningen har också haft ett uppdrag möjliggöra ett större utbud av aktiviteter riktat till personer med olika funktionsvariationer. Föreningar har därefter utökat sådan verksamhet.

Ekologisk hållbarhet

Inom miljöområdet är Vallentuna ett gott exempel. Det finns ett mål att den egna miljöpåverkan ska minska och invånarnas och företagens möjligheter att göra hållbara val ska öka. Det finns även en *miljö- och klimatstrategi* som innehåller sju inriktningar; återvinning, återbruk och avfall, energi och fossilfrihet, kemikalier och plast, natur och landskap, vatten och övergödning, hållbar konsumtion och upphandling samt miljömedvetenhet, kommunikation och utbildning. Ytterligare styrning finns i Avfallsplan, Kemikalieplan, Grönstrukturplan och Energiplan.

Enligt verksamhetsberättelserna för år 2020 är de största utmaningarna klimatomställning (utsläpp/transporter) och insamling av matavfall och återvinning samt samverkan för bättre vattenkvalitet. SÖRAB har nyligen tagit fram en ny Avfallsplan som ska främja ett mer cirkulärt system.

Kommunfullmäktige har också beslutat om en miljöstyrande avfallstaxa och obligatorisk insamling av matavfall för biogasproduktion från småhus.

Kommunen är sedan 2018 miljöcertifierad enligt standarden ISO 14001:2015. Det omfattar flertalet krav på verksamhet och arbetssätt, bland annat en årlig miljöredovisning. Intern och extern miljörevision sker årligen.

Visionen är att Vallentuna år 2050 inte ska ha några nettoutsläpp av växthusgaser och energianvändningen i byggnader ska ha minskat med 50 procent. I resepolicy och fordonspolicy prioriteras miljövänliga val. Digitala körjournaler loggar statistik om bland annat koldioxidutsläpp. Kommunen arbetar också med att energieffektivisera samt köper miljövänlig el. Utveckling Roslagsbanan är en högt prioriterad fråga, det finns också en cykelplan för att öka cyklingen. Vallentuna ingår i det regionala projektet Fossilfritt 2030.

I policy för inköp och upphandling anges att kommunen ska beakta miljöhänsyn. Uppföljning görs bland annat av CE-UPPgruppen, som bildades under hösten 2020. En checklista för miljöbedömning hjälper verksamheterna att identifiera relevanta miljökrav, bland annat kring cirkulär ekonomi.

Måltidsverksamheten inom skolan har minskat andelen rött kött och klimatpåverkan uppskattas ha minskat med uppemot 50 procent. Kommunen deltar med Livsmedelsverket och Vinnova ett projekt tillsammans med tre andra kommuner för att skapa ”hållbara skolmåltidsystem”.

Kommunen erbjuder, med stöd från Energimyndigheten, kostnadsfri energi- och klimatrådgivning och vid miljöavdelningens tillsynsbesök lämnas information om energieffektivisering.

Under året ska Samhällsbyggnadsförvaltningen starta upp ett bredare arbete med analys och klimatanpassningsplan. Det är viktigt att samtliga nämnder/förvaltningar involveras.

Vid byggnationer och renoveringar använder kommunen en projektmodell och byggvarubedömningen (BVB) för att säkerställa miljöhänsyn. I förskolan arbetar man med *kemikaliesmart förskola*, i enlighet med kemikalieplanen.

Frågor kring cirkulär ekonomi ingår i kommunens program för ledarutveckling. Kommunen har avtal med olika företag för återbruk och återvinning av IT-utrustning samt inköp och renovering av begagnade möbler. Tjänsten REKO

möjliggör återbruk av inventarier. Kommunen har arrangerat ett webinarium med fokus på hållbarhet och cirkulär ekonomi i kommunkoncernen.

Vallentuna kommun delar årligen ut ett miljöstipendium för att uppmärksamma och stimulera goda insatser.

Civilsamhälle, näringsliv och kultur

Föreningslivet lyfts fram i kommunplanen, bland annat kopplat till visionen och trygghetsarbetet. Fritidsnämnden ansvarar för att stödja föreningslivet, genom ekonomiska bidrag men även genom rådgivning och uthyrning av lokaler.

Fritidsförvaltningen genomför ”aktiv-fritid”-möten en gång per termin med alla föreningar med barn- och ungdomsverksamhet. I samband med fritidsnämndens arbetsutskotts möten (ca 6 tillfällen/år) genomförs också dialoger. Förvaltningen genomför just nu en utvärdering av föreningsträffarna.

Sedan 2018 har fritidsförvaltningen genomfört ”projekt föreningservice” som resulterat i nya fördelningsprinciper för tider i sporthallar/gymnastiksal. Reviderade bidragsnormer är på gång. Kommunen ger även bidrag till ”frivilliga resursgruppen” som samverkar kring ideellt stöd och insatser i krissituationer. Under kommunstyrelsen finns också ett pensionärsråd och funktionshinderråd.

Under nycklarna ”Samverkan” och ”innovation” framhålls vikten av det lokala näringslivet. *Näringslivsplanen* beskriver målsättningar och aktiviteter som frukostträffar, nyhetsbrev och företagsträffar. Det finns ett företagscenter med mottagning och företagslots. Kommunen arrangerar en årlig näringslivsgala i samverkan med Företagarna. Det finns också ett näringslivsråd. Näringslivs- och arbetsmarknadsutskottet har valt in medlemmar rådet, bland annat Handelskammaren, LRF och Företagarna.

Uppföljning av arbetet sker genom Svenskt Näringslivs ranking om kommuners företagsklimat samt Stockholm Business Alliance. Resultatet är varierande vilket lett till ett intensifierat arbete under 2020. Under pandemin har företagen i Vallentuna klarat sig relativt väl. Fullmäktige beslutade tidigt att stoppa avgiftsuttag inom miljötillsyn och livsmedelskontroll och det finns information på webben riktad till företag, om bland annat statliga stöd.

När det gäller främjande av ett rikt kulturliv så finns de tydliga målsättningarna främst hos kulturkommittén. Vallentuna kulturhus ligger centralt i kommunen

och fungerar som ett nav för kulturverksamheten. Här finns utställningslokaler, scener, ett café mm. Här finns även kontaktcenter samt bibliotek, som också finns i Kårsta och Karby. Under 2020 har en bokbuss ambulerat i kommunen. Det finns två biografier, föreningsägda Saga Bio i Kårsta Ekskogens bygdegård och kommunala Tuna Bio i Vallentuna Teater. Teatern har ett brett program.

I Vallentuna finns kulturskola med 1500 platser. Kulturskola erbjuds i hela kommunen, i skolans lokaler samt i biblioteken. Kulturinslag finns även i olika verksamheter. Under pandemin har många kulturinslag inom äldreomsorgen ställs in. Projektet ”Dans för hälsa” för unga flickor har genomförts under anpassade former. Med tanke på att Vallentuna i sin demokratistrategi lyfter unga som en prioriterad målgrupp kan det vara givande att utvärdera hur de övriga kultursatsningarna som bibliotek, teater och biografier når denna målgrupp. Det är även intressant ur ett bredare perspektiv att se hur olika grupper tar del av kulturutbudet.

Vallentuna satsar på att bli ett tydligare besöksmål. Sidan upplevvallentuna.se guidar besökaren. Under sommaren 2020 genomfördes en ”hemester”-kampanj.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Hållbarhetsaspekterna är kopplade till den övergripande styrningen</p> <p>Påbörjad analys utifrån Agenda 2030</p> <p>Miljöcertifiering</p> <p>Omfattande energi- och klimatstrategi som följs upp i ordinarie uppföljningsprocess</p> <p>Medvetet arbete för att främja cirkulär ekonomi i kommunen</p> <p>Jämställdhetskartläggning av det ekonomiska stödet till föreningslivet</p> <p>Omfattande trygghetsarbete m samverkan</p>	<p>Nulägesanalysen av måluppfyllelse för målen i Agenda 2030 kan ännu tydligare vävas samman med styrningen – visa bristerna och ambitionerna</p> <p>Stärk uppföljning och analys av de långsiktiga effekterna av folkhälsoarbetet</p> <p>Jämställdhetsperspektivet i arbetet med social hållbarhet kan tydliggöras brett i kommunen</p> <p>Involvera nämnderna och förvaltningar i riskanalys kring klimatförändringar</p>

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Omfattande verksamhet riktad till näringslivet och näringslivsstrategi</p> <p>Omfattande kulturverksamhet, men når alla grupper?</p> <p>Positivt att använda skolans lokaler och bibliotek för kulturskolan</p> <p>Initiativ inom upphandlingsområdet för att stärka den sociala hållbarheten</p>	

Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för styrning • Politisk styrning • Uppföljning och analys • Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson 	80

Allmänt

Varje kommun behöver en funktionell systematik som bidrar till att de politiska viljeyttringarna ger effekter i verksamheten. I det här avsnittet eftersöker vi hur den systematiken för styrning och uppföljning är uppbyggd och fungerar. Fokus är på den politiska styrningen, med utgångspunkt från kommunfullmäktiges styrning och uppföljning, samt hur den ger avtryck i kommunkoncernens olika verksamheter. Vi eftersöker också hur kommunen integrerat god intern kontroll i styr- och uppföljningssystemet. Dessutom handlar avsnittet om det viktiga samarbetet mellan ledande politiker och ledande tjänstepersoner, ett samspel som påverkar hur systematiken i systemet omsätts.

Strategi för styrning

Vallentunas styr- och uppföljningsmodell är sammanhållen och tydlig. Den binder ihop kommunens vision, värdegrund, styrning och uppföljning. Alla

styrdokument utgår från samma eller liknande struktur, vilket skapar transparens och det går att följa hur ansvar och uppdrag fördelas.

Styrmodellen beskrivs i *Policy för styrning och uppföljning av ekonomi och verksamheter* som gäller för styrelse, nämnder och helägda bolag. Det framgår att ”vid tillämpning ska alltid den övergripande koncernnyttan beaktas”. Strategiska inriktningar och mål i kommunplanen gäller även för kommunens helägda bolag AB Össebyhus. Kommunen har under 2020 infört en bolagspolicy samt uppdaterat programmet för uppföljning och insyn av verksamhet som utförs av privata utförare.

En dimension som är grundläggande för en effektiv styrning i en kommun är att mål- och verksamhetsstyrningen samt den ekonomiska styrningen är integrerade med varandra. Detta är mycket tydligt i Vallentuna.

Styrmodellen och tillämpningen av den har utvärderats och utvecklats under 2019-2020. Kommunstyrelsen har efter återkommande dialog med revisionen konstaterat ett behov av att utveckla målstyrningen, främst för att skapa mätbara mål. Vårt intryck i denna utvärdering är att det är en bit kvar innan detta är helt genomfört, resonemanget utvecklas i nästa avsnitt.

Politisk styrning

En politisk plattform ligger till grund för kommunplanens strategiska inriktningar och mål. Styrningen utgår från visionen;

”Med mod att gå före skapar vi ett Vallentuna där människor och idéer växer.”

Vallentuna kommun har också gemensamma värderingar;

”Engagemang, samarbete och allas lika värde.”

Under 2019/2020 har kommunen arbetat med utveckling av värdegrunden. Representanter från ledningsgruppen har genomfört workshops med samtliga enheter och medarbetare. I intervjuerna framkommer att arbetet har varit mycket uppskattat. Resultatet av värderings- och visionsarbetet genererade i de nya värderingarna som antogs under slutet av 2020.

Kommunplanen beskriver sex strategiska inriktningar/nycklar (varaktighet, inspiration, samverkan, innovation, omtänksamhet och nav) med tillhörande kommungemensamma mål. Dessa mål, tillsammans med nämndernas mål utgör

grunden för verksamhetsplan. Förvaltningarna tar fram genomförandeplan med aktiviteter. Flertalet intervjuade lyfter att den röda tråden i styrmodellen är tydlig och de ger en samstämmig bild av att styrningen fungerar väl.

För att den politiska styrningen ska få genomslag är det grundläggande att det finns en tydlig koppling mellan fullmäktiges övergripande målsättningar och nämndernas egna mål och ambitioner. Resultatet ska sedan återrapporteras till fullmäktige där ansvars utkrävs årligen.

Nämndernas och styrelsens verksamhetsplaner inleds alla på samma vis med en beskrivning av de kommungemensamma målen. Inom varje strategisk inriktning/nyckel framgår nämndens egna mål och vilka indikatorer som ska användas för uppföljning. I flera av de antagna verksamhetsplanerna saknas dock utfall/värde för många indikatorer för innevarande och för tidigare år. I vissa fall beror det på att indikatorn är ny och inget riktvärde finns. Det är okkäst ovanligt att det finns ett preciserat värde kopplat till målen eller indikatorerna. Detta gör det i dessa fall otydligt för läsaren var och hur långt nämnden egentligen siktar. Enligt kommunen har införandet av indikatorer ökat fokus på det som är uppnått och vilka aktiviteter som ska genomföras för att nå måluppfyllelse. En ännu tydligare beskrivning av önskat målvärde och en utökad redovisning av utfallen skulle öka stringensen i modellen. Det handlar om att öka förståelsen kring hur politikens styrning får genomslag och hur resultatet ser ut. Det underlättar möjligheten att förstå om nämnden/verksamheten verkligen gjort en förflyttning i önskad riktning samt underlättar ansvarsutkrävande.

Uppföljning och analys

I Vallentuna är det tydligt att man har en sammanlänkad planeringsprocess där ambitioner, utmaningar och målsättningar länkas samman med ekonomisk och finansiell analys. Kommunen använder det integrerade ledningssystemet Stratsys för uppföljning, vilket flera av de intervjuade är nöjda med. Alla medarbetare har läs- och skrivbehörighet i Stratsys, som enligt kommunen används ”som ett medarbetarverktyg istället för enbart ett chefsverktyg”.

Uppföljning genomförs löpande under verksamhetsåret både vad gäller de politiska målen och de ekonomiska kraven. Nämnderna lämnar månadsuppföljning av ekonomi, tertialrapport, delårsrapport och verksamhetsberättelse som ligger till grund för årsredovisningen, där ett urval av nämndernas resultat beskrivs. Uppföljning löpande sker dels via Insikt, ett

budgetuppföljningssystem som är integrerat med ekonomisystem, HR-system, fakturahanteringssystem och systemet som hanterar hyresdebiteringar. Därmed underlättas överblicken och arbetet för cheferna. De intervjuade förvaltningscheferna berättar att de utöver denna uppföljning har regelbundna tillfällen för ordförandedialog med nämnsordförande. Där är fokus på genomförande av uppdrag och beslut.

Det finns ett reglemente för intern kontroll. Vidare antar varje nämnd varje år en internkontrollplan som styr vilka processer och rutiner som ska granskas. Arbetet omfattar riskanalyser. Rapporter sker vid halvår samt helår till kommunstyrelsen. Processen synes fungera väl.

Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson

Bilden som träder fram kring samspelet mellan politik och tjänstepersoner är att det fungerar väl. För cirka 10 år sedan genomförde kommunen en särskild satsning där man diskuterade roller och samarbeten mellan ledande tjänstepersoner och politiker. Enligt de intervjuade hade det positiv effekt och de senaste 5 åren har samspelet enligt de intervjuade fungerat mycket bra.

De intervjuade lyfter att den omfattande utbildning som förtroendevalda får är viktig också utifrån denna synvinkel, där ges utrymme att diskutera rollerna. Enligt de intervjuade finns en god kultur, som ger ringar på vattnet och sprider sig till nya personer som kommer in.

Många lyfter fram att Vallentuna är en liten kommun och att det finns en by-känsla och prestigelöshet som gör att det är lätt att ta kontakt med politikerna. Ledande chefer och politiker träffas också i ordnade former, bland annat på bokslutsdag och kommunplanedag.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Bearbetad styrmodell med ordning och reda</p> <p>Systematiskt arbete med att stärka intern kontroll</p> <p>Pedagogiskt skriven och tydlig årsredovisning</p> <p>Röd tråd mellan styrdokument</p> <p>Levande vision med koppling till styrningen</p> <p>Omfattande arbete med att ta fram en värdegrund som bottnar i organisationen</p> <p>Tydligt koncernperspektiv i styrningen</p> <p>Bra samspel och prestigelöshet mellan ledande politiker och tjänstemän</p>	<p>Ange fler målvärden och/eller riktning för indikatorer/nyckeltal</p> <p>Ange utfall och värden för alla jämförelseår i verksamhetsplanerna</p> <p>Överväg att redovisa jämförelser och analyser i den rapporterade uppföljningen, t.ex. årsredovisning - visa bristerna/utmaningarna tydligare</p>

Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för effektivitet • Jämförelser för effektivitet • Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet • Samverkan för effektivitet 	83

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

Detta var ett av de starkaste områdena i Vallentunas kommunkompass år 2019 och är det fortfarande. I Vallentuna finns en strategi för effektivitet, där fokus är kostnadseffektivitet men även ständig kvalitetsförbättring till samma eller lägre kostnader. Detta manifesteras på flera sätt. Vägledande är nyckeln *Inspiration* med målet att ”bedriva kostnadseffektiv verksamhet av hög kvalitet”. Detta kopplas samman med god ekonomisk hushållning. I kommunkompassen från år 2019 framgick det att en tydlig devis i Vallentuna var att vara ”good enough” Detta uttryck har inte lika stort genomslag i kompassen 2021. I intervjuerna framkommer att ”medel kommer före mål” men man menar att det ska sporra till innovation och förnyelse.

I policy för styrning och uppföljning av ekonomi och verksamheter framgår hur planering och uppföljning går hand i hand och präglas av ett ekonomiskt perspektiv. Varje år görs bostadsbyggnadsprognos, som omfattar befolkningsprognos. Detta används vid fördelning av budgetramar, exploateringsplan, lokalplanering, skatteunderlag mm.

Nyttoanalyser är en del av uppföljningen av investeringar. Verktuget Antura används för att hantera resurser i projekt. Nyttorealiseringsmodellen omfattar förkalkyler och efterkalkyler. Uppföljning av investeringar redovisas till nämnder och kommunfullmäktige i tertialrapport, delårsrapport och bokslut.

Jämförelser för effektivitet

För att synliggöra och jämföra kostnader och kvalitet använder kommunen sig inom flera sektorer av Kolada, Öppna Jämförelser och Kommunens kvalitet i korthet (KKIK). I kvalitetsstrategin framgår att benchmarking och best practice är bärande delar i arbetet med effektivitet. Utvalda verksamheter utvärderas i samverkan med kommunens kvalitetsavdelning. Fokus är på nyckeltal, exempelvis från Kolada. Jämförelser görs med de tre till fem bästa kommunerna. En person i intervjuerna uttrycker att ”det är genom effektivitetsstudierna som vi skapar utrymme för andra prioriteringar”. Metoderna användes i förstudierna inför att etablera kontaktcenter för några år

sedan. Arbetet upplevs fungera väl och uppdraget ingår i chefernas s.k. ”leveranskontrakt” .

Arbetet med analyser är enligt de intervjuade tidskrävande men prioriterat och det finns ett långsiktigt perspektiv. En verksamhet analyseras i cirka tre månader. Kvalitetsenheten arbetar parallellt med två studier i taget. Under tiden involveras berörd nämnd/politisk ledning. Enligt intervjuerna fungerar dialogen väl kring eventuella nya prioriteringar.

Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet

Kopplat till kvalitetsstrategin finns en digitaliseringsstrategi. Det framgår att kommunens arbete med digitalisering ska ”utgå från människan” och att behov hos invånare och kunder ska stå i fokus, inte kommunens organisation. Strategin följs upp genom att arbetet med digitalisering årligen redovisas till respektive nämnd. De kommuncentrala funktionerna som intervjuats betonar att nya digitala lösningar inte får införas utan att det först skett en inventering ifall det redan finns en lösning som fyller behovet.

Digitaliseringsarbetet har fokuserat mycket på kommunövergripande aktiviteter såsom kartläggning av system, med motivet att maximalt använda befintliga system utan onödiga inköp. Det är positivt att kommunen skaffar sig en överblick. Varje förvaltning har en egen handlingsplan/aktivitetsplan för digitalisering.

Kommunen erbjuder idag ett 30-tal e-tjänster till kund. Inom verksamheterna finns också en rad digitala lösningar. Pandemin har påskyndat takten i arbetet.

Digitaliseringen av samhällsbyggnadsprocessen har kommit långt och pågått sedan 2018. Där ingår bland annat detaljplaner, ÖP, upphandling av projektverktyg, metoder för medborgardialog med 3D-modellering. Arbetet har enligt uppgift lett till effektiviseringar.

Rörande ny teknik och nya arbetssätt så betonar de intervjuade cheferna betydelsen av att ekonomisystem (budget, ekonomi, fakturering, hyresdebitering) och HR-system är sammanlänkade. Det skapar en god överblick och därmed trygghet.

En viktig del kopplat till nya arbetssätt är just möjligheten till förenklad administration. Ett exempel på förenklad administration som uppges i utvärderingen är hanteringen av måltidsavdrag för pedagogisk lunch. På en

skola testas ett månatligt avdrag som sker direkt på lönen. Om detta faller väl ut införs det på alla skolor. Det finns även fler exempel.

Vårt intryck är att digitaliseringen har fått fart i Vallentuna och att kommunen fokuserat på det viktiga först i och med den övergripande ansatsen. Nu är det tid att de olika verksamheterna "äger frågan" utifrån sina specifika frågeställningar och behov.

Intern samverkan för effektivitet

Intern samverkan är samarbete mellan verksamheter som sker utifrån brukarens behov och för att utnyttja resurser på bästa sätt. Utgångspunkten är brukaren och inte verksamhetsorganisationen.

De flesta utmaningar som kommuner står inför är komplexa frågor som kräver intern samverkan. Det finns goda exempel på detta i Vallentuna. I Stratsys finns stöd för tvärsektoriella processer.

Ett exempel på samverkan för effektivitet i Vallentuna är att den öppna dagverksamheten riktad till äldre tagits över av fritidsnämnden eftersom kommunen såg synergier med fritidsnämndens övriga ansvarsområden. Starten var samverkan om lokalen, som sen utvidgades. Även måltidsverksamheten har gjort en liknande resa där kost för äldre slagits samman med skolans kostnader för öka effektivisering.

Alla förvaltningar finns representerade i en lokalresursplaneringsgrupp som tar fram en årlig lokalresursplan anpassad till demografin. Planen utgör grund för investeringsplan. Investeringar i nya lokaler får bara göras om behovet är långsiktigt och inte kan lösas inom befintligt bestånd.

Inom kommunen finns också olika lärande nätverk, som kvalitetsnätverk och digitaliseringsnätverk. Socialförvaltningen samordnar volontärer för alla kommunens verksamheter. Även den interna samverkan i trygghetsarbetet är ett gott exempel. Det finns också exempel på samutnyttjande av resurser i bilpool, cykelpool etc.

Extern samverkan för effektivitet

"Samverkan" är ett av de sex strategiska områdena i kommunplanen. Kommunen är delägare i bolagen Norrvatten, Käppala och SÖRAB, och arbetar aktivt med ägarstyrning.

Vallentuna har samverkar också med andra kommuner på flera vis. Ett är i *Stockholm Nordost (StoNo)*, ett samarbete mellan Danderyd, Norrtälje, Täby, Vallentuna, Vaxholm och Österåkers. Frågor i fokus är näringsliv, infrastruktur, boende och utveckling av regionala stadskärnor. En förlängning av Roslagsbanan till Arlanda är en sådan fråga.

Stockholm Nordost leds av en politisk ledningsgrupp, samt en samordningsgrupp och planerargrupp som består av tjänstemän. Vallentuna finns också i en etablerad samverkan i Arlandaregionen som är organiserad på samma sätt.

Vallentuna engagerar sig också i "Storsthlm" med bland annat en gemensam gymnasierregion, som omfattar såväl utbildningsprogram som antagning. Inom vuxenutbildningen sker samverkan med fem kommuner i nordöstra Storstockholm, i en gemensam vuxenutbildningsorganisation, Kunskapscentrum Nordost (KCNO). Samverkan avser gemensamt kansli, antagning, upphandling och kvalitetsarbete.

Kulturnämnden bedriver samverkan i "Kulturskola över kommungränser" med Täby och Sollentuna. Det finns också en gemensam överförmyndarnämnd med Sollentuna, Sigtuna och Upplands Väsby.

Utifrån ett effektivitetsperspektiv är samverkan med civilsamhället och föreningar också en viktig del och det finns flera exempel på att detta pågår i kommunen. Samverkan sker med kyrkan för att skapa mötesplatser för äldre, exempelvis genom Träffpunkten. Där kan föreningar få låna lokalen och bidrar i sin tur med aktiviteter och engagemang som gynnar äldre och daglediga.

När det gäller samverkan andra så finns anledning att beakta demokratiperspektivet. Vem har ansvaret? Vem genomför/ hur sker kommunikation med medborgarna? Detta är särskilt angeläget i stora projekt, t.ex. infrastrukturprojekt. Det finns fastlagda kommunikationsplaner för samarbeten, exempelvis inom StoNo samt Arlandasamarbetet. För StoNo och Arlandaregionen finns en gemensam vision för samarbetet. Specifik kommunikation anpassas även till olika målgrupper. Vid större infrastrukturprojekt publiceras information på Vallentuna.se.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Årligen reviderad befolkningsprognos som grund för planering</p> <p>Effektivitetsnyckeltal i styrningen</p> <p>Digitaliseringsstrategi</p> <p>Samlat grepp på digitalisering av samhällsbyggnadsprocessen</p> <p>Arbete med jämförande nyckeltal, benchmarking och best practice på verksamhetsnivå</p> <p>Modeller finns för att göra ”nyttokalkyler”</p> <p>Konkreta exempel på ny teknik och nya arbetssätt</p> <p>Goda exempel på intern samverkan</p> <p>Omfattande samverkan med andra kommuner och aktörer</p>	<p>Följ noga och utveckla/breda arbetet med benchmarking och best practice</p> <p>Fortsatt arbete med att införa digitala lösningar och nya arbetssätt</p> <p>Fortsatt utveckla den interna samverkan inom organisationen – sprid lärande och goda arbetssätt</p>

Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarens fokus • Fokus på service • Förenklade kontakter med kommunen • Information kring kommunens serviceutbud • Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna 	<p>86</p>

Allmänt

Att ha brukarens fokus är att ha en struktur för att kunna se brukarens individuella behov, att tydliggöra bemötande och service samt att göra

uppföljningar och brukarens inspel till en naturlig del av utveckling av tjänsterna. Med brukarorientering avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt.

Idag ser många kommuner och regioner detta som en naturlig del när man utvecklar sin service och sina tjänster. Många bedriver ett systematiskt arbete för att brukares specifika kunskap och perspektiv ska kunna utgöra ett väsentligt inslag i styrningen. Sådant arbete bygger på övertygelsen om att verksamheten kommer bli effektivare, med högre individuell träffsäkerhet och bättre måluppfyllelse. Man tar vara på enskilda individers; brukares eller närståendes, kunskap för att skapa bättre individuella processer. Man tar också vara på den ackumulerade erfarenhetskunskap som finns hos olika slag av brukarorganisationer för att förbättra verksamheten i stort.

Strategi för brukarens fokus

Vallentunas övergripande styrning och värdegrund sätter kunden i fokus för verksamheten. Ett kommungemensamt mål är att: ”erbjuda god service och möjligheter till inflytande.” Styrelsens och nämndernas verksamhetsplaner speglar detta och det finns ett stort antal skrivningar om vikten av att agera professionellt, vara tillgänglig och ge god service. Även kvalitetsstrategin har ett uttalat kundfokus.

Fokus på service

I Vallentuna finns sedan 2018 en *Servicepolicy – Bemötande och tillgänglighet*. I den fastställs det övergripande målet att andelen invånare som är nöjda med bemötande, tillgänglighet och service i kontakten med kommunen ska öka. Uppföljning sker genom SCB:s medborgarundersökning, kund- och brukarundersökningar samt andra mätningar som KKiK.

Det finns även en *Service och bemötandehandbok* som delges alla medarbetare och som utvecklar vad som är gott och professionellt bemötande, samt vad som gäller för exempelvis svar på e-post och telefon. Handboken tas upp på introduktionsutbildningen för medarbetare. God service och bemötande finns även med i kommunens generella lönekriterier.

Kommunen utser årets chef en gång per år på en av kommunens chefsdagar. Kriterierna för att kunna utses till årets chef är bland annat ”Chefens och medarbetarnas service och bemötande.” Alla medarbetare kan en gång årligen

nominera en medarbetare/avdelning eller ett projekt till "Årets medarbetarskap", ett initiativ från employer branding gruppen, vinnarna utses av ledningsgruppen och kriterierna är "I din motivering ska du beskriva projektets innehåll och förklara hur samarbetet uppfyller samtliga visionsnycklar." Vinnaren uppmärksammas på kommunens sociala kanaler.

Förenklade kontakter med kommunen

I kommunens digitaliseringsstrategi framgår att digitala tjänster ska öka och vara förstahandsvalet i kontakt med kommunen. "Digitalt först" ska genomsyra kommunens syn på information. Den digitala servicen ska vara lättillgänglig så att alla grupper i samhället kan ta del av den.

Under pandemin har behovet av information varit stort och kommunen har lagt mycket energi på att vägleda rätt, också till externa aktörer.

Kontaktcenter har service med telefon, mail, chatt och facebook kl 8-18 måndag till fredag. På biblioteken finns "meröppet" 07-22 alla dagar.

Det finns synpunktshantering och möjlighet att göra felanmälningar via mobilen i appen *Vallentuna kommuns felanmälan*. På webben finns även en ingång för att lämna synpunkter och klagomål i systemet Infracontrol och inom förvaltningarna hamnar dessa i en funktionsbrevlåda. Kontaktcenter bistår kunder att kunna anmäla synpunkter och klagomål på dels vallentuna.se eller direkt i applikationen. Nämnderna får löpande redovisning om de mest förekommande områdena.

Sammantaget kan sägas att kommunen arbetar på ett systematiskt sätt för att underlätta kontakterna med kunden. Det är viktigt att kommunen fortsätter att utvärdera och involvera kunderna i utvecklingen.

Information kring kommunens serviceutbud

På webben finns omfattande information om kommunens tjänster. Det finns en jämförelsetjänst där också en del resultat från brukarundersökningar redovisas och kommenteras av förvaltningschefer.

Det är positivt att informationen är pedagogisk och lättillgänglig inte bara kring själva erbjudandet men även kring måluppfyllelse och resultat från uppföljningar/brukarundersökningar.

Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna

Ser man på brukarens möjligheter att påverka de egna tjänsternas utformning sker detta naturligt i kommunens kärnverksamhet (förskola, skola, socialtjänst, äldreomsorg) genom bland annat genomförandeplaner och individuella utvecklingsplaner. Barn- och ungdomsförvaltningen har utöver detta skolsamråd och ett globalt elevråd. Skolorna har elevråd och några har föräldraråd eller samarbetar med föräldraföreningar.

I Vallentuna genomförs många kundundersökningar och brukarundersökningar. Det varierar dock enligt de intervjuade i vilken utsträckning resultatet leder till åtgärder och vilken typ av åtgärd.

Pensionärsrådet, funktionshinderrådet och näringslivsrådet ska bidra till att förankra kommunens verksamhet hos målgrupperna. Dock har ingen utvärdering gjorts av om syftet uppnås, vilket är ett utvecklingsområde.

I intervjuer framkommer några exempel på tillfällen då brukare/kunder involverats i utveckling, såsom projektet ”riskful playing” där barn och unga deltog i dialog. Som nämnts i avsnitt 1 som har fritidsnämnden fler exempel på detta arbetssätt, inför utveckling av MTB-leder, elljusspår i Kårsta och utveckling av fritidsgården i samråd med ungdomar. Även i arbetet med kommunens vision involverades föreningar och näringsliv. I arbetet med en helt digitaliserad samhällsbyggnadsprocess har en fokusgrupp bildas med kommuninvånare i olika åldrar som får testa e-tjänster innan de publiceras. Detta är mycket positivt och får gärna sprida sig till övriga kommunen. Vallentunas vision öppnar upp för att ytterligare närma sig arbetssätt där kunden/brukarna kan påverka utformningen av sina tjänster exempelvis genom tjänstedesign och fokusgrupper.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Gemensam och uttalad strategi för att ha kunden i fokus</p> <p>Handbok för service och bemötande</p> <p>Information på webben med och jämförelser mellan olika enheter inom förskola, skola och äldreomsorg</p> <p>Kontaktcenter för enkel kontakt med kommunen</p> <p>Brett utbud av e-tjänster, ”digitalt först”</p> <p>Hantering av synpunkter och klagomål</p> <p>Utbildning för nyanställda och medarbetare som tar upp kundens fokus, service och bemötande</p> <p>Utmärkelser och uppmärksamhet för individer och arbetsgrupper som utmärker sig kring hög tillgänglighet och gott bemötande</p>	<p>Ge utrymme för att ta in kundens input i utvecklingen av tjänsterna genom nya arbetssätt såsom tjänstedesign eller fokusgrupper.</p> <p>Utvärdera funktion och effekt av pensionärsråd, funktionshinderråd, näringslivsråd</p>

Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för kvalitetsutveckling • Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet • Förbättringsarbete • Samverkan för kvalitetsutveckling 	82

Allmänt

Att arbeta med kvalitetsutveckling handlar om att förstå de behov och förväntningar som finns hos de brukargrupper som verksamheten är till för och tillgodose dessa. Arbetet följs upp och resultaten återkopplas in i ett

systematiskt utvecklingsarbete som bedrivs på ett sådant sätt att verksamhetens förmåga att möta behov och förväntningar ständigt förbättras. Inom detta område berörs både ledningens strategiska förmåga men också verksamhetens löpande operativa arbete med dagliga ständiga förbättringar.

Detta avsnitt är nära sammankopplat med område 4 Effektivitet och 5 Brukarens fokus.

Strategi för kvalitetsutveckling

I Vallentuna finns en kvalitetsstrategi som omfattar hela koncernen. Den fokuserar på kundnöjdhet, systematiskt arbete och kostnadseffektivitet. Den lyfter ansvar och roller samt jämförelser med andra kommuner och metoder som ligger i framkant. Det finns en kommungemensam verktygslåda för hur kvalitetsarbetet ska bedrivas, där ingår:

- Benchmarking och best practice som en systematisk metod
- Digitaliseringsstrategin
- Hållbart medarbetarengagemang (HME)
- Kommunkompassen
- Kommunens kvalitet i korthet (KKiK)
- Strategin för demokratiutveckling - utveckling och samhällsbyggande ska ske i dialog med invånarna.

Det framgår också i strategin att kvalitetsfrågorna behöver vara anpassade till varje nämnd och förvaltnings verksamhet.

Vi får intrycket att kvalitetsarbetet har stärkts sedan 2019, vilket är positivt. Dock vill vi gärna se en genomlysning av metoderna benchmarking och best practice, som en del i kontinuerlig utveckling. Genomförda effektivitetsstudier har utvärderats hösten 2020 och visar några positiva effekter. Utvärderingen bör framöver kompletteras med en mer djupgående analys av metoden, där själva metoden utvärderas, utöver uppföljningen av genomförda åtgärder.

Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

På kommunledningsförvaltningen finns en kvalitetsenhet som leds av kvalitetschef, som också ingår i ledningsgrupp. Kvalitetsenheten äger kvalitetsstrategin och arbetar med effektivitetsstudierna utifrån benchmarking/best practice tillsammans med förvaltningarna.

Kvalitetsdefinitionen är ”*Den samlade effekten av verksamheternas resultat, kundernas upplevelse och kostnaden för skattebetalarna*”. Styr- och ledningssystemet Stratys används för att följa upp arbetet.

Det finns ett kvalitetsnätverk med handläggare från kvalitetsenheten samt alla förvaltningar som träffas en gång i månaden och driver arbetet med strategin och dess efterlevnad och utveckling. De intervjuade menar att den tydliga förankringen centralt i kommunen gör att arbetet blir samlat och att det finns en tydlig budgetkoppling. Enligt kvalitetschefen ska nätverket säkerställa förvaltningarnas insyn/input, även om varje verksamhetsområde också har olika grad av statlig styrning att ta hänsyn till i sitt eget arbete. Att Stratsys är läsbart för alla kan ge inspiration då en förvaltning kan se vad en annan gör.

Då det finns en stark central kvalitetsenhet är det viktigt att hela tiden säkerställa att det verksamhetsnära kvalitetsarbetet inte tappar fart. Vi har inte sett indikationer på detta i Vallentuna, men det bör bevakas löpande.

Förbättringsarbete

Det systematiska förbättringsarbetet i Vallentuna utgår från kommunens kvalitetsstrategi. Enligt de intervjuade i Vallentuna är kommunen förändringsbenägen. De är nöjda med möjligheten till att kunna komma med idéer och bidra till ständiga förbättringar.

I kommunkompassen söker vi också efter innovationsarbete. De nya arbetssätten, den nya användbara tekniken osv. Det kan vara på flera nivåer i organisationen. I Vallentuna är ”Innovation” en av de sex visionsnycklarna i kommunplanen. Inom samhällbyggnadsförvaltningen finns utmärkelsen ”årets utvecklare” som uppmärksammar ”en kollega som bidrar med kompetens, innovation och mod att gå före”.

Den strategiska målsättningen samt visionen ”med mod att gå före” öppnar upp för en högre grad av innovation. Arbetet kan stärkas genom t.ex. särskilda utvecklingsresurser (tid eller pengar) ämnade åt innovation. Detta i sin tur kan kombineras med uppmärksamhet/belöning till arbetsplatser/medarbetare som arbetar innovativt, precis som i det goda exemplet på samhällbyggnadsförvaltningen.

Samverkan för kvalitetsutveckling

I utvärderingen framkommer ett flertal exempel på samverkan för kvalitetsutveckling. Intern finns en rad nätverk som kvalitetsnätverk, digitaliseringsnätverk, miljö nätverk etc.

Flera av formerna för nämns i avsnitt 4. Inom miljöområdet läggs stor vikt vid Miljösamverkan Stockholms-län som uppges vara nödvändig för att upprätthålla kvaliteten i livsmedelstillsynen.

Inom skolan finns samverkan med lärarutbildningar, vilket enligt de intervjuade ökar kvaliteten och stärker relationen med universitet och forskning.

Samverkan för bästa skola löper under totalt tre år och sker parallellt med ett större kvalitetsarbete där barn- och ungdomsförvaltningen arbetar systematiserat med att identifiera och åtgärda mindre brister i det systematiska kvalitetsarbetet.

Vallentuna kommun ingår i Samverkan Stockholmsregionen (SSR) som syftar till att stärka samhällets förmåga att upprätthålla viktiga samhällsfunktioner i olika krissituationer.

Ett viktigt samarbete med Polisen och andra externa aktörer är tidigare nämnda Tryggare Vallentuna där samtliga förvaltningar deltar. Andra samverkansformer som nämns ökar kvaliteten är Geodata norrort, Bygglovsalliansen, samt NOFI, en förening för upphandlare/inköpare.

De tidigare nämnda råden används också för att utveckla kvaliteten i tjänsterna – även om det inte utvärderats om och hur kvaliteten påverkats.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Gemensam ansats i kvalitetsarbetet.</p> <p>Alla förvaltningar bedriver någon form av kvalitetsarbete</p> <p>Exempel på digitalisering och annan ny teknik i kvalitetsutvecklingsarbetet</p> <p>Omfattande arbete för kvalitetsutveckling via extern samverkan</p> <p>Kvalitetsarbetet kopplat till kommunplanen</p> <p>Övergripande kvalitetsgrupp i kommunen</p> <p>Bolag deltar i kommunens kvalitetsgrupp</p>	<p>Fortsatt arbete med att öka digitalisering för ökad kvalitet</p> <p>Utvärdera metoden benchmarking/best practice och sprid modellen i organisationen</p> <p>Utvärdera lärandet mellan enheter och verksamheter</p> <p>Stärk stödet för innovationer och uppmärksamma goda exempel.</p>

Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för ett hållbart arbetsliv • Strategisk kompetensförsörjning • Arbetsmiljö och sjukfrånvaro • Jämställdhet och mångfald 	86

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 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

välståndstjänster 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.

Strategi för hållbart arbetsliv

En samlad strategi för ett hållbart arbetsliv har flera komponenter. Det handlar om en systematik i kompetensförsörjningen, att måna om att vara en attraktiv arbetsgivare och aktivt attrahera kompetens. Det handlar också om utveckling av befintliga medarbetares kompetens, ett tydligt arbete med arbetsmiljö och hälsofrämjande åtgärder och friskvård samt aktiva åtgärder för icke-diskriminering, jämställdhet och mångfald. I Vallentuna samspelar ovanstående komponenter på ett föredömligt sätt.

Kommunen arbetar med arbetsgivarvarumärket utifrån tre fokusområden:

- Vallentuna kommun ska vara en attraktiv kommun i Stockholm-Uppsala-Arlandaregionen att arbeta i.
- Talanger ska kunna utveckla sin fulla potential i kommunen.
- Medarbetare ska vilja rekommendera sina nätverk att söka jobb i Vallentuna.

Kommunen har sedan 2021 en nyantagen HR-policy, som även gäller för bolagen. Den övergripande målsättningen är att kommunen ska bedriva kostnadseffektiv verksamhet av hög kvalitet. Områdena *attrahera, rekrytera, behålla, utveckla och avveckla* uppges vara beroende av varandra och jämbördigt viktiga för att uppnå förväntad effekt.

Vi får intryck av en genomtänkt process där rekrytering, kompetensutveckling, utveckling av ledare och medarbetare skapar en helhet genomtyrad av tanken om ett hållbart arbetsliv. Det finns en tydlig ambition att alla delar i

personalpolitiken ska bygga på evidensbaserade metoder. Det sker även uppföljning regelbundet, vilket skapar ett internt lärande.

Strategisk kompetensförsörjning

En modell för strategisk kompetensförsörjning togs fram 2016 och ett 3-årigt program togs fram med olika aktiviteter under 2017-19. Under 2021 arbetar kommunen med att ta fram en strategisk kompetensförsörjningsplanering för 2021-2022 i syftet att ha ett samlat perspektiv för kommunövergripande och långsiktiga aspekter. Planeringen utgår från den nyantagna HR-policyn.

Employer branding-gruppen har funnits i drygt två år och är ett samarbete mellan HR och kommunikationsavdelning och leds av kvalitetschefen. Uppdraget är att identifiera och bidra till aktiviteter med fokus på att attrahera, rekrytera och behålla. Första året genomfördes 50 aktiviteter. Analyser av avgångsorsaker utgör enligt de intervjuade underlag för beslut om aktiviteter och satsningar..

Kommunen använder ett verktyg för strategisk kompetensöversikt. Analysen utgör underlag vid rekrytering, kompetensutveckling, kollegialt lärande, självinläring, legitimationskrav etc. Vi har noterat flertalet satsningar inom verksamheterna, bland annat i förskola, grundskola och hemtjänst.

Kommunen har en samlad rekryteringsprocess som utvärderas löpande. Verktyget ReachMee innehåller bland annat kravprofiler.

Arbetsmiljö och sjukfrånvaro

För det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM) finns en *Policy för arbetsmiljö, likabehandling och mångfald*. På intranätet finns dokumentation, rutinbeskrivningar, tips och råd lätt tillgängliga. I policyn framgår att varje nämnd ansvarar för att se till arbetsmiljömål årligen tas fram i samverkan med skyddsombud och medarbetare och följs upp årligen. Kommunen arbetar systematiskt i arbetsmiljögrupper över alla förvaltningar. Såväl chefer som fackliga representanter beskriver att SAM fungerar mycket väl i Vallentuna.

Utöver APT finns lokala arbetsmiljögruppen (LAG), verksamheternas arbetsmiljögrupp (VAG) och en central arbetsmiljögrupp (CAG). Allt dokumenteras och följs upp i Stratsys. Därmed är arbetet tillgängligt och transparent för alla medarbetare. Arbetsmiljöfrågor är integrerade i den strukturerade dialogen mellan medarbetare och chef

Enligt de fackliga representanterna visar passat visionen ”mod att gå före” väl in på Vallentuna kommun som arbetsgivare. ”Man upplevs som en viktig kugge i maskineriet, arbetsgivaren lyssnar på en.” De bekräftar att det är vanligt att medarbetare byter roll inom kommunen eller gör karriär inom sin verksamhet, något som gör att många stannar länge. De lyfter också fram den goda relationen som de som fackliga representanter har med kommunen och HR-funktionen. De menar att avsaknaden av ett centralt samverkansavtal leder till att dialogen hamnar i centrum. De framhäver att de flesta chefer är prestigelösa och att de flesta situationer går att lösa. Det finns en gemensam vilja att ”tänka utanför boxen”.

De intervjuade cheferna lyfter fram vikten av ordning och reda och stödet de får i Stratsys. Den tydliga strukturen hjälper dem att fokusera på medarbetarna. De kan följa sjukfrånvaro i ”QlikView” och är nöjda med uppföljningen. I årsredovisningen för 2019 framgår att det är en större grupp kvinnor än män som är sjukskrivna, vilket inte kommenteras i årsredovisningen.

Jämställdhet och mångfald

Det som rör arbetsgivarens ansvar för jämställdhet och mångfaldsfrågor tas upp i kommunens *policy för arbetsmiljö, likabehandling och mångfald*. Det finns en särskild rutin och ”LIMÅ-rond”. Några av de metoder som kommunen arbetar med, och som finns med i verksamhetssystemet, handlar om att undersöka om det finns risker för diskriminering eller repressalier eller om det finns andra hinder för enskildas lika rättigheter och möjligheter i verksamheten.

I intervjuer framkommer att chefer och skyddsombud arbetar systematiskt och strukturerat även med detta men att dokumenterade aktiva åtgärder upplevs vara ett förbättringsområde. Samtidigt framkommer i utvärderingen flertalet exempel på aktiva åtgärder inom området.

Varje år görs enligt uppgift en lönekartläggning där man analyserar statistiken för att se om det finns några löneskillnader inom lika arbeten och om dessa har något direkt eller indirekt samband med kön. Enligt de intervjuade har systematiken i detta arbete stärkts men ännu inte lett till konkreta förändringar. Den nya HR-policyn fokuserar bland annat på jämställda löner, fortsatt arbete uppges vara att se över dokument inom bland annat lönesamtal och medarbetarsamtal samt att se över roller, exempelvis barnskötarrollen för att säkerställa löner i lika och likvärdiga arbeten.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Övergripande styrning med en uttalad ambition om ett hållbart arbetsliv</p> <p>Planering för kompetensförsörjning och stort antal aktiviteter</p> <p>Betonande av kommunens värdegrund i rekryteringsprocessen, t.ex. i annonser</p> <p>Möjlighet för medarbetare inom förskola/skola samt vård och omsorg att vidareutbilda sig</p> <p>Tydligt arbete med det systematiska arbetsmiljöarbetet</p> <p>Tät uppföljning av sjukfrånvaro (analys?)</p>	<p>Fortsätt fokusera på det långsiktiga perspektivet i den strategiska kompetensförsörjningen</p> <p>Säkerställ att lönekartläggningen leder till konkreta resultat</p>

Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap • Högsta cheferna som förebilder • Chefers uppdrag • Intern kommunikation • Utveckling av ledarskap och medarbetarskap 	83

Allmänt

I detta avsnitt eftersöker vi hur kommunen utvecklar ledarskapet, främst ledarskapet hos de ledare som även är chefer men också för andra ledare.

Ett bra ledarskap är avgörande för välfärdens möjlighet att attrahera kompetenta och engagerade medarbetare. Ledarskapet skapar förutsättningar för medarbetarna att göra sitt bästa och har betydelse för deras hälsa. Chefens främsta uppgift är att leda och fördela arbetet så att medarbetare kan utföra de uppgifter som krävs för att nå verksamhetens mål. En chef har ansvar och

befogenheter i form av personal, ekonomi och verksamhet. En chef utövar självklart ett ledarskap. En ledare behöver däremot inte vara en chef. Det kan vara en ledare för processer, projekt, specifika frågor eller team.

Här eftersöker vi även hur kommunen aktivt arbetar med att utveckla medarbetarskapet hos medarbetarna. Engagerade medarbetare bidrar till väl fungerande organisationer som därmed får förutsättningar att uppnå goda resultat. Ett skäl till att medarbetare besitter eftersträvansvärda egenskaper är att arbetsgivarpolitiken skötts väl.

Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

I Vallentuna finns en genomtänkt modell för ledarutveckling. Det uttalade målet är att ledarutveckling behövs för att cheferna aktivt ska bidra till att kommunen når sina mål med hög kvalitet. Modellen bygger bland annat på en framtagen *ledarprofil* som beskriver effektiva ledarbeteenden. Kommunen har även sedan 2020 en kompletterande *medarbetarprofil* som beskriver effektiva medarbetarbeteenden. Utifrån dessa två byggs HR-policyn och olika former av stöd och utveckling.

Parallellt finns en *chefsakademi* och en *medarbetarakademi* som omfattar olika former av kompetensutveckling.

Trots att HR-policyn och de delar som omfattar medarbetarskapet är relativt nya så är Vallentuna inom detta område ett gott nationellt exempel.

Högsta cheferna som förebilder

Kommunledningen har en gemensam uppgift i att utveckla kommunen enligt de övergripande målen. Ledstjärna i detta arbete är vision och värdegrund. Ledningen agerar tillsammans vid introduktionsutbildningar och i ledarskapsprogrammet och är också synliga vid introduktionen av nya medarbetare.

Enligt intervjuerna uppfattas ledningsgruppen som bärare av såväl vision som värdegrund. Många menar att det är nära till allt i Vallentuna, också till att ta kontakt med högt uppsatta chefer. Det stora arbetet som gjorts under 2019/2020 med värdegrunden har bidragit denna uppfattning.

Chefers uppdrag

Chefers uppdrag tydliggörs och kvalitetssäkras på flera vis i Vallentuna. Det börjar vid rekryteringen, där kommunen har en gemensam kravprofil för chefer med budgetansvar. Det finns också en process för preboarding, onboarding och arbetsplatsnära introduktion för chefer (IPC). Alla delar utvärderas. Sedan hösten 2020 är chefsintroduktionen huvudsakligen digital, något som de intervjuade cheferna lyfter som positivt eftersom det möjliggör flexibilitet.

Vallentuna har en chefsakademi som omfattar chefsintroduktion, chefspaketet (CLP), ledarskapsutveckling (LUP) samt handledning och chefsdagar.

I kursutbudet finns exempelvis kompetensbaserad rekrytering, arbetsmiljö, rehabilitering, arbetsrätt, verksamhetssystem, lön, likabehandling och mångfald, kommunikation och ärendehantering.

Det tydligaste inslaget som uttrycker chefernas uppdrag är att alla chefer i Vallentuna kommun sedan 2019 har ett *leveranskontrakt*. Där tydliggörs roll och ansvar, behov av kompetens och utveckling samt stöd från närmaste chef. Överordnad chef ansvarar för uppföljning av kontraktet, två ggr per år. De intervjuade cheferna menar att det var ovant och kändes utelämnande att börja arbeta med kontrakten, men att de har fungerat som en bra grund för dialog.

Det finns en metodbank på intranätet, ”chefens verktyglåda”, med stöd för chefer och arbetsgrupper. Där finns bland annat övningar, spel, litteraturtips och metoder för att främja en god arbetsmiljö och ett gott ledarskap.

Obligatoriska *Chefsdagar* genomförs två ggr per år. På en av dessa utses Årets chef, efter en nomineringsprocess.

Intern kommunikation

Att ha tydliga former för den interna kommunikationen är grundläggande för att skapa förutsättningar för såväl ledarskap som medarbetarskap. Det handlar både om ”statiskt information” som policies, rutiner etc och om löpande information. På Vallentunas intranät finns omfattande information om policies, rutiner mm. Informationen är enkel att överskåda och uppdaterad. De intervjuade cheferna och de fackliga representanterna är mycket nöjda med det tydliga intranätet

Intranätet och e-posten är den plats som främst används för att sprida information inom organisationen. Här är det viktigt att säkerställa möjliga vägar

att nås av information för de yrkesgrupper som inte normalt har tillgång till en egen dator under sin arbetsdag.

Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

HR-policyn inleds med vilka förväntningar som finns på medarbetare och chefer i kommunen. Ledarprofilen, som nämndes ovan utgör ett stöd i samtalet för leveranskontraktet mellan chef och dennes chef. Profilen utgör också grunden för kommunens ledarutvecklingsprogram (LUP) och chefshandledning.

LUP omfattar tio heldagar och löper över ett år. Syftet är att ”utveckla ledarskap som bidrar till att Vallentuna kommun når sina mål”. Deltagarna får träna på beteendena i ledarprofilen samt ett stort antal verktyg och metoder som är evidensbaserade och beprövade. Efter avslutningen får deltagarna ansvara för ett block på en chefsdag kommande år. De får ett tema kopplat till Vallentuna kommuns fortsatta utvecklingsarbete. Återträffar efter LUP sker regelbundet och det finns möjlighet att gå om LUP efter åtta år. Från hösten 2020 erbjuds att den som har gått klart LUP får möjlighet till chefshandledning i en mindre, förvaltningsblandad grupp som leds av extern legitimerad psykolog med expertis inom arbetspsykologi.

En del i att säkerställa att chefer har förutsättningar för att kunna utöva ett gott ledarskap är att ha en tanke eller riktning för hur många medarbetare som ska vara underställda varje lönesättande chef. De fackliga representanterna menar att situationen förbättrats de senaste åren i de sektorer där det är vanligt med många underställda medarbetare t-ex i skolan eller inom omsorgen. Detta har skett bland annat genom att det är allt vanligare att medarbetare som inte är chefer får ansvarsroller, vilket avlastar chefen. Det är dock fortfarande skillnad mellan olika sektorer.

Utvecklingen av medarbetarskapet har utvecklats sedan förra kommunkompassen. Det börjar vid rekrytering och anställning och löper hela vägen till avslut. Kommunen har en process med pre/onboarding för nyanställda. Onboarding genomförs även för de som har varit borta/tjänstlediga ett tag. Det genomförs även en kommungemensam introduktionsdag för nyanställda en gång per halvår. Då medverkar kommundirektör, kommunstyrelsens ordförande och förvaltningschefer. Dagen avslutas med en bussrundtur i kommunen.

Minst en gång per år ska utvecklingssamtal hållas med varje medarbetare. Utvecklingssamtalet ska sedan utmynna i en skriftligt formulerad *individuell utvecklingsplan* som tas fram och följs upp. I intervjuerna beskrivs detta som ett mycket uppskattat verktyg som ger medarbetarna en möjlighet till kontinuerlig utveckling.

Vallentunas *medarbetarakademi* är ett samlingsnamn för verktyg, föreläsningar, seminarier och utbildningar som syftar till att stärka och utveckla medarbetarskapet. Den omfattar:

Medarbetarprofilen, som är stöd i dialogen mellan medarbetare och chef, vad gäller individuella målsättningar och utvecklingsområden. Det finns också sedan 2020 ett *medarbetarprogram* som riktar sig till alla medarbetare och som omfattar seminarier och workshops. Det finns även sedan hösten 2020 ett *fördjupat medarbetarprogram med fokus på service*. Programmet inleds med ett självskattningstest samt målsamtal med närmaste chef. Programmet ska utvärderas av deltagarna efter varje avslutad kursdag samt efter avslutad utbildning. Enligt de intervjuade är medarbetarakademin uppskattad av såväl medarbetare som chefer. Det är tydligt för dem att ledarskapet och medarbetarskapet hör samman och att detta speglas i chefsakademi och medarbetarakademi.

Filmmaterial, föreläsningar och seminarier i medarbetarakademin finns tillgängligt för alla medarbetare via kommunens intranät.

I Vallentuna finns också *Ledarskap utan chefskap (LUC)*. De intervjuade menar att många chefer i Vallentuna börjat med att gå LUC innan de gått vidare och sökt en chefstjänst.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Centrala chefer som agerar och bär kommunens vision, värdegrund och mål</p> <p>Introduktionsprogram för nya chefer och regelbundna ledardagar</p> <p>Ambition kring interna karriärvägar</p> <p>Närhet och tillit</p> <p>Uppskattade chefs- och ledarutvecklingssatsningar</p> <p>Förankring av värdegrund bland chefer och medarbetare</p> <p>Tydlig medarbetarskapsidé samt omfattande utvecklingsinsatser för medarbetare</p> <p>Utbyggt intranät med tydlig information</p>	<p>Säkerställ att den interna kommunikationen når alla genom att arbeta med kanaler som passar målgruppens behov och förutsättningar</p> <p>Följ noga de nya delarna såsom HR-policy och medarbetarprogram</p>

4. Översikt av poängfördelning

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

1. Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max
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	21	30
1.4 Transparens kring resultat	9	10
1.5 Förutsättningar för politiken	24	30
	73	100

2. Samhällsutveckling	Uppnått	Max
2.1 Strategiskt arbete	10	15
2.2 Social hållbarhet	22	30
2.3 Ekologisk hållbarhet	23	30
2.4 CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR	20	25
	75	100

3. Styrning och kontroll	Uppnått	Max
3.1 Strategi för styrning	10	10
3.2 Politisk styrning	32	40
3.3 Uppföljning och analys	22	30
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	16	20
	80	100

4. Effektivitet	Uppnått	Max
4.1 Strategi för effektivitet	19	20
4.2 Jämförelser för effektivitet	27	30
4.3 Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet	21	30
4.4 Samverkan för effektivitet	16	20
	83	100

5. Brukarens fokus	Uppnått	Max
5.1 Strategi för brukarens fokus	17	20
5.2 Fokus på service	20	20
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	17	20
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	15	20
5.5 Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna	17	20
	86	100

6. Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	16	20
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	20	20
6.3 Förbättringsarbete	22	30
6.4 Samverkan för kvalitetsutveckling	24	30
	82	100

7. Arbetsliv	Uppnått	Max
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	14	15
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	36	40
7.3 Arbetsmiljö och sjukfrånvaro	22	25
7.4 Jämställdhet och mångfald	14	20
	86	100

8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	16	20
8.2 Högsta cheferna som förebilder	15	20
8.3 Chefers uppdrag	18	20
8.4 Intern kommunikation	17	20
8.5 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	17	20
	83	100