

Kommunkompassen Analys av Tomelilla kommun

2020-01-22 Utvärderare
Linda Nordberg, SKR och Ulrika Elming, Kraftringen



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Tomelilla kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	5
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.....	25
Område 5 Brukarens fokus	29
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	33
Område 7 Arbetsliv.....	36
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. Tomelilla kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

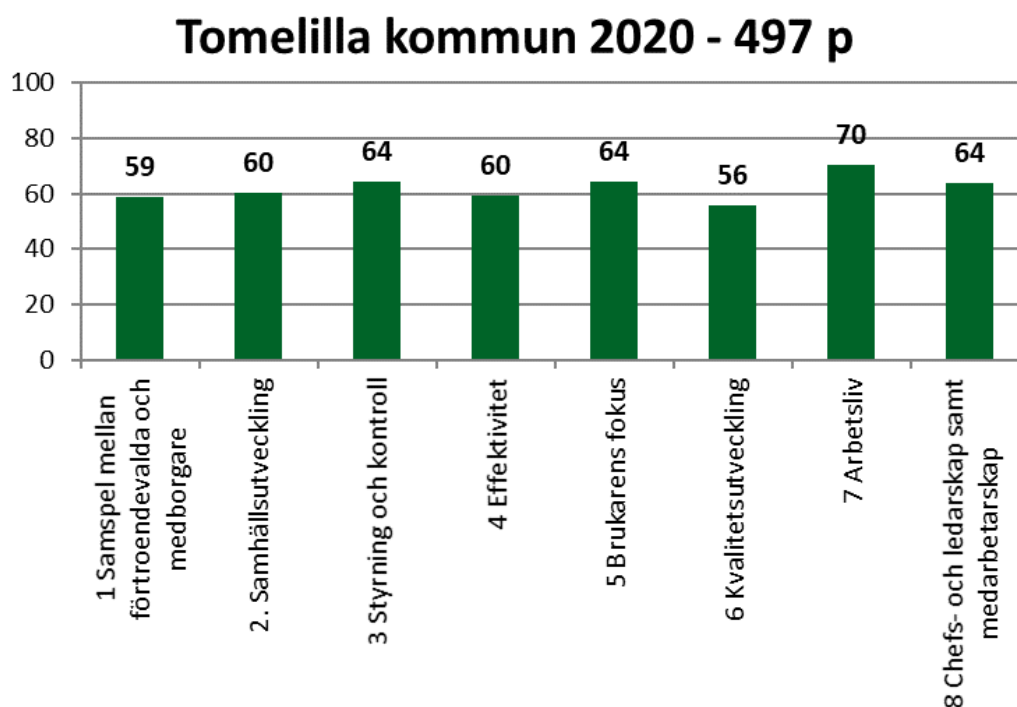
Utvärderingen

Utvärderingen av Tomelilla kommun genomfördes november år 2020 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier.

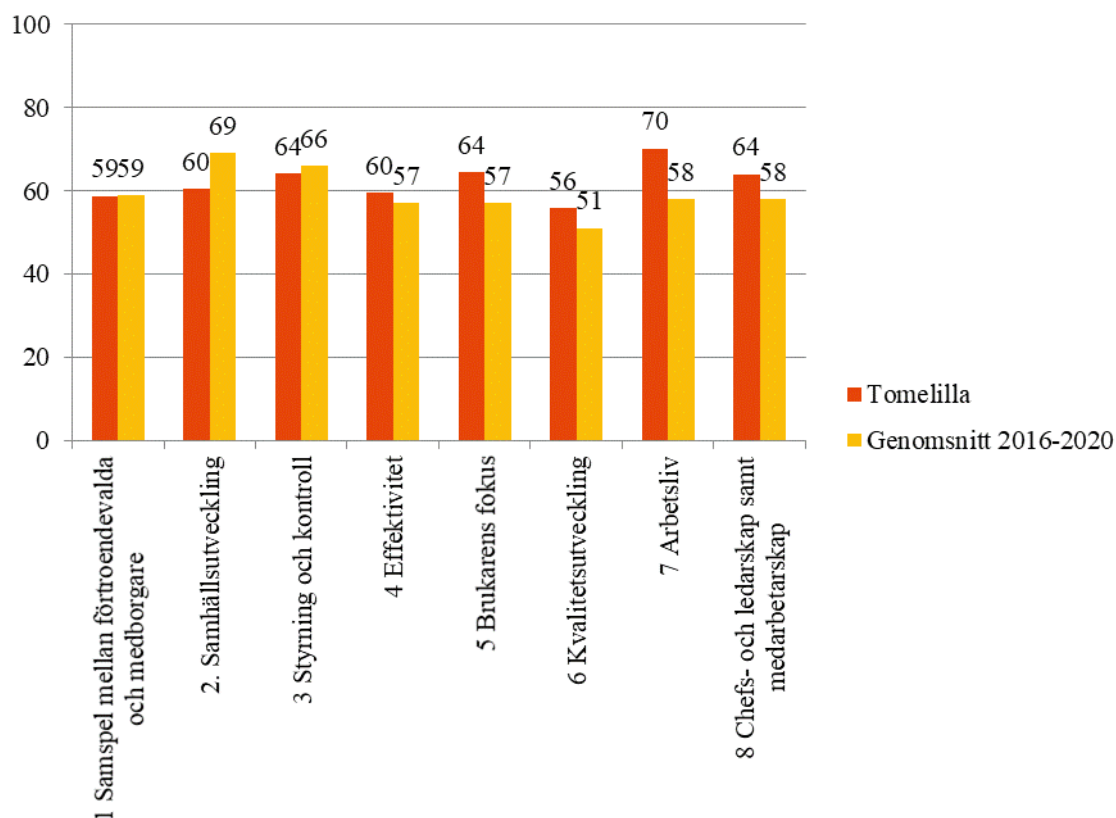
Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Tomelillas totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nästa diagram illustreras Tomelillas poängprofil jämfört med tidigare utvärderingar och jämfört med ett nationellt medelvärde på kommuner som utvärderats sedan 2016.



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

Jämförelser

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

Sammanfattande kommentarer

Kommunen är i en stor förändring med relativt nytt ledarskap, ny styrmodell och vision. Den nya styrmodellen innebär nya, mer effektiva arbetssätt där

fokus ska ligga på det väsentliga och där professionen ska ges mer utrymme. Detta ska i längden leda till en bättre och mer kvalitativ verksamhet. Stort fokus ligger även i samverkan, både internt men även med externa aktörer för Tomelilla och dess medarbetare kan erbjuda den bästa servicen till sina medborgare.

Kommunens starkaste område är område 7, Arbetsliv. Tomelilla ligger närmare 10 poäng över medel, jämfört både med utvärderingar som gjorts sedan 2019 eller sedan 2020. Tomelillas strategiska arbete med att vara en attraktiv arbetsgivare slår därmed igenom i utvärderingen. En mycket bra utgångspunkt för att kunna utföra allt förändringsarbete som sker i kommunen.

Eftersom kommunen befinner sig i en implementeringsfas av både ny styrmodell, ny vision och flertalet syrande dokument, uppkommer vissa svårigheter att utifrån Kommunkompassens bedömningsgrunder utvärdera arbetet vad gäller resultat samt uppföljning/analys, vilket ger ett genomslag i poängsättningen. Detta syns särskilt i område 2 eftersom Livskvalitetsprogrammet inte än är klubbat samt i område 8 där man nyligen tagit fram nya policyer kring medarbetarskap och ledarskap.

Vår bedömning utifrån utvärderingen och intervjuer är att kommunen kommit en bit på vägen med implementeringsarbetet och gjort detta relativt framgångsrikt. I det fortsatta arbetet rekommenderar utvärderarna kommunen att under implementeringen tänka på att förändring tar både kraft och tid och att fortsätta stötta på cheferna och verksamheterna i detta. Kom även ihåg att utvärdera och analysera arbetssätten, sprida de goda exempel som finns i kommunen och att systematiskt säkra upp att de nya arbetssätten verkligen ger effekt.

En väl fungerande styrning och ledning bygger både på ordning och reda - det vill säga koll på ekonomi och kvalitet - men också på tillit till de som utför välfärdstjänsterna. Tillit innebär däremot inte att man ska sluta kontrollera och rapportera, men att man gör det mer selektivt. Denna avvägning och balans är viktig att påminna sig om så att de underlag beslutsfattarna i Tomelilla får, innehåller väsentlig information kring verksamheterna och välavvägda prioriteringar kan göras för bästa möjliga Tomelilla.

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	59

Allmänt

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

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

Strategi för demokratiutveckling och information

En av kommunfullmäktiges övergripande målområden är *Delaktighet och egenmakt* där ett av de övergripande målen lyder enligt följande:

Delaktigheten i samhället ökar och invånarna upplever att de kan påverka sin vardag.

Eftersom alla nämnder bryter ned de övergripande målen finns det en systematik inom området inom de flesta verksamheter. Däremot hade utvärderarna svårt att hitta en övergripande analys av måluppfyllelsen av målen eller ifall man använder några särskilda indikatorer för att mäta måluppfyllelsen (mer om detta inom område 3). En helhetsbild av vad som gjorts för att uppnå målet, analysen av arbetet samt vilka åtgärder kommer att vidtas utifrån resultaten, skulle ge beslutfattarna en tydligare bild om vart kommunen är på väg inom området och hur arbetet egentligen går.

Kommunen har *Riktlinjer för information och kommunikation i Tomelilla kommun*. Riktlinjerna är dock framtagna 2006 och har uppdaterats 2013, vilket ger riktlinjerna ett antal år på nacken. Utvärderarna ser att riktlinjerna bör uppdateras så att de är i linje med både den nya visionen samt med kommunens kommunikation och information med medborgarna idag. Kommunen har däremot nyligen tagit fram *Inriktning för sociala medier* och som nu ska kompletteras med både rutin och checklista.

Intrycket utvärderarna får är att finns både en ambition och ett intresse i kommunen att föra dialog med medborgarna, men att det saknas en tydlig strategi kring hur och när kommunen ska använda sig av medborgardialoger. Sunne, Piteå och Ängelholm är tre kommuner som arbetar systematiskt och strategiskt med medborgardialog.

Kommunens information till medborgarna

Tomelilla använder sig av flera olika kommunikationskanaler till medborgarna. Både hemsidan men även kommunens Facebook-sida som kommunen själv lyfter fram som en av de främsta kanaler för information. Detta bekräftas av att sidan följs och gillas av 3 900 personer, vilket är sett till invånarantal närmare 30 % av invånarna. Kommunikationsavdelningen följer årligen upp Facebookstatistik och inkluderar då även interaktion som parameter, d.v.s. följarnas engagemang mäts. Förutom Facebook, används även Instagram och LinkedIn som andra kanaler. Dessa används för att rikta sig mot specifika målgrupper eller för att gynna arbetsgivarvarumärket eller platsvarumärket. Intrycket utvärderarna får är att kommunen är aktiv inom flera olika kanaler och arbetar strategiskt med sina informationskanaler, vilket gynnar möjligheten att nå rätt grupp vid rätt tillfälle.

För att tillhandahålla en tillgänglig hemsida till sina medborgare har kommunen gjort oberoende granskning av den och som gett kommunens hemsida en

mycket hög tillgänglighetsgrad på 94,3 av totalt 100. Därtill har kommunen gjort egna skattningar av den. Hemsidan finns även som lättläst version. Under Corona-pandemin har kommunen även erbjudit möjlighet för medborgarna att chatta med diverse verksamheter för att få svar på frågor och Corona, ett bra sätt att erbjuda möjlighet till enkel kommunikation med kommunen trots rådande omständigheter.

Utifrån ett demokratiskt perspektiv och för att stärka den lokala demokratin är det viktigt att medborgarnas insyn i den politiska beslutfattningsprocessen är lätt och tillgänglig. Kommunen tillgängliggör både handlingar, kallelser och protokoll från samtliga nämndsmöten i kommunen vilket tillför en öppenhet. De viktigaste besluten från kommunstyrelsen och kommunfullmäktige kommuniceras även i anslutning till sammanträdena som korta notiser på webben. För att få ytterligare spridning av detta kunde man publicera både notiserna och blänkare inför sammanträden på Facebook.

Kommunen uppvisar ett gott exempel vad gäller information om genomförda granskningar från kommunrevisionen. Idag finns granskningar från några år bakåt samlade på hemsidan, tydligt och tillgängligt för medborgaren. Därtill publicerar kommunen svar på granskningarna vilket medför en öppenhet gentemot medborgarna om vilka åtgärder som kommunen vidtagit utifrån revisionerna.

Nämndssammanträdena är inte öppna i Tomelilla kommun, förutom kommunfullmäktige som är lagstyrt. Det kan vara värt att i framtiden fundera på ytterligare sätt att öppna upp sammanträdena till medborgarna. Som exempel kan nämnas både öppna nämndssammanträden, allmänhetens frågestund i anslutning till kommunfullmäktiges möte eller att direktsända fullmäktigemöten och även göra dem även tillgängliga digitalt i efterskott. Upplands Väsby är ett gott exempel här, där man förutom öppna sammanträden även för nämnderna också anordnar en fikastund med politikerna samt en öppen frågestund innan kommunfullmäktiges möte.

Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken

Vad gäller möjlighet för medborgarna att tycka till och föra dialog med kommunen och de förtroendevalda hänvisar kommunen bland annat till Tomelillapanelen som ger möjlighet för olika målgrupper till dialog. Medborgarna i kommunen har även möjlighet att lämna in ett medborgarinitiativ. För att förkorta svarstiden på ett initiativ, tas de upp på

kommunstyrelsens arbetsutskott som oftare har möten än kommunstyrelsen. Ett gott exempel för andra kommuner. För att öka transparensen av initiativen kunde man samla de initiativ som inkommit och svaren på exempelvis hemsidan. En överblick bidrar även till att få en bild av vilka förslag som kommit in under året och ifall det finns några slutsatser man kunde dra ifrån det.

Inom vissa verksamheter sker också öppna medborgardialoger. Vård och Omsorg har ett antal goda exempel som t.ex. dialogerna med pensionärerna om aktuella frågor, bland annat välfärdsteknik och tidig hemgång från sjukvården samt de öppna samtalen på torget som anordnades under hösten kring äldreomsorg och LSS-verksamhet.

Som medborgarföreträdare måste politikerna vara tillgängliga för dem som bor och verkar i Tomelilla. Kontaktuppgifterna till de flesta förtroendevalda finns lättillgängligt på hemsidan vilket gör det lätt för medborgarna att både nå och kontakta politikerna i sin hemkommun. Det finns dock möjlighet att utveckla fler mötesarenor där medborgarna återkommande kan komma till tals både med tjänstepersonerna men också med beslutsfattarna. Exempelvis Gällivare kommun ordnar regelbundna öppna träffar med politikerna på kommunens informationscenter.

Transparens kring resultat

För att på ett enkelt sätt informera medborgarna om vad kommunen åstadkommit under året har kommunen tagit fram en kort film av senaste års årsredovisning. Kommunen håller även på och bygger upp en jämförelsetjänst på hemsidan där medborgarna på ett lätt sätt ska kunna ta del av verksamheternas resultat och kvalitet samt även jämföra enheter med varandra och i vissa fall med riket eller grannkommuner. När jämförelsetjänsten innehåller fler mått än vad dagens version gör, exempelvis brukarundersökningarnas resultat och resultat från olika verksamheters Öppna jämförelser, blir det ett lätt sätt för invånarna att ta del av resultaten. Kommunen har däremot kommit längre med redovisning av kommunövergripande undersökningar som t ex. KKiK, Svenskt Näringslivs ranking och trygghetsundersökningen. Förutom redovisning av själva resultatet, redovisar kommunen också hur man arbetar utifrån resultatet på hemsidan.

Förutsättningar för politiken

Nya förtroendevalda i Tomelilla får i början av en ny mandatperiod en två dagars grundläggande utbildning. Nämnderna erbjuder utöver detta i viss mån verksamhetsspecifika utbildningar. Under den grundläggande utbildningen går man igenom bland annat de reglementen och riktlinjer som finns i kommunen, förtroendemannarollen vs. Tjänstepersonsrollen samt olika jävsgrunder. För att säkerställa och påminna samtliga förtroendevalda om roller och regler, ser utvärderarna att de kan finnas ett värde att erbjuda samtliga förtroendevalda en kortare utbildning och repetition i början på varje mandatperiod. Därtill är det av värde att säkerställa att nämnderna har ett tänk kring hur de introducerar sin verksamhet och de reglementen som styr den verksamheten på passande sätt till sin nämnds förtroendevalda. Det är även av värde att säkerställa att förtroendevalda som väljs in mitt i mandatperioden får stöd och utbildning, kanske via en digital utbildning? Österåkers kommun är en kommun som tagit fram en webbaserad utbildning för sina förtroendevalda.

För att vidareutveckla och förbättra utbildningen som kommunen erbjuder, skickar flera kommuner, bl.a. Vallentuna, ut en utvärdering till de förtroendevalda kring både utbildning och samspel mellan förtroendevalda och tjänstepersoner. Kanske även något för Tomelilla för att upprätthålla det goda samspelet mellan grupperna och säkerställa kompetensen hos de förtroendevalda?

Under denna mandatperiod har kommunen arbetat med att både likställa kvaliteten på underlagen till politiken samt att säkerställa en likvärdig beredningsrutin i hela kommunen. Den övergripande åsikten är att det har gett positivt resultat, trots vissa inkörningsproblem i någon nämnd. Ifall ännu ingen utvärdering är genomförd, ser utvärderarna ett värde i det för att fånga upp och dra lärdom av det som gått bra och fånga upp det som kan förbättras.

Hot och hat gentemot förtroendevalda har ökat i Sverige under senaste åren, varför tydliga riktlinjer, råd och stöd till förtroendevalda är viktiga. Det finns inga framtagna riktlinjer kring kommunens ansvar vad gäller hot och hat gentemot de förtroendevalda. Däremot finns hot och hat både gentemot förtroendevalda och tjänstepersoner med som en risk i internkontrollplanen och följs regelbundet upp där. Lagstiftningen för förtroendevalda och anställda kring arbetsmiljö skiljer sig åt varför det är viktigt att tydliggöra vilket ansvar kommunen åtar sig gällande förtroendevaldas trygghet. Med det sagt så finns det däremot idag färdigt uppbyggda arbetssätt kring detta i Tomelilla, där de

förtroendevalda vet vem de ska vända sig till om en situation uppstår och känner sig trygga med det. Kommuner som tydliggjort kommunens ansvar vad gäller deras demokratiska uppdrag är bland annat Uppsala och Lysekil.

Kommunen har ett framtaget reglemente för att motverka korruption och mutor. Reglementet tydliggör vad som gäller i kommunen och hur förtroendevalda och anställda ska agera i olika situationer. Denna fråga behandlas även på utbildningen för de nya förtroendevalda. Därtill har de politiska partierna, genom sina gruppleddare i kommunfullmäktige gjort en etisk överenskommelse för förtroendevalda i Tomelilla kommun. Överenskommelsen tar bland annat upp att ingen får utnyttja sin ställning för egna fördelar eller överutnyttja förmåner som är knutna till.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Flertalet aktiva kommunikationskanaler</p> <p>Öppenhet kring kommunrevisionens granskningar och vidtagna åtgärder</p> <p>Lättillgänglig och specificerad info kring kommunens resultat i övergripande undersökningar</p> <p>Grundläggande utbildning för de förtroendevalda inför mandatperiod</p> <p>Tydliggjord och effektiviserad beredningsprocess – standardisering</p> <p>Tydligt arbete kring mutor och korruption samt etisk överenskommelse för de förtroendevalda</p>	<p>Strategisk uppföljning av kommunens arbete med demokratiutveckling</p> <p>Uppdatering av kommunikationsriktlinjerna</p> <p>Se över ytterligare sätt för medborgarna att få ta del av beslutsprocesserna i kommunen</p> <p>Tydligare strategi och systematik kring medborgardialoger</p> <p>Uppföljning av de förtroendevaldas nöjdhet kring bl.a. utbildning, samspel etc.</p> <p>Tydliggör ansvaret för de förtroendevaldas trygghet</p>

Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för hållbar utveckling• Social hållbarhet• Ekologisk hållbarhet• CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR	60

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

Kommunen har tagit fram ett förslag på ett livskvalitetsprogram för Tomelilla kommun, men det har ännu inte fattats ett politiskt beslut kring programmet. I en Kommunkompass-utvärdering ligger fokus på nuläget, det som finns idag. Trots avsaknad av ett politiskt beslut, visar framtagande av ett sådant program att kommunen gjort en analys av delarna som programmet berör och sett att ett mer strategiskt arbete inom området i sin helhet i kommunen bör tas fram, vilket visar på ett strategiskt tänk inom området. Utvärderarna beskriver därför teorin med programmet men kan inte beakta programmet fullt ut i poängsättningen.

Tanken med programmet är att ersätta nuvarande miljöprogram och förtydliga kommunens arbete med folkhälsa, de sociala aspekterna och trygghetsskapande

åtgärder samt Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen. Som en del i uppstarten av hållbarhetsarbetet utifrån det kommande livskvalitetsprogrammet valde kommunen att från och med i år delta i Glokala Sverige för att stärka kunskap och engagemang för Agenda 2030 både hos förtroendevalda och tjänstepersoner i kommunen. Positivt att stärka båda gruppernas kunskap inom området så att den gemensamma kunskapen inom området stärks och prioriteras. För att få hela organisationen att arbeta utifrån kommande program, ser utvärderarna ett värde i att även det kommunala bostadsbolaget tydligt omfattas av programmet och att ökad samverkan mellan förvaltningarna och bolaget sker.

För att tydliggöra ändamålet med programmet beskrivs ett antal fokusområden som kommunen vill förbättra (*Vi vill därför*) och prioriteringar (*Så här gör vi*). Vilka åtgärder och aktiviteter som sker kopplat till dessa, ska verksamheterna själva välja. Programmet ska återrapporteras till kommunfullmäktige årligen och aktualiseras varje mandatperiod. Här är det viktigt att redan från början se till att processer för uppföljning och återkoppling kring åtgärder etc. finns tillgängliga för nämnderna i den ordinarie uppföljningen. Detta underlättar för framtida analyser av resultat gentemot de långsiktiga målen.

Utvecklingen av samhället är inte ett uppdrag som kommunen har ensam rådighet över. Här spelar både andra kommuner, regionen, statliga myndigheter samt civilsamhället också en stor roll. Den regionala utvecklingsstrategin är ett sätt att arbeta med utvecklingen av samhället, då i ett större territoriellt sammanhang. Tomelilla beskriver att de under 2020 tagit fram en ledningsplan för samarbete som tar sin grund i den regionala utvecklingsstrategin. Till detta finns både mål och aktiviteter kopplat som i framtiden kommer även att följas upp i deras nya ledningssystem Hypergene. Utvärderarna ser detta som ett intressant exempel för att vara en delaktig aktör i att fullfölja den regionala utvecklingsstrategin och även på ett tydligt sätt följa upp resultaten av arbetet.

Social hållbarhet

Integrationsstrategin som togs fram för några år sedan har som mål att alla har lika möjligheter, rättigheter och skyldigheter i kommunen oavsett etnisk och kulturell bakgrund. I strategin pekades flertalet mål ut som verksamheterna ska arbeta gentemot och strategin ska årligen följas upp i samband med årsbokslutet. Utvärderarna hade däremot svårt att hitta en uppföljning av strategin. Man kan fråga sig ifall det vore mer värt att se till att arbetet bakas än

mer in i det ordinarie arbetet samt med det eventuella livskvalitetsprogrammet så att strategin inte blir ett eget spår?

Det kommande livskvalitetsprogrammet lyfter upp inkludering och trygghet som två prioriterade områden. Här ser utvärderarna programmet som en möjlighet att strategiskt ha en helhetsbild över de alla aktiviteter som redan idag sker inom området. Som exempel kan nämnas fritidschecken för alla barn under 10-15 år för att uppmuntra barn till en aktivare fritid. Ett annat exempel är Mötesplatsen i kommunhusets café. Insatsen, finansierad av Länsstyrelsen, syftar till att ge invånarna ett forum där alla känner sig välkomna. Från början var tanken utifrån ett integrationsperspektiv men är idag öppet för alla som vill ha social kontakt.

Flera intervjuade lyfter fram kommunens litenhet som en fördel då intern samverkan sker både naturligare och lättare. Att även extern samverkan är betydande för kommunen i frågor där ingen har ensam rådighet, är också något kommunen är medveten om och lyfter flertalet gånger.

För att skapa trygga miljöer där medborgarna känner sig säkra finns ett lokalt brottsförebyggande råd. Kommunen arbetar också med traditionella trygghetsvandringar där även Österlenhem deltar samt medborgarlöftet som tagits fram i samverkan med Polisen och brottsförebyggande rådet. För att kontinuerligt ha en bild av tryggheten i kommunen finns det alltid en punkt på kommunstyrelsens arbetsutskott för dialog med kommunpolis. Den kontinuerliga dialogen bidrar till den gemensamma lägesbilden och underlättar strategiska beslut både på kort och lång sikt och bidrar till det övergripande målet kring att den upplevda tryggheten ska öka. Målet följs upp i årsredovisningen utifrån Polisens trygghetsmätning och som både redovisas i ordinarie redovisningar samt på hemsidan.

Ytterligare en dimension som är viktig inom området social hållbarhet är folkhälsoarbetet. En av kommunens mål har en tydlig koppling till detta (*inspiration ges till ett aktivt liv för bättre hälsa*). Det kommande livskvalitetsprogrammet kommer att ha ett mer specifikt fokus på folkhälsa, vilket man önskar kunna knyta ihop det kommunövergripande arbetet än mer tydligt än idag.

Jämlikhet och jämställdhet är perspektiv som kommunen är medvetna om att är viktiga men som det i dags dato inte sker ett strategiskt arbete kring. Här säger

kommunens sig arbetar mer projektinriktat. Kommunen deltar i Regnbågeveckan för att uppmärksamma HBTQI-frågor och det finns en ambition att utdelning av föreningsbidragen ska ske på jämställda villkor. Det finns vissa verksamheter som använder sig av könsuppdelad statistik, som t.ex. barn och utbildning och kultur och fritid. Men utvärderarna hittar inga skriftliga önskade målnivåer eller redovisningar av könsuppdelad verksamhetsresultat. Tydligare mål kring vilka resultat som förväntas uppnås skulle behöva formuleras och en analys behöver göras över vilka aktiviteter eller åtgärder som kan leda mot målen. Kommuner som Östra Göinge, Hedemora och Trelleborg kan fungera som goda exempel vad gäller strategiskt jämställdhetsarbete.

Ekologisk hållbarhet

Inom området ekologisk hållbarhet sker sedan ett antal år tillbaka ett strategiskt och systematiskt arbete. Detta tar sig i uttryck både i de övergripande fullmäktigemålen och i visionen, i energi- och klimatplanen för 2020-2025 samt i kommande avfallsplan. Kommunen har tidigare varit med i projektet ”*Fossilbränslefria kommuner i södra Skåne*” och har därefter tagit arbetet vidare inom projektet *Fossilbränslefria kommuner i Skåne 2.0*. Målet med projektet är att minska utsläpp av växthusgaser, men också påverka andra aktörer att minska sin användning av fossil energi. Kommunen har även flera andra exempel på satsningar att minska både den egna organisationens samt lokalsamhällets klimatpåverkan. Som exempel kan nämnas samordnad varudistribution med några närliggande kommuner, investeringar i klimat- och energibesparande åtgärder, samordnad energi- och klimatrådgivning med Ystad och Simrishamn, tankställe för biogas och el-laddstolpar. Österlenhem är med i Sveriges Allmännyttas klimatinitiativ, vilket innebär att bolaget ska arbeta med att minska energiförbrukningen med minst 30 %. Ett exempel på uppnådda resultat inom samarbetet är minskade utsläpp av växthusgaser genom fossilfri uppvärmning. I sin helhet anser utvärderarna att Tomelilla driver ett strategiskt arbete som även påvisar goda resultat och gör mycket för att minska klimatpåverkan.

Att bygga en cirkulär ekonomi och en hållbar konsumtion är viktiga byggstenar för att minska kommunens miljöbelastning. I flera av ovannämnda dokument finns även ett cirkulärt ekonomiskt tänk med både hållbar sortering med fokus på ökad återvinning och hållbar hantering för en renare miljö. Även avfallsplanen utgår från ett kretslopp-tänk samt utifrån en mer hållbar användning av resurserna i samhället. Avfallsplanen ska följas upp med

indikatorer kopplade till sig. För att arbetet ska bli en del av den ordinarie verksamheten och vara en del av den ordinarie styrningen är det viktigt att även uppföljningen finns med där.

Även här sker samverkan med närliggande kommuner utifrån en gemensam ”blocket-tjänst” för återbruk av kontorsmaterial, ett gott exempel värt att sprida. Här gör Tomelilla mycket och ifall kommunen vill ta ett ytterligare steg kring det strategiska gällande cirkulär ekonomi är kommuner som Ronneby och Trelleborg värda att titta lite närmare på.

Civilsamhälle, näringsliv och kultur

Kommunen har som alla andra kommuner olika former av bidrag för att stötta föreningslivet, både inom kultur och fritid men även från familjenämnden. Syftet med bidrag från familjenämnden är att stötta socialt arbete och integration. Ett annat intressant exempel på stöd till föreningslivet är ett räntefritt lån som kommunen beviljar alla föreningar till föreningsinvesteringar.

För att kunna knyta kontakter både mellan kommuninvånare och civila samhället samt för att hjälpa varandra med olika vardagstjänster har kommunen börjat använda sig av en app – Nybyappen. Vid en upparbetad kontakt kan personer med behov direkt via appen få stöd utan att gå via en kommunal handläggare. Medarbetare inom hemtjänsten kan använda appen för att knyta ett behov deras brukare efterfrågar direkt med resursgrupper inom arbetsmarknadsenheten eller volontärgruppen. När Corona-pandemin startade valde man att också koppla ihop Röda Korset och kommunens volontärcenter med personer i riskgrupp som behöver hjälp med till exempel matinköp. Ett enkelt och bra sätt att ta hjälp av civilsamhället för att hjälpa kommuninvånare i dessa tider.

2017 antog kommunen en ny näringslivsplan vars syfte är att förbättra och utveckla samarbetet mellan näringslivet och kommunförvaltningen. Ett stort fokus ligger i att vara snabbfotad vad gäller myndighetsutövande för att gynna det befintliga näringslivet och förenkla för nyetableringar. Kommunen lyfter därför upp en snabb, enkel och transparent handläggning av tillståndsärenden som prioriterat och avgörande för näringslivet. Enligt planen ska en årlig handlingsplan innehållandes åtgärder som bör genomföras under det aktuella året för att uppnå uppsatta delmål. För uppföljning ska också indikatorer, tidsplaner och mätetal presenteras för respektive åtgärd. Utvärderarna har dock haft svårt att hitta handlingsplanen.

För att möta näringslivets behov finns även en lotsfunktion på Tomelilla direkt. Kommunen samarbetar även med NyföretagarCentrum i Ystad Österlenregionen där företagare kan få kostnadsfri, objektiv och konfidentiell rådgivning. Det anordnas också föreläsningar och frukostträffar som är ett tillfälle att knyta värdefulla kontakter med andra företagare. Kommunen beskriver sig ha en lösningsorienterad näringslivskultur, vilket är bilden utvärderarna också får. Detta stärks även av de goda resultaten kommunen fått i Insiktsmätningen kring företagsklimatet senaste åren.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Framtaget förslag på ett livskvalitetsprogram där hållbarhetsaspekterna knyts ihop</p> <p>Ledningsplan för samarbete inom territoriet som tar sin grund i den regionala utvecklingsstrategin</p> <p>Strukturerat trygghetsarbete tillsammans med andra aktörer med regelbunden uppföljning</p> <p>Omfattande arbete för att minska klimatpåverkan både inom organisationen och i samhället</p> <p>Nyby-appen och kopplingen mellan civilsamhället och medborgare</p> <p>Strategi och samordnat stöd till näringslivet som gett resultat</p>	<p>Säkerställ förankring, uppföljning och återkoppling av Livskvalitetsprogrammet samt koppla det till ordinarie styrning</p> <p>Inkludera och samverka med bolagen för att främja och utveckla hållbarhetsarbetet</p> <p>Koppla ihop integrationsstrategin med övrig styrning och det kommande Livskvalitetsprogrammet</p> <p>Stärk jämställdhets- och jämlikhetsperspektivet inom ramen för arbetet med social hållbarhet</p> <p>Årlig handlingsplan för näringslivsplanen?</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	64

Allmänt

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

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

Strategi för styrning

För drygt ett år sedan införde Tomelilla en tillitsbaserad styrmodell. Det primära syftet är att styra och förbättra verksamheten genom att förenkla styrkedjan samt prioritera och sätta fokus på ett begränsat antal mål. Förhoppningen är också att en tillitsbaserad modell ska ge mer utrymme för professionen och skapa tydligare roller för tjänstepersoner och politiker.

Bilden som framkommer i intervjuerna är att valet att införa tillitsbaserad styrning är väl förankrat och har mottagits positivt i organisationen, både av tjänstepersonerna på olika nivåer men även av de förtroendevalda. Som hjälp i att implementera styrmodellen i hela organisationen får cheferna utbildning i tillitsbaserad styrning, vilket upplevts som värdefullt och nyttigt.

Att fylla begreppet tillitsbaserad styrning med innebörd kräver en gemensam förståelse för hur styrningen tar sig i uttryck just i Tomelilla och kräver ett kontinuerligt arbete med kulturen, ledarskapet och gemensam struktur. Kommunens ambition att gå från viljeinriktningar till tydliga mål är rätt, men man är inte där än. Mer om detta i följande avsnitt.

Österlenhem kommer att få nytt ägardirektiv framöver för ökad styrning, utveckling, ledning och uppföljning. Skövde och Linköping är två kommuner som kan fungera som goda exempel vad gäller styrning och uppföljning av både helägda och delägda bolag.

Politisk styrning

Styrningen utgår från tre övergripande strategiska områden med vardera två övergripande mål. De övergripande målen ska ses som verksamheternas huvudsakliga inriktning när nämnderna ska besluta om sina nämndmål. Syftet är att arbeta utifrån ett minskat antal mål än tidigare och att målen har sin utgångspunkt i områden där verksamheten behöver utvecklas och förbättras. Förutom målen har politiken ett 100 dagarsprogram som kan ses som särskilda uppdrag som är av politisk vikt. Dessa ska återrapporteras på de ordinarie uppföljningarna under året.

Utvärderarna ser att den politiska styrningen blivit mer tydlig och kärnfull, då man har ett färre antal strategiska områden och övergripande mål. Dock saknas en motivering/ett förtydligande i budgeten om varför just dessa områden/mål valts. Vilka analyser har man gjort för att komma fram till dessa? Varför är just dessa områden prioriterade? En sammanfattning eller redovisning i årsredovisningen av förflyttningen inom de strategiska områdena och de övergripande målen skulle också kunna stärka den politiska styrningen. Då får politiken tydligare veta ifall man går åt önskat håll. Här är Höganäs och redovisningen av deras övergripande strategier i årsredovisningen ett gott exempel.

En politisk styrning får genomslag när det finns en tydlig koppling mellan fullmäktiges övergripande målområden och nämndernas egna mål, vilket finns i Tomelilla. Enligt de intervjuade vill man gå från statiska mål mot mer utvecklingsstrategiska där fokus ligger på det viktigaste. En ambition utvärderarna ser positivt på.

Idag uttrycks målen på lite olika sätt: vissa anges som önskade tillstånd, vissa ska bidra till en förändring och vissa uttrycks som något som ska öka eller ska bli bättre. Däremot finns inte alltid önskade målvärden för dem nedskrivna vilket kan uppfattas som otydlig styrning. Genom konkretisering blir det lättare att driva utveckling samt följa utvecklingen både historiskt och jämfört med andra kommuner.

I december 2020 – cirka en månad efter att denna utvärdering ägde rum i Tomelilla – beslutade kommunfullmäktige att anta följande vision inklusive medföljande devis:

Vision: I Tomelilla på Österlen odlar vi matkultur och kreativitet. Vår gemensamma innovationskraft ger näring och hållbar tillväxt.

Devis: Tomelilla på Österlen; en kreativ och hållbar bit av Skåne.

Visionen ska även fungera som en värdegrund för kommunen eftersom man inte önskar parallella processer. I framtagandet av den nya visionen var både politiker, medarbetare samt invånare (utifrån en SCB-undersökning kring hur invånare i Tomelilla uppfattar sig jämfört med människor på andra ställen) delaktiga. Enligt intervjuerna ska visionen även gälla för bolagen. Däremot har bolagen inte varit delaktiga i framtagandeprocessen, vilket kan försvåra förankringen och delaktigheten. Eftersom visionen är rykande färsk går det inte att utvärdera vare sig systematiken eller det faktiska genomslaget av den i organisationen. Istället vill utvärderarna lyfta vikten av god process vid förankringen av den i hela organisationen och att koppla den tydligt till styrningen.

En annan dimension som är grundläggande för en effektiv styrning i en kommun är att mål- och verksamhetsstyrningen samt den ekonomiska styrningen är integrerade med varandra. Kommunens nya styrmodell har även här haft en positiv inverkan. Nulägeskartan som innehåller en nulägesanalys lägger krav på att nämnderna tydligt pekar ut kommande utmaningar, exempelvis ekonomiska eller demografiska sådana eller väsentliga händelser som kan påverka verksamheten. Nulägesanalysen tillsammans med de dialogmöten som sker mellan tjänstepersonerna och politiken ska ge effekten att man tittar odelat på verksamhetens resultat både utifrån resultat, mål och utmaningar. I detta arbete har man såklart kommit olika långt i de olika verksamheterna i och med att styrmodellen är så ny. Här ser utvärderarna som

viktigt att man inom organisationen sprider de goda exempel och resultat som man sett på vissa håll till de verksamheter som inte än kommit så långt.

Ett utvecklingsområde när det gäller styrning, är att de övergripande målen som fullmäktige antagit får genomslag även i bolagen. Idag är det svårt att via ägardirektiv och årsberättelser se hur dessa fångar upp och bidrar till de övergripande utvecklingsmålen. Den övergripande styrningen bör gälla även dem.

Uppföljning och analys

I kommuner behöver det finnas processer för att följa upp verksamhetens resultat. Det är dels grundläggande för en ändamålsenlig styrning, men också viktigt för transparens och ansvarsutkrävande.

Tomelillas styrmodell baserar sig på att beslut ska tas så nära verksamheten som möjligt och att den politiska ledningen ska visa tillit till tjänstemannaorganisationen att leda verksamheten mot uppsatta mål.

När alla verksamheter är inne i den nya styrmodellen, kommer modellen med nulägeskarta och nulägesanalys att bidra till förbättrad kännedom om verksamhetens resultat. Flera av de intervjuade bekräftade bilden om att modellen utvecklats och bidragit till att en analys kring resultaten i verksamheterna verkligen sker, men att det fortfarande – som i flera andra svenska kommuner – fortfarande finns utvecklingsmöjlighet kring arbetet med analys. Tomelilla håller även på att införa Hypergene som systemstöd för uppföljning. Detta hoppas kommunen att bidra till mer likartad planering och uppföljning.

Verksamheterna är konkurrensutsatta och kommunfullmäktige har under 2020 antagit ett program för avtalsuppföljning för att säkerställa kvalitet till Tomelillaborna. Där står att de strategiska mål som kommunfullmäktige fastställt gäller även för verksamheter som drivs av privata utförare på uppdrag av kommunen. Varje nämnd har en årlig plan för dessa uppföljningar. Enligt programmet ska rapportering årligen ske till fullmäktige, senast i samband med årsredovisningen. Eftersom programmet fortfarande är nytt, kommer första rapporteringen att ske i samband med årsredovisningen 2020.

I delårsrapporterna och årsredovisningen/verksamhetsberättelserna följs målen upp med grönt, gult och rött för uppvisande om målet är uppfyllt, delvis eller

inte alls. I årsredovisningen finns ingen sammanfattande analys kring de tre övergripande områdena. Även i nämndernas verksamhetsberättelser kan analysen utökas. Det är via analysen man kan djupdyka i resultaten och se om man vidtagit rätt åtgärder. Vad har verksamheterna sammantaget gjort för att uppnå fullmäktiges mål? Vilka målnivåer har definierats för ifall man nått sina mål? Finns det några intressanta nyckeltal som man fördjupat sig i? Hur står sig Tomelillas resultat jämfört med andra kommuner? All denna information finns säkerligen redan idag på verksamhetsdialogerna som äger rum i verksamheterna och på enheterna. Det är även av vikt att politiken får ta del av detta, så att de kan fatta rätt beslut i framtiden kring verksamheterna och de prioriteringar som behöver göras. Här ser utvärderarna nulägeskartorna och -analyserna som utmärkt stöd i detta. Dessa innehåller väsentlig information som gör det möjligt för politikerna att fatta välgrundade beslut som baserar sig på faktabaserade och lättförståeliga underlag. Ulricehamn är en kommun som har tagit fram en analys-handbok och anordnar analysverkstäder.

Kommunen har ett reglemente för intern kontroll som kompletteras med en framtagen handbok för intern kontroll och som syftar till att ge stöd i arbetet med nämndernas interna kontroll. Uppfattningen utvärderarna får är att rollfördelningen och arbetet med framtagandet av riskanalyser och bedömning av väsentliga risker har förbättrats under senaste åren.

Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson

Den generella bilden av samspelet mellan politik och tjänstepersoner är att det fungerar med en tydlig delegation som grund. Förutom möjligheten som kommunens "litenhet" ger till dialog mellan tjänstepersoner och förtroendevalda, finns även formella arenor där diskussion utan beslut kan ske. Neutrala arenor – där inga beslut fattas – ger möjlighet till att tjänstepersonernas och de förtroendevaldas olika perspektiv kan balanseras. Sådana forum i Tomelilla är exempelvis måldagar och omvärldsdagar inför kommande planperiod. På omvärldsdagarna fokuserar man på de förändringar som sker i omvärlden, den ekonomiska utvecklingen och hur detta kommer att påverka Tomelilla kommun. Deltar gör både förtroendevalda från nämnderna samt berörda tjänstepersonerna. För att knyta an kommunen och dess bolag närmare varann och ta vara på synergier från det, kunde nästa steg vara att även bjuda in dem i omvärldsdagarna.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Förenklad styrmodell med tydlig politisk styrning	Fortsätt förankra och konkretisera den nya styrmodellen – både utifrån arbetssätt och kultur
Utbildning i tillitsbaserad styrning	Tydliggör koncerntänket - Integrera bolagen i den kommunala styrmodellen och i visionen
Gemensam politisk vision för hela kommunen framtagen	Fortsätt arbetet att konkretisera målen och ange önskade målnivåer
Framtaget program för uppföljning av privata utförare med beskriven uppföljning	Förankra visionen i hela organisationen samt följ upp arbetet
Nulägeskarta och nulägesanalys samt dialoger som möjliggör bra koll på verksamheterna både ekonomiskt och resultatmässigt	Utveckla uppföljningen och analysen i rapporteringen av målen
Reglemente och handbok för intern kontroll	Bolagens deltagande i t.ex. omvärldsdagarna
Gott samspel och god dialog mellan förtroendevalda och tjänstepersoner – t.ex. omvärldsdagarna	

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 	60

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

Tomelillas effektivitetsarbete bedrivs enligt kommunen utifrån den tillitsbaserade styrmodell som styrningen utgår ifrån. Fokuset i kommunens övergripande mål och styrning ligger i att verksamheterna ska fokusera på det som behöver utvecklas för att förbättra tjänstens kvalitet, inte i att jaga kostnader. Då uppnås högre effektivitet i kommunen, både utifrån kostnader men även utifrån kvaliteten.

Budgetprocessen i kommunen är tydlig och årshjulet har just arbetats om för att startas tidigare. Arbetet startar med en omvärldsanalys och en ekonomisk prognos för kommande planperiod. Utvärderarna ser kommunens omvärldsanalys-arbete som ambitiöst och som ett gott exempel till övriga kommuner i och med att kommunen systematiskt analyserar hur varje trend berör just Tomelilla och vilka utmaningar det medför kommunen. Planeringsförutsättningar antas därefter av kommunstyrelsens arbetsutskott och skickas till nämnderna på remiss. Nämnderna återkommer därefter med en beskrivning av de viktigaste utmaningarna och möjligheterna som verksamheten står inför kommande planperiod. En viktig faktor som ska redovisas är hur demografin påverkar nämndens verksamhet.

Internt arbetar man med bl.a. ”kostnad per brukare” och ”kostnad per tjänst” för att göra jämförelser över tid, jämföra sig med andra kommuner och göra kostnadsjämförelser på enhetsnivå internt. Syftet är att följa upp vilka insatser som ges till olika målgrupper och till vilken kostnad. Man tar också fram vissa nyckeltal för olika kostnader inom kommunen, exempelvis kr/invånare, kr/boende, kr/kund eller kr/ärende. Denna information - kopplat till verksamhetsresultaten - är mycket intressant och väsentlig för att verksamheterna kan arbeta effektivt, både utifrån kostnad och kvalitet.

Därför kunde nästa steg vara att tydligare koppla ihop de två begreppen till varandra för att visa vilken effektivitet man egentligen uppnått. Här kan effektivitetsnyckeltalen i Kolada vara till stor hjälp. Nyckeltalen utgår från en kommuns relativa effektivitet, med andra ord hur ser en kommuns effektivitet ut i förhållande till kommuner med liknande förutsättningar.

Jämförelser för effektivitet

Att fokusera på ökad effektivitet är ett måste i alla Sveriges kommuner i och med framtida ekonomiska och demografiska utmaningar. Kommunen använder sig av Skolverkets, Socialstyrelsens och SKR:s Öppna jämförelser men konstaterar själva att de kan bli bättre på att mäta fler parametrar och öka systematiken i analysen. Den nya styrmodellen med framtagna nulägeskarta och nulägeskoll där nyckeltal avseende både kostnader och kvalitet ska definieras, ser utvärderarna som ett ypperligt steg i jämförelsearbetet.

Det är, som tidigare nämnt, viktigt att kommunen erbjuder stöd i att förbättra analyskompetensen i organisationen utifrån jämförelser, förståelsen för olika nyckeltal och vikten av uppföljningar. Att även i årsredovisningen redovisa kommunens resultat jämfört med andra kommuner, ger ytterligare möjlighet för beslutsfattarna att kunna förhålla sig till kommunens resultat. Helsingborg kan här fungera som inspiration.

Kommunen håller även på att införa systemstödet Hypergene för planering och uppföljning som ska kopplas till Kolada vilket man önskar att kommer att underlätta arbete med resultat och jämförelser.

På kommunens webbplats finns också möjlighet till att jämföra resultat, men i begränsad utsträckning. Jämförelsetjänsten är under uppbyggnad och flertalet verksamheter saknar idag väsentliga nyckeltal.

Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet

Kommunen har en digital strategi som kort och koncist beskriver vad som ska göras för att på bästa sätt använda sig av digitaliseringens möjligheter. Fokusen ska ligga på att automatisera allt som är *effektivt* att automatisera, ett klokt ställningstagande för att digitaliseringen inte blir målet utan medlet. För att lyckas med digitaliseringsarbetet ska nämnderna i sin verksamhetsplanering besluta om digitaliseringsmål och aktivt verka för att digitaliseringen drivs i linje med strategin. Intrycket utvärderarna får är att strategin har gett effekt och att det inom verksamheterna finns ett tydligt tänk och förståelse för digitaliseringens nytta. Som exempel kan nämnas utvecklingen av digitala tjänster inom både inom kommunala verksamheter som inom bolaget för att både underlätta för medborgarna och medarbetarna. Ytterligare steg i detta arbete kunde vara att arbeta med nyttorealiserings - en arbetsmetod som kan användas för att både prognostisera och följa upp kvalitet i förhållande till

kostnad för de investeringar som görs. Sundsvall är en kommun som kommit långt inom nyttorealiserings.

Samverkan för effektivitet

I en tid när samhällets välfärd utmanas med behov av att göra mer med minskade och omfördelade resurser behöver vi hitta nya sätt att lösa utmaningarna. Samverkan är ett av de sätten.

Tomelilla är ett gott exempel överlag vad gäller samverkan för effektivitet, både vad gäller interna processer samt samverkan med andra aktörer. Samverkan lyfts även av både vård- och omsorgsnämndens samt samhällsbyggnadsnämndens verksamhetsplan som prioriterat mål. På grund av sin kommunstorlek är Tomelilla en organisation där anställda kan arbeta nära varandra och där antalet chefer och medarbetare gör det lättare att träffas för att bygga samarbeten över gränser. Det kan vara en fördel jämfört med kommuner som har mångdubbelt fler anställda. Det är tydligt att kommunen ser vinsten av att samverka, både utifrån kostnader och kvalitet. Internt kan man nämna Tomelilla Direkt samt den nya bemanningsenheten för HR som fungerat bra för de flesta. Externt kan det omfattande samarbetet inom Sydöstra Skånes Samarbetskommitté (SÖSK) lyftas upp som ett gott exempel. Förutom det ovan nämnda särskiljer sig Tomelilla sig positivt också kring det ambitiösa arbetet att ansöka om EU-medel och delta i EU-projekt vilket möjliggjort en utveckling inom flera verksamheter.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Kommunens styrmodell ramar in strategi för effektivitet	Analysera effektiviteten, både utifrån kostnader och kvalitetsnyckeltal
Gediget och systematiskt omvärldsanalysarbete	Fortsätt arbeta utifrån digitaliseringsstrategi – uppföljning av effekter?
Framtagen jämförelsetjänst	Stärk analyskompetensen vad gäller verksamhetsresultat och använd jämförelser som stöd i arbetet
Kommunövergripande digitalstrategi som slagit igenom i organisationen	Nyttorealiseringsmodell som analysmodell?
Ambitiöst samverkansarbete med flertalet andra aktörer	Fortsätt vidareutveckla jämförelsetjänsten
Flertalet externt finansierade projekt via EU	

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	64

Allmänt

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

Strategi för brukarens fokus

Sedan ett år tillbaka har Tomelilla en serviceplan; ”Med kundens fokus” som beskriver vilket förhållningssätt medarbetarna ska ha för att skapa goda serviceupplevelser. Serviceplanen uppfattas som känd inom organisationen och upplevs av flera intervjuade som den grund som medarbetare ska stå på vad gäller bemötande och god service gentemot de invånare medarbetarna möter. Uppföljning av planen sker i delårsrapporten där man redovisar hur nämnderna arbetat med serviceplanen och resultaten som den lett till. Trots att planen är endast ett år gammal, har den redan lett till resultat enligt återrapporteringen i delårsplanen.

Arbetet med serviceplanen kopplas även naturligt ihop med medarbetar- och ledarpolicyerna där man också finner ett tydligt brukar-/kundfokus. Genom att följa policyerna vill kommunen skapa en ytterligare grund för ständigt utvecklad servicenivå till kommuninvånarna. Detta följs upp både i lönekriterierna och medarbetarsamtalet, vilket utvärderarna ser bidrar till att kommuninvånarnas bästa faktiskt är i fokus och att ett kontinuerligt arbete kring detta sker. Mer om policyerna finns under område 8.

Fokus på service

Bemötande och tillgänglighet är två viktiga ledord i förhållande till kunderna. Utbildning och träning kring detta behövs för att befästa tillämpningen av dessa begrepp i hela organisationen. För att säkerställa ett gott och begripligt bemötande i kommun i enlighet med serviceplanen ska samtliga medarbetare genomgå en klarspråksutbildning, ett ypperligt sätt att säkerställa serviceplanen och syftet med den. Fortsätt hålla liv i serviceplanen genom att fortsätta erbjuda utbildningar och fördjupningar i bemötande och service.

För att uppmärksamma medarbetare eller grupper som utmärker sig vad gäller gott bemötande och tillgänglighet har kommunen just instiftat en utmärkelse, *Årets mesta kundfokus*, till en person som på ett betydande sätt skapat värde för kunden och uppvisat ett särskilt gott bemötande i samspelet med andra. Inom Stöd och omsorg delar man därtill ut kvalitetstårtor.

Medarbetarna visar stort intresse och ser ett mervärde i detta. Dessa är två goda exempel på att uppmärksamma medarbetare inom detta område. Tänk gärna på att sprida de goda exemplen till alla inom organisationen så att andra kan inspireras och ta efter utifrån det och göra på sitt sätt utan att det kostar pengar.

Förenklade kontakter med kommunen

Tomelilla Direkt, som lanserade i början på 2020, är navet i arbetet att förenkla kontakten mellan medborgare och kommunen och ska fungera som vägen in för medborgarna. Medborgarna har därmed möjlighet att nå kommunen på flera olika sätt; per telefon, e-post och även på plats i kommunhuset under ordinarie arbetstid. Kommunen har även under året tagit i bruk en chatbot - Kommun-Kim - som ska kunna svara på de vanligaste frågorna som rör den kommunala verksamheten dygnet runt. Tomelilla har också ett brett utbud av e-tjänster. Här finns flertalet e-tjänster, vilka de flesta kräver e-legitimation. Intrycket är att kommunen gjort flertalet satsningar för att förenkla kontakten med kommunen.

Tomelilla Direkt har ett samordnings- och uppföljningsansvar för hantering av alla inkomna synpunkter och klagomål. Idag finner man även att samhällsbyggnadsnämndens och vård- och omsorgsnämndens har särskilda mål kopplat till detta område, vilket visar att frågan är prioriterad. Det vore av intresse att även redovisa inkomna synpunkter och klagomål, både nämndsvis och samlat för hela kommunen. Det skulle ge beslutfattarna en helhetsblick över de synpunkter/klagomål som inkommit under ett år och därmed ge en möjlighet att utveckla verksamheten utifrån dessa. Även en uppföljning av effekterna av Tomelilla Direkt kunde vara av intresse att lyfta in i t.ex. årsbokslutet. Vallentuna kommun är en kommun som arbetat med en analys av uppföljning av sitt kontaktcenter och vilka effekter det gett på deras service.

I ett led att förbättra och förenkla ärendeprocesserna och kontakten med kunden i Tomelilla kommun har en Krångelportal introducerats. Krångelportalen syftar till att samla in ”krångel” som invånare, företagare och besökare upplever i samband med sina kontakter med kommunen. Tanken är att identifiera och eliminera de onödigt krångliga processerna som finns i kommunen. Dessa finns föredömligt presenterade på hemsidan med tydliga beskrivningar på ärendet och hur man därefter gått tillväga.

Information kring kommunens serviceutbud

För att skapa rimliga förväntningar på vad kommunen kan erbjuda avseende tjänster och service, så är det viktigt att tydligt informera om vad brukarna/kunden kan förvänta sig. Vård- och omsorgsnämnden har värdighetsgarantier som antagits av nämnden 2015. Värdighetsgarantin ska vara vägledande i personalens sätt att arbeta och bemöta de äldre och vad en vårdtagare kan förvänta sig gällande insatser från äldreomsorgen. Såvida garantierna fortfarande är levande i verksamheterna idag, kan de fungera som en god hjälp för brukarna för att veta vad de kan förvänta sig. För övrig verksamhet är det hemsidan som fungerar som huvudkanal för sådana beskrivningar. Beskrivningarna utgår från en gemensam mall men informationen är rätt kortfattad och det saknas informativ fakta om t.ex. resultat från brukarundersökningar samt jämförelser med andra.

Det finns en Jämför service-funktion på hemsidan som är under uppbyggnad. Idag saknar den bland annat möjlighet att jämföra kommunala förskolor/skolor med fristående samt att data saknas inom de flesta verksamheter.

Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna

Det finns två delar av brukarens/kundens perspektiv. Dels handlar det om att kontinuerligt efterfråga brukarens/kundens synpunkter som grupp, t.ex. via brukarenkäter, olika råd, brukarpaneler etc. Detta perspektiv belyses inom område 6, Kvalitetsutveckling. Tjänsterna som tillhandahålls kan också formas utifrån den enskilda brukarens/kundens behov och anpassas genom dialog, individuellt anpassade handlingsplaner där brukaren själv varit med att forma dessa osv. Det är detta perspektiv som belyses i detta avsnitt.

Brukarens/kundens möjligheter att personligen påverka innehållet i tjänsterna ansvarar verksamheterna för. Förutom det lagstadgade som t.ex. SIP-planer och individuella genomförandeplaner, är det svårt för utvärderarna att hitta andra exempel på detta. Detta var även åsikten bland ett antal intervjuade; det görs men arbetet kan utvecklas. Här finns möjlighet för Tomelilla att ta ge metodstöd, till exempel kring tjänstedesign, till verksamheter för att arbeta mer med att anpassa tjänster till individuella behov. Detta kan betecknas som ett agilt förhållningssätt till brukarens/kundens behov. Under ”Innovationsguiden” på www.skr.se finns tips om hur kommuner kan arbeta med tjänstedesign.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Serviceplanen och det genomslag planen fått på kort tid inom organisationen	Fortsätt regelbundet arbetet med serviceplanen
Koppling mellan serviceplanen och ledar-/ och medarbetarpolicyn	Sprid de goda exempel som belönas, både kvalitetstårtorna och de kommunövergripande
Gemensam klarspråksutbildning för samtliga medarbetare	Övergripande redovisning av inkomna synpunkter/klagomål – uppföljning och analys
Utmärkelser för medarbetare kring t.ex. bemötande	Tydligare och mer jämförbar information mellan olika enheter inom förskola, skola och äldreomsorg
Utvecklat arbete med ”en väg in”	Ta tillvara brukarnas input i utvecklingen av tjänsterna
Systematisk insamling av synpunkter och klagomål	
Chatbot och flertalet e-tjänster	
Krångelportal med redovisning av inkomna ärenden	

Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för kvalitetsutveckling• Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet• Förbättringsarbete• Samverkan för kvalitetsutveckling	56

Allmänt

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

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

Strategi för kvalitetsutveckling

I Tomelilla är kvalitetsutveckling en del av kommunens mål- och resultatstyrning och det systematiska kvalitetsarbetet som sker inom verksamheterna. Det finns ingen särskild strategi för detta utan serviceplanen och medarbetar- och ledarpolicyn är styrdokument som tydliggör kommunens fokus på att förbättra kvaliteten på kommunens tjänster. Största delen av kvalitetsarbetet (i form av arbete med ständiga förbättringar) är delegerat till verksamhetsnivå, i enlighet med den tillitsbaserade modellen. Inom skolan har man exempelvis just påbörjat kvalitetshjul där man på chefsnivå för diskussioner kring kvaliteten som sedan ska dokumenteras i Hypergene.

Det omfattande arbetet med digitaliseringen i Tomelilla syftar till att effektivisera och förnya offentlig verksamhet. I del fyra, effektivitet, diskuterades hur kommunen använder sig av digitalisering och annan ny teknik utifrån ett effektivitetsperspektiv. Ser man på kommunens arbete med att

förbättra kvaliteten på tjänster är svaret i princip detsamma och utvärderarna får bilden av att kommunen har även ett kvalitetstänk när det gäller digitaliseringen.

Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

Utvecklingsavdelningen på kommunledningen har i uppdrag att stärka och vidareutveckla kvalitetsarbetet ute i verksamheterna. Kopplat till detta håller man i skrivande stund på att rekrytera en strategisk verksamhetsutvecklare. Specialistfunktionerna inom kommunledningskontoret träffas i nätverksform både regelbundet samt då särskilda behov uppstår. Dessa nätverk leder till att gemensamma förbättrings- och utvecklingsprocesser kan lättare identifieras och samordnas i ett helhetsperspektiv. Intrycket utvärderarna får är att arbetet med att sammanlänka avdelningens arbete eller stöd till kommunens kärnverksamheter är under utveckling och kan med tiden bidra till ett övergripande systematiskt utvecklingsarbete där även goda exempel och samverkan över verksamhetsgränserna enklare kan ske. Vallentunas arbete med kvalitetsnätverk kan fungera som inspiration inom området.

Verksamheterna har i sin helhet eget ansvar för sitt kvalitetsarbete. Utvärderarna uppfattar att man gjort en resa inom området där stödfunktionerna som exempelvis HR och ekonomi fått en större roll inom kvalitetsutvecklingsarbetet inom varje verksamhet. Det finns en uttalad ambition att stödfunktionerna ska finnas med i varje ledningsgrupp där kvalitetsfrågorna diskuteras. Ett gott exempel till övriga kommuner för att tydligt knyta ihop samtliga strategiska frågor för att gemensamt arbeta för högre kvalitet.

Förbättringsarbete

Med ständiga förbättringar avses i detta sammanhang att all verksamhet ska ha ett ständigt och systematiskt arbete med att utveckla kvaliteten på servicen genom att använda alla resurser på ett optimalt, kreativt och lösningsfokuserat sätt.

En del av verksamheterna arbetar med brukarundersökningar, men inte alla. Intrycket är att arbetet kunde utökas så att kommunen skulle bedriva ett mer systematiskt verksamhetsutvecklingsarbete utifrån brukarundersökningar, brukarråd, paneler etc.

Tomelilla kommuns digitala strategi och utvecklande av IT-systemen är två sätt att som kommunen kopplat till sitt systematiska arbete med ständiga förbättringar. Den digitala utveckling och möjligheterna det ger till verksamhetsutveckling är vida känt i verksamheterna och som lever i organisationen. Två kommungemensamma IT-system som håller på att utvecklas och integreras är Hypergene och beslutsstödet Qlik Sense. Utöver dessa arbetar verksamheterna med olika systemstöd. Enligt de intervjuade i Tomelilla är kommunen förändringsbenägen och man ser positivt på den tillit som finns till att verksamheterna ansvarar själv för detta, men att man är i startgroparna. En större intern samverkan för att sprida framtagna metodik och arbetssätt kunde främja kommunen att ta större kliv i utvecklingen. Sollentuna kommuns arbete med *Lite bättre – varje dag!* kan fungera som inspiration för att stärka det kommunövergripande och strategiska arbetet med kvalitetsarbetet.

Vid intervjun fick utvärderarna uppfattningen att nyskapande och innovation är något man ser positivt på och uppmuntrar till i Tomelilla kommun. Idag har man testat att bygga in innovationstänket och uppmuntran till det i digitala strategin men man konstaterar att man ännu har en resa framför sig. Därtill har man i år för första gången kunnat nominera kollegor eller team till ett antal olika medarbetarutmärkelser som till exempel årets nytänkare eller årets brobyggare med syftet att uppmärksamma och uppmuntra medarbetare till kreativitet, förbättring och mod att pröva nya arbetssätt. Eftersom detta är så nytt, kan inte utvärderarna än se ett resultat av arbetet, förutom att det visar på en vilja i kommunen att uppmuntra till kreativitet och mod till att tänka nytt.

Utsikt Tomelilla är dock ett steg mot rätt riktning. Det är en sorts digital ”studiecirkel” där både chefer och andra medarbetare tillsammans diskuterat framtidens arbetsplats utifrån pandemin och dess effekter. Fortsätt stimulera och uppmuntra både chefer och medarbetarna till att tänka nytt samt lyft upp de som redan har innovativa arbetssätt som en del av sin verksamhet. Vill kommunen ta ett ytterligare steg inom detta område rekommenderar utvärderarna att titta på Vallentuna.

Samverkan för kvalitetsutveckling

Som även konstaterat under område 4, finns det en stor medvetenhet i kommunen att ensam inte är stark. För att ligga i framkant, behöver det enligt kommunen ske samverkan både internt, med närkommuner men även genom deltagande i EU-projekt. Här är Tomelilla ett mycket gott exempel.

För att sprida goda exempel internt och för att lära sig av varandra finns "Lärtrios" för cheferna, vilket är mycket uppskattat av de intervjuade. Externt är SÖSK-samarbetet en naturlig plats för samverkan kring kvalitetsutveckling, men uppfattningen är att kommunen vill mer. Det har kommunen löst bland annat genom att vara mycket aktiva i att ansöka om EU-medel och genom det både samverka och utveckla sin verksamhet. Nästa steg blir att även involvera brukarna och medborgarna i utvecklingen av tjänsterna, vilket även identifierats av de intervjuade som ett utvecklingsområde.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Övergripande dokumenten innehåller ett kvalitetsfokus	Fortsätt utveckla det kommuncentrala stödet kring kvalitetsutveckling
Digitaliseringen som ett tydligt medel i verksamhetsutvecklingen	Strategiskt och systematiskt arbete kring brukarundersökningar och andra former för att fånga brukarperspektivet
Stödfunktionerna utpekade som stöttande parter för verksamheterna i utvecklingsarbetet	Hitta formerna för att tillvarata andan att vara innovativ och nytänkande
Förändringsbenägen och tillåtande kultur	Sprid de goda exempel som finns idag
Flertalet former av lärande samarbete med andra kommuner	Hitta fler sätt för att fånga upp brukarsynpunkter
LärTrios	

Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för ett hållbart arbetsliv • Strategisk kompetensförsörjning • Arbetsmiljö och sjukfrånvaro • Jämställdhet och mångfald 	70

Allmänt

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

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

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

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

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

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.

Tomelilla kommun har flertalet av komponenterna på plats vilket visar sig i de höga poängen Tomelilla fått i område. Under 2021 ska kommunen även ta fram en plan för attraktiv arbetsgivare i sin helhet, vilket utvärderarna ser att kommer att bidra till ett ännu bättre helhetsgrepp inom området.

Strategisk kompetensförsörjning

En strategi för kompetensförsörjning måste ta hänsyn till de påverkansfaktorer som finns i omvärlden utanför kommunen. Det betyder inte bara att se till de behov i den egna organisationen utan också utmaningar eller särskilda

förutsättningar i omvärld/närområde som påverkar en kommuns möjlighet att rekrytera, till exempel tillgång på kompetens att rekrytera. En strategi innebär att identifiera och förstå sin spelplan och sedan definiera vad man bör göra för att ”vinna”. Detta ser utvärderarna att finns i Tomelilla kommun.

Tomelilla lyfter den demografiska utvecklingen och hur den utmanar välfärden och särskilt Tomelilla i sin omvärldsanalys. Eftersom omvärldsanalysen är en del av nulägesanalysen som verksamheterna tar årligen fram, ser utvärderarna att det i verksamheterna bedrivs ett strategiskt arbete kring kompetensförsörjningen. För att stärka den övergripande bilden av kompetensförsörjning i Tomelilla ska en särskild rubrik kring detta läggas till i planeringsprocessen för mål och ekonomi 2021. Det ser utvärderarna som ett bra sätt för att få en samlad och gemensam helhetsbild av kommunens framtida utmaningar inom området.

Med det sagt, ser utvärderarna att flertalet övergripande satsningar sker. Heltidsarbete som norm är ett led i att säkra framtida kompetensförsörjning liksom den gemensamma bemanningsenhet som bildats. Enhetens syfte är bl.a. att underlätta både med administrativa uppgifter som schemaläggning och vikarieanskaffning samt strukturera upp arbetet med introduktioner och avslutningssamtal. Uppfattningen utvärderarna får är att enhetens arbete upplevs i sin helhet som positivt och stöttande och bidrar positivt till det strategiska arbetet för att klara de förändrade behov som kommer att ske men minskar även den administrativa bördan för chefer.

Varje verksamhet ansvarar för det mesta av sin egen kompetensutveckling, vilket gör det svårt för utvärderarna att få en helhetsbild hur väl detta motsvarar de behov som finns och vad den leder till. Bilden är dock att kompetensutveckling sker i de flesta verksamheter då behov uppstår. I samband med arbetet att stärka den övergripande bilden av kompetensbehovet i framtiden i planeringsprocessen, kan det vara värt att även se över vilka strategiska satsningar på befintlig personal som finns inom verksamheterna idag samt vilka satsningar som borde ske utifrån ett kommunövergripande perspektiv.

Att vara en attraktiv arbetsgivare är en fråga som, så många andra, står på två ben; det handlar både om att visa på vad man erbjuder, men också uppfattas som en sådan. Enligt de flesta som intervjuades ansågs kommunen vara en attraktiv arbetsgivare. Även utvärderarna får uppfattningen av att ett gediget arbete med arbetsgivarvarumärket sker. Kommunen driver ett employer

branding-arbete via olika kanaler som t.ex. webbplats, särskilda sociala medier-kanaler avsedda för specifikt arbetsgivarvarumärket, filmer, podcasten Tomelillapodden samt att kommunen erbjuder möjlighet till studentmedarbetarskap och verksamhetsförlagd praktik. Ett gott exempel till andra kommuner.

Kommunen erbjuder ett antal förmåner till sina medarbetare som friskvårdspeng, löneväxling och möjlighet till pensionsrådgivning, flexibla arbetstider, avdrag vid köp av cykel m.fl. Dessa ligger väl i linje med förmåner som en kommun i Sverige idag erbjuder. På hemsidan betonar kommunen särskilt vilken samhällsskillnad man kan göra som medarbetare i kommunen och att medarbetarna ska ha goda möjligheter till utveckling/lärande och utrymme att ta eget ansvar. Det lyfter utvärderarna som särskilt positivt.

Det finns även, som tidigare nämnt, en nyetablerad rekryterings- och bemanningsenhet vilket bidrar till att det finns en kvalitetssäkrad process över hur rekryteringen ska gå till och som stöttar cheferna i rekryteringsprocessen. Dessa håller även i ett avslutningssamtal med samtliga medarbetare som avslutar sin tjänst i kommunen. Syftet med samtalet är att hitta möjligheter till förbättringar verksamheten samt öka kunskapen om hur organisationen kan bli bättre på att attrahera och behålla medarbetare. Under intervjuerna var det inte helt tydligt för alla chefer vad som sker med dokumentationen av samtalet eller ifall chefen får ta del av återkopplingen. Enligt Chefsportalen ska cheferna få återkoppling, detta kunde förtydligas till cheferna.

Arbetsmiljö och sjukfrånvaro

Tomelilla bedriver som alla Sveriges kommuner ett systematiskt arbetsmiljöarbete, men särskiljer sig positivt vad gäller struktur och tydlighet. De strategiska områdena arbetsmiljö och lönebildning har setts över och har sedan något år uppdaterade styrdokument och riktlinjer där SAM-checklistan är en grund för det årliga systematiska arbetsmiljöarbetet. Den innehåller tydliga beskrivningar för hur arbetsmiljöarbetet ska bedrivas och tydlig ansvarsfördelning, checklista och uppföljning vad gäller själva arbetet. Chefsportalen upplevs som ett mycket gott stöd i det systematiska miljöarbetet både vad gäller information och arbetsmetodik, för att säkra en årlig analys och framtagande av en handlingsplan inom varje verksamhet. Därtill sammanställs detta i en förvaltningsövergripande rapport. Överlag konstaterar utvärderarna att Tomelilla är ett gott exempel gentemot övriga kommuner inom detta område.

Sjukfrånvaron i kommunen är lägre än både länets och rikets, vilket tyder på att kommunen hanterar sin roll som arbetsgivare på ett sätt som håller ner sjukfrånvaron. Kommunen beskriver själv att man satsat på ett förebyggande arbete och att man även sett positivt resultat utifrån detta arbete. Flera kostnader har enligt kommunen förflyttats från reaktiv rehab till proaktivt förebyggande insatser. Sammanfattningsvis kan man se att den satsning som kommunen gjort på HR-avdelningen och dess systematiska och uppskattade arbete gett frukt.

Jämställdhet och mångfald

Även inom detta område bedriver kommunen i helhet ett strukturerat arbete.

I kommunens arbetsmiljöpolicy lyfter man fram kommunens nolltolerans gentemot kränkande särbehandling, diskriminering samt främjandet av lika rättigheter och möjligheter. Hur arbetet ska ske och hur man säkerställer detta beskrivs i Chefsportalen och i SAM-checklistan. Stödet upplevs mycket bra av de intervjuade. Det är dock viktigt att säkerställa att informationen kring dessa delar även tydliggörs på samma tydliga sätt till samtliga medarbetare eftersom det är upp till cheferna att själva på bästa vis gå igenom detta till dem.

För cirka ett år sedan genomfördes ett arbetsvärderingsarbete där samtliga yrken genomlystes och värderades med hjälp av ett digitalt stödverktyg.

Arbetsvärderingen genomfördes tillsammans med samtliga chefer och varje grupp har gått genom för att säkerställa en korrekt arbetsvärdering. En lönekartläggning och analys genomfördes för att leta upp och korrigera osakliga skillnader vilket påbörjades med årets inledande löneöversyn för fackliga organisationer.

Tomelilla kommun är ansluten till Länsstyrelsens jämställdhetsstrategi *Ett Jämställt Skåne*. I nätverket får kommunen stöd, inspiration, rådgivning och lärande i hur man som arbetsgivare och tillsammans med andra i Skåne kan arbeta med frågor kopplade till jämställdhet. Det finns även statistik inom området som Länsstyrelsen sammanställer och som kunde kopplas direkt med Chefsportalen, men som kommunen inte använder sig av idag. Här kan kommunen utveckla sitt jämställdhetsarbete och analysera de underlag som redan finns idag för att ta ett ytterligare kliv i sitt interna jämställdhetsarbete.

Något som stärker kommunens arbete inom detta område är den kompetensbaserade rekryteringen. Sker detta, bidrar det till både en struktur,

tydlighet och i bästa fall även till inkludering och mångfald. Om det skett idag, kan dock inte utvärderarna avgöra eftersom ingen analys av arbetet än skett.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Strategiskt arbete kring att vara en attraktiv arbetsgivare</p> <p>Flertalet strategiska satsningar på kompetensförsörjningen (Heltidsarbete som norm samt bemanningseenheten)</p> <p>Aktivt employer branding-arbete</p> <p>Flertalet förmåner</p> <p>Systematiskt arbetsmiljöarbete med tydlig SAM-checklista</p> <p>Medveten satsning på förebyggande friskvårdsarbete</p> <p>Arbetsvärderingsarbete, lönekartläggning och analys av arbetet</p> <p>Kompetensbaserad rekrytering</p>	<p>Samlad bild av kommunens framtida kompetensförsörjningsbehov</p> <p>Samlad bild av pågående kompetensutvecklingsåtgärder inom kommunen</p> <p>Se över rutinerna kring återkoppling kring avslutningssamtal</p> <p>Följ upp jämställdhets- och jämlikhetsarbetet – även på strategisk nivå</p> <p>Analys och uppföljning av effekterna av kompetensbaserade rekryteringar?</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 	<p>64</p>

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.

Allmänt

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

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

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

Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Under 2020 antogs en ny medarbetarpolicy och en ny ledarpolicy som beskriver kommunens förväntningar på medarbetare och chefer. I framtagandet av medarbetarpolicyn har medarbetarna fått vara delaktiga genom att svara på en enkät om dess framtida innehåll. För att förankra den har kommunen tagit fram ett stödmaterial tillgängligt för alla chefer. Utvärderarna får intrycket att

materialet är uppskattat och lättbegripligt. Det finns en tydlig koppling mellan medarbetar- och ledarpolicyn till lönekriterier och i underlaget för medarbetarsamtalet. För att implementera ledarpolicyn var den i fokus på Chefsdagarna 2020.

Eftersom medarbetarpolicyn och ledarpolicyn fortfarande är nya och i en implementeringsfas, kan utvärderarna inte dra några slutsatser kring effekterna av dem. Det kan vara värt att tydligare definiera och kommunicera ut skillnaden mellan servicepolicyn och medarbetarpolicyn eftersom det i viss mån fanns åsikter om att dessa är väldigt snarlika och svåra att se skillnad emellan.

Högsta cheferna som förebilder

Tjänstemannaledningsgruppen har en viktig roll i att vara en förebild kring gemensamma förhållningsätt och de mål som finns i kommunen. Uppfattningen vi får är att högsta cheferna i kommunen agerar som bärare av kommunens vision och mål, men upplevs av vissa chefer ändå vara ”långt borta”. Detta ansågs dock inte vara ett problem, eftersom man upplevde sig ha nära till sin egna närmaste chef och det tyckte man var viktigast. Däremot önskade cheferna en bättre dialog med högsta ledningen med utökad feedback på det man rapporterat. Mycket positivt utvecklingsarbete är igångsatt, men viktigt är att kunna slutföra större projekt, se effekter och utvärdera innan nya projekt påbörjas för att både chefer och personal ska mäkta med. Den nya ledarskapspolicyn betonar en gemensam syn på ledarskapet och i implementeringsarbetet av denna kan kommunens ledningsgrupp kliva fram för att ytterligare stärka sin roll som förebild kring det som betonas i dokumentet.

Chefers uppdrag

Ett tydligt formulerat chefsuppdrag ger chefen möjlighet att bedöma sin insats, prioritera arbetsuppgifter och sätta gränser för sitt eget engagemang. Det underlättar dessutom för arbetsgivaren att följa upp verksamhetens utveckling och chefens arbetsmiljö. Även tydliga delegationer är viktigt för konkretisering av chefers uppdrag, något både vi och de intervjuade uppfattade att finnas på plats i Tomelilla kommun. Det finns även en uppfattning om att det skett en kulturell förändring i kommunen under de senaste åren; från en mer toppstyrd till en mer tillåtande organisation där cheferna på de olika nivåerna vågar ta ansvar. Mer formellt är det medarbetarsamtalet och i uppföljningssamtalet de kanaler där uppdraget diskuteras och definieras.

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. Enligt de intervjuade har det skett ett omfattande arbete inom området i Tomelilla kommun. Arbetet har enligt kommunen, gett effekt genom minskat antal medarbetare per chef, särskilt inom Vård och Omsorg.

Den tidigare nämnda rekryterings- och bemanningsenheten stödjer verksamheterna med allt från rekrytering till avslutssamtal, vilket minskar chefernas administration. Ytterligare stöd finner cheferna också på Chefsportalen där processbeskrivningar, checklistor, dokumentmallar etc. finns tillgängliga. Under intervjuerna kommer både Chefsportalen och HR-stödet flera gånger upp som ett ytterst bra och fungerande stöd till cheferna.

Om kommunen önskar sig ytterligare stöd i att arbeta vidare med chefernas organisatoriska förutsättningar, kan verktyget Chefoskopet som Sunt Arbetsliv tagit fram, vara till hjälp.

Intern kommunikation

Intern kommunikation är det ”nervsystem” som binder ihop organisationen och gör att styrning och ledning fungerar. En relativt samstämmig bild gavs att viktigare information når ut i kapilläerna även om det är svårt att säkerställa att allt väsentligt når fram. Kommunikationen sker främst via APT och dels digitalt via intranätet och e-post. Kommunikation är enligt intervjuerna prioriterat från ledningen. En regelbunden uppföljning av hur upplevelsen av hur informationen når ut kan vara bra för att säkerställa att rätt sätt används och att alla berörda nås av rätt information.

Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

För att utbilda och utveckla ledarskapet i Tomelilla har kommunen sedan 2018 haft en stor satsning via kommunens Ledarakademi. LärTrios, regelbundna chefsfrukostar och introduktionsprogrammet för nya chefer är några ytterligare exempel på Tomelillas satsningar på cheferna. Intrycket är att dessa är uppskattade och att kommunen gör mycket inom detta gebit.

Rekryterings- och bemanningsenheten har fått ett uppdrag att utforma ett internrekryterings- och traineeprogram för potentiella chefer. Utvärderarna ser det som ett naturligt och bra nästa steg i kommunens arbete med ledarskap, men som i denna utvärdering inte kan utvärderas eftersom den inte än finns på plats.

Ett ytterligare exempel som även visar på innovation är Utsikt Tomelilla som även nämnts inom område sex som ett innovativt sätt att arbeta med verksamhetsutveckling. Utsikt Tomelilla ser utvärderarna även som ett ytterst bra sätt för både cheferna och medarbetarna att samverka över gränserna och tillsammans tänka på hur man i framtiden exempelvis tillhandahåller kommunala tjänster.

Sydöstra Skånes kommuner har ett mentor/adeptprogram för chefer där kommunerna erbjuder matchning över kommungränserna för att utveckla, motivera och behålla kompetens och ledare på Österlen. Ett antal mentor/adeptrelationer är igång och arbete pågår för att hitta matchningar för såväl adepter som mentorer.

Som en viktig del i att stärka medarbetarnas roll i organisationen har kommunen tagit fram den tidigare nämnda medarbetarpolicyn som beskriver vad som förväntas av medarbetarna i organisationen. Ser man på själva utvecklingen för medarbetare, sker det främst via medarbetarsamtalet och de individuella målen man kopplar till sig i samtalet och de behov på kompetensutveckling man lyfter där. De kommande utmärkelser som nämndes inom område sex ses också som en del i att stötta medarbetarna i utvecklingen i sin roll. Här kunde kommunen ta ett ytterligare steg, gärna kopplat till den nya medarbetarpolicyn och visionen för att förankra dessa i praktiken. Även det kommande traineeprogrammet är ett steg mot rätt riktning. Ljungby är en kommun som har börjat arrangera årliga medarbetardagar för att stärka erfarenhetsutbytet och dialog och Lidingö stad är ett gott exempel på ett strategiskt tänk kring utveckling av medarbetare.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Ledarpolicy och medarbetarpolicy</p> <p>Tydliga delegationer som grund</p> <p>Chefsportalen och rekrytering- och bemanningsenhetens stöd till cheferna</p> <p>Arbete kring rimlig mängd medarbetare per chef som gett effekt</p> <p>Flertalet satsningar på ledarskapet</p> <p>Flertalet utmärkelser för att lyfta upp medarbetare</p>	<p>Fortsätt förankringsarbetet kring de nya policyerna</p> <p>Återkommande dialog kring förankring, utvärdering etc. av pågående förändringsarbete</p> <p>Landa med traineeprogrammet kring framtida ledare</p> <p>Regelbunden uppföljning av upplevelsen kring den interna kommunikationen och hur den når ut</p> <p>Utveckling av medarbetarskapet – strategiskt arbete</p>

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Tomelilla kommuns resultat med en decimal avrundning fördelat på delfrågor inom respektive område.

1. Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	10,0	20	50%
1.2 Kommunens information till medborgarna	5,7	10	57%
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	18,5	30	62%
1.4 Transparens kring resultat	6,3	10	63%
1.5 Förutsättningar för politiken	18,4	30	61%
	58,8	100	59%

2. Samhällsutveckling	Uppnått	Max	Procent
2.1 Strategiskt arbete	7,1	15	48%
2.2 Social hållbarhet	16,5	30	55%
2.3 Ekologisk hållbarhet	19,2	30	64%
2.4 CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR	17,6	25	70%
	60,4	100	60%

3. Styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1 Strategi för styrning	7,5	10	75%
3.2 Politisk styrning	23,0	40	58%
3.3 Uppföljning och analys	19,3	30	64%
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	14,5	20	73%
	64,3	100	64%

4. Effektivitet	Uppnått	Max	Procent
4.1 Strategi för effektivitet	12,0	20	60%
4.2 Jämförelser för effektivitet	13,9	30	46%
4.3 Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet	20,0	30	67%
4.4 Samverkan för effektivitet	13,7	20	69%
	59,5	100	60%

5. Brukarens fokus	Uppnått	Max	Procent
5.1 Strategi för brukarens fokus	13,5	20	68%
5.2 Fokus på service	10,4	20	52%
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	16,5	20	83%
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	11,0	20	55%
5.5 Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna	13,0	20	65%
	64,4	100	64%

6. Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	10,5	20	53%
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	11,0	20	55%
6.3 Förbättringsarbete	18,0	30	60%
6.4 Samverkan för kvalitetsutveckling	16,3	30	54%
	55,8	100	56%

7. Arbetsliv	Uppnått	Max	Procent
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	9,8	15	65%
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	28,6	40	72%
7.3 Arbetsmiljö och sjukfrånvaro	22,8	25	91%
7.4 Jämställdhet och mångfald	9,0	20	45%
	70,2	100	70%

8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max	Procent
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	10,8	20	54%
8.2 Högsta cheferna som förebilder	11,0	20	55%
8.3 Chefers uppdrag	16,3	20	82%
8.4 Intern kommunikation	14,5	20	73%
8.5 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	11,4	20	57%
	64,0	100	64%