

# Kommunkompassen Analys av Tanums kommun

2020-09-13 Utvärderare Johan Henrik Bergström, SKR, Lenita Karlsson,  
Karlskrona kommun och Cecilia Björnram, Varbergs kommun



Sveriges  
Kommuner  
och Regioner

## Innehåll

<b>1 Vad är kommunkompassen?</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Tanums kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång</b> .....	<b>5</b>
Utvärderingen .....	5
Sammanfattning av resultat .....	5
Jämförelser.....	7
Sammanfattande kommentarer.....	7
<b>3. Detaljerad genomgång per område</b> .....	<b>8</b>
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare .....	8
Område 2 Samhällsutveckling.....	13
Område 3 Styrning och kontroll .....	17
Område 4 Effektivitet .....	22
Område 5 Brukarens fokus .....	27
Område 6 Kvalitetsutveckling .....	31
Område 7 Arbetsliv .....	35
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap .....	39
<b>4. Översikt av poängfördelning</b> .....	<b>44</b>

# 1 Vad är kommunkompassen?

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

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

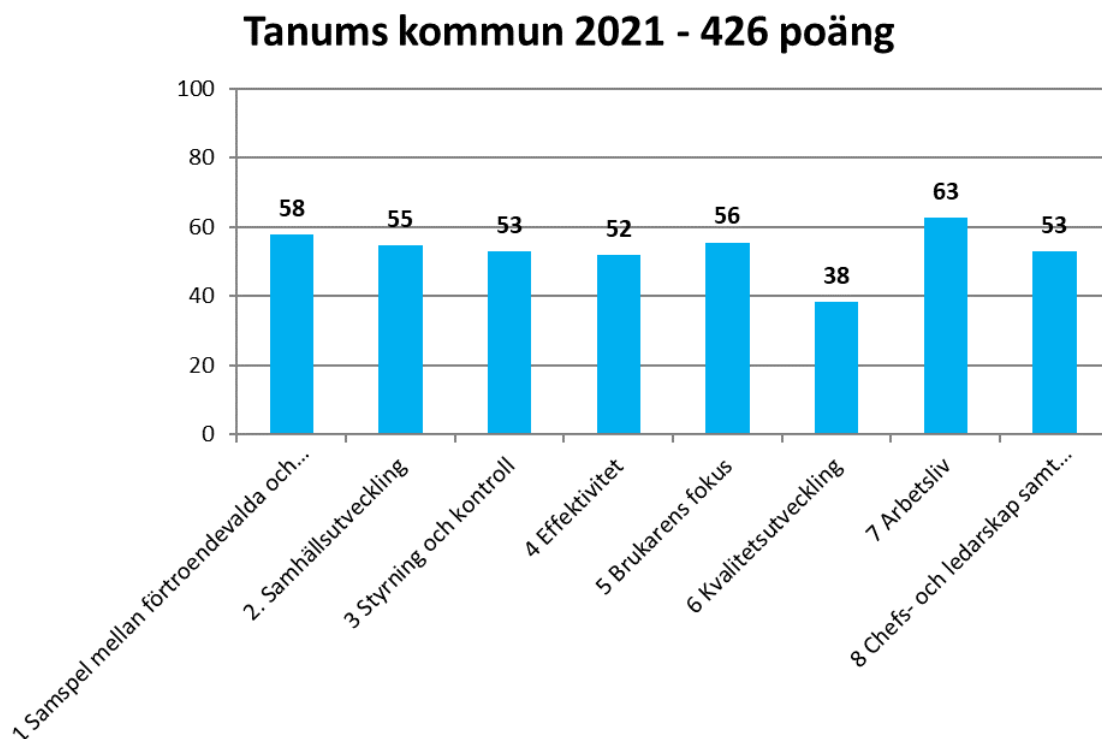
## 2. Tanums kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

Utvärderingen av Tanums kommun genomfördes i juni år 2021 och var deras första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

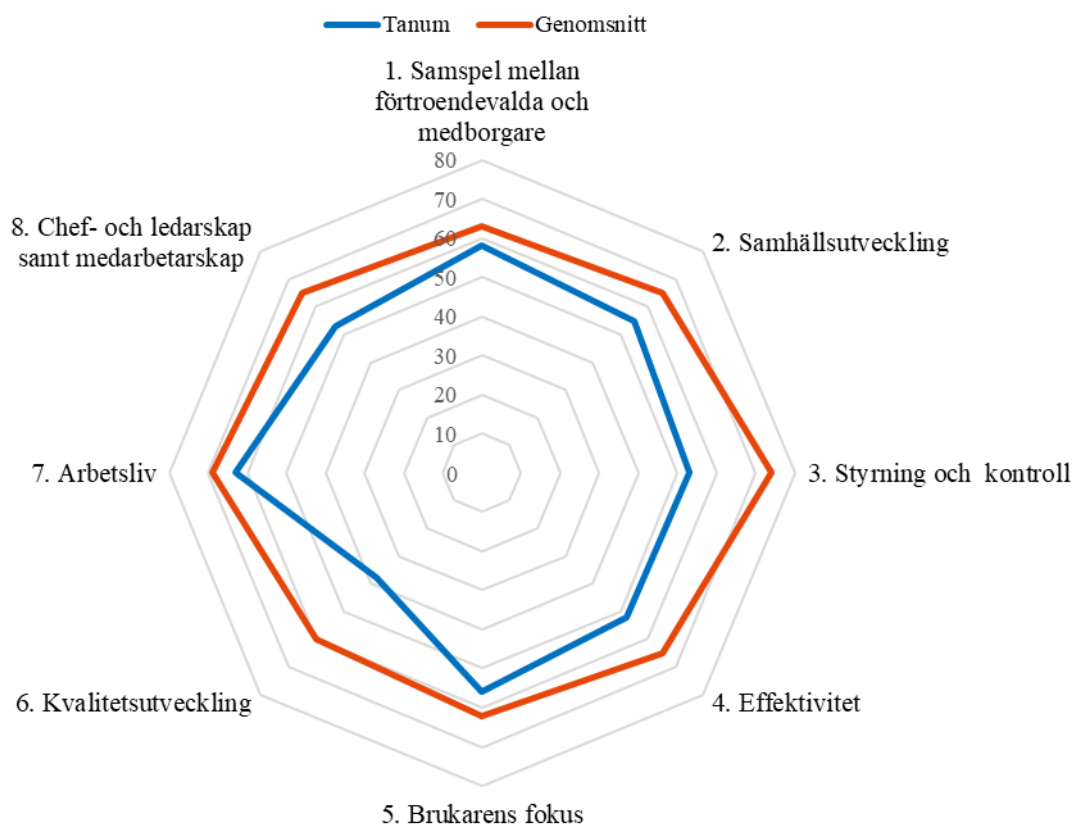
Nedan visas Tanums totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nästa diagram illustreras Tanums poängprofil jämfört med ett medelvärde för de 14 kommuner som utvärderats sedan 2020, vilket är de som utvärderats i Kommunkompassen 3.0. (Ale, Burlöv, Gällivare, Höganäs, Kumla, Lidingö, Lindsberg, Nacka, Stockholm, Strömstad, Tomelilla, Varberg, Vaxholm och Österåker).

Under 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 förändrad.

**Tanum (2021), BLÅ färg, jämfört med ett genomsnitt av alla utvärderingar i version 3.0 (2020-2021), 14 kommuner, RÖD färg**



## Jämförelser

Alla utvärderingar från 2016 och framåt finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida [www.skr.se/kommunkompassen](http://www.skr.se/kommunkompassen).

## Sammanfattande kommentarer

Tanum är en kommun med gott grundarbete inom flera områden. Det är många saker som finns på plats eller som är under utveckling, fast också områden som behöver stärkas för att bättre kunna se om det utförda arbetet ger önskad effekt. Denna dualistiska bild är tydlig i:

- Allmänt och gott fokus på service, levande i organisationen och fungerar tillsammans med fokus på dialog inom kommunen med invånare, näringsliv och besökare, fast kvalitetsgarantier, jämförelser med mera haltar.
- Fokus och god koll på ekonomi, fast inte lika stort fokus på verksamheterna.
- Krånglar inte till det – enkelhet och tydlighet synes nästan vara en devis och en närhet till kommunen som upplevs tydlig, fast saknar vissa gemensamma anslag och strukturer, som inom kvalitets- och serviceutveckling, innovation/ständiga förbättringar och synpunktshantering.
- Mycket gott fokus på och stöd för chefer och ledare, kommunen är en förebild inom ledar- och chefsutveckling och rekommenderas att ta nästa steg för att inkludera medarbetare i detta/fokusera på medarbetare.
- Har många planer, policys med mera på plats, men effekterna av dessa vet Tanum för lite om; vad fungerar respektive vad kan behöva förändras.

Kommunens kommande utvecklingsarbete bör fokusera på ett antal av dessa förbättringsmöjligheter samtidigt som den vidmakthåller och utvecklar det som redan fungerar väl. Det är viktigt att lyfta upp och understryka det som fungerar väl när man försöker förbättra en verksamhet.

## 3. Detaljerad genomgång per område

### Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li><li>• Kommunens information till medborgare</li><li>• Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken</li><li>• Transparens kring resultat</li><li>• Förutsättningar för politiken</li></ul>	58

#### 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

Det finns ett uttalat servicefokus i Tanum som uttrycks såväl i intervjuerna som i centrala dokument, i denna finns en naturlig koppling till dessa områden. Det finns också en samstämmighet i organisationen att det råder närhet mellan de förtroendevalda och Tanums invånare.



Utvärderingsgruppens intryck är att detta genomsyrar organisationen, det framgår i mål och i aktiviteter, det uttrycks också samfällt i intervjuerna, men att systematik och det gemensamma anslaget kan förbättras.

Detta är ett gott delområde, mycket finns på plats och det är medvetet. Till förbättringar kan framför allt läggas att förklara och utvärdera insatser och effekter av åtgärder utifrån strategier, riktlinjer, policys med mera.

### **Kommunens information till invånarna**

Det finns en ny kommunikationsstrategi framtagen i Tanum som är på väg att genomföras, bland annat tas den upp på APT för att skapa förståelse hos medarbetarna i kommunikation med invånarna. Den bygger på att främja verksamhetsmålen. Den informationsbudget som finns är kopplad till specifika insatser, det finns inget specifikt anslag för kommunikationsinsatser.

Kring tillgänglig information kan kommunen ta sig en funderare; hur tillser vi att vi når alla med kommunens budskap, framför allt till de som inte har tillgång till webb eller som inte kan hantera det? Ett sätt kan vara att ta fram information på andra språk än svenska, än att låta en digital översättningstjänst göra det. Enligt kommunen pågår dock ett förbättringsarbete kring hemsidan.

Det finns också ett frågetecken kring hur väl koncernen fungerar gemensamt och likartat på detta område? (Några exempel kan vara att förklara centrala styr- och uppföljningsdokument, presentera resultat på ett lättfattligt sätt, ”lättläst svenska” på alla koncernens sajter och så vidare.)

Gällande allmän extern kommunikation verkar Tanum ha tagit steg och utvecklat den, bland annat med avseende på FB.

Förebilder inom kommunikation är Eskilstuna, Malmö och Västerås som alla har ett strategiskt anslag kring kommunikation. Det kan gälla vissa valda eller flera delar av det som pekas ut som förbättringar inom området.

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

KF är webbsänt och det synes fungera väl. Det finns möjlighet för invånarna att lägga medborgarförslag och få dessa prövade i särskild ordning.

Insynen i övrigt i politiska sammanträden må ha förbättringsmöjligheter; tjänsteskrivelser synes endast undantagsvis finnas på webben, det finns inga kortversioner eller sammandrag av protokoll eller viktigare ärenden mer än

undantagsvis, det finns heller inga politiska kommentarer till ärenden. Ett förbättringsområde här är att ta ett samlat grepp, ett mer medvetet arbete, för att underlätta för invånarna. Däremot finns rätt mycket på plats, det är strukturerat och relativt lätt att hitta. Det finns också enkel kontaktinformation om man som invånare vill få ut handlingar eller komma i kontakt med förtroendevalda.

Kontaktuppgifter till de förtroendevalda finns. Ett system som på grund av GDPR gör att det spretar något i informationen mellan olika förtroendevalda, men det omfattar alla och synes vara ok.

Kommunen har en aktiv dialog med sina invånare i stort och smått. Ett specifikt angreppssätt var att Tanum hade medborgardialog i en del av kommunen där invånarna fick lämna förslag och rösta om hur en avsatt summa pengar skulle användas. Det är framsynt, men det synes inte följt upp eller utvärderat hur det föll ut. Kommunen går nu vidare och synes göra på ett liknande sätt i en annan del av kommunen gällande miljö.

Tanum har brukarråd med äldre och funktionshindrade. FB-kanalen som kommunen har och använder synes vara ett gott strategiskt verktyg för information. Flera intervjugrupper trycker på det faktum att ”medborgardialog” sker i mångt på ett mer informellt sätt i Tanum. Det är naturligtvis gott att det finns en samstämmighet i att kommunen är öppen.

### **Transparens kring resultat**

Vad får jag som skattebetalare för mina skattepengar? Vilka resultat och vilken kvalitet är det på tjänsterna som kommunen levererar? För att kunna få svar på dessa frågor idag är invånarna hänvisade till bland annat kommunens årsredovisning eller andra liknande redovisningar. Att kunna med hjälp av mått och förklarande texter kopplade till uppsatta mål presentera vad kommunen åstadkommer kan vara en utmaning.

Kommunkompassen ser positivt på att medborgarna i en kommun har möjlighet att se och förstå kommunala resultat och inom- och mellankommunala jämförelser, gärna med förklarande texter i relation till vad kommunen velat uppnå. Tanums egen informationstidning som utkommer två gånger om året tar upp såväl budget som utfall.

Sedan några år har Tanum valt att inte längre ha en kortversion av årsredovisningen. Det är ett val som kommunen gör. Däremot det som kan

förbättras är just systematiken i att föra information kring såväl ekonomiskt utfall som verksamhetsresultat. Det finns en del olika bilder här där några verksamheter beskriver sina verksamheter, men mindre om övergripande resultat. Det kommuncentrala eller kommungemensamma perspektivet kan förstärkas. Ett sätt kan vara att förklara viktigare ställningstaganden, beslut, utifrån ett politiskt perspektiv.

Det finns en särskild websida för ”Kommunala jämförelser” där finns SKR:s Öppna jämförelser med. Sammantaget är detta ett utvecklingsområde för kommunen där vi ser att invånarna kan jämföra tjänster inom kommunen, mellan kommuner/regioner och riket, samt där kommunen erbjuder ett tolkningsstöd för vad resultaten betyder. Ett exempel: hur och varför presterar Tanums skolor som de gör i förhållande till Strömstad, Västra Götaland och Sverige som helhet? Det synes inte heller vara så att nämnder eller förvaltningar kommunicerar sina verksamhetsresultat på ett systematiskt, gemensamt sätt. Många av de jämförelsetjänster som presenteras på hemsidan är ej uppdaterade.

### **Förutsättningar för politiken**

Information och underlag till de förtroendevalda uppfattas som gedigen. Det finns också en given struktur för hur nämnderna skall arbeta härmed, det finns gemensamma mallar och liknande. Tanum har också upptäckt att det arbetas något olika mellan förvaltningarna, vilket tyder på medvetenhet. Något som skulle kunna läggas på förbättringskontot är att göra en systematisk uppföljning med ett fåtal förtroendevalda om hur de upplever underlag och processen. Det är så klart alltid en utmaning att önskemålen varierar mellan förtroendevalda och då gäller det att hitta en god medelväg.

Utbildningen av förtroendevalda som erbjuds till alla i början av varje mandatperiod synes uppskattad. Därutöver har nämnderna själva tagit initiativ till specifika insatser på nämndnivå. Två enklare förbättringsområden är att också erbjuda utbildning till nytillkomna förtroendevalda under mandatperioden respektive på ett enkelt, fast systematiskt sätt, fråga de förtroendevalda hur de uppfattar utbildningen. I våra intervjuer framkom uppfattningar om att exempelvis en satsning på media-träning kan vara en komponent i kommande utbildningar av förtroendevalda.

Det finns en kommungemensam policy som inkluderar tjänsteorganisationen och de förtroendevalda kring arbetet att förebygga samt hantera hot och hat riktat mot förtroendevalda. Det har genomförts interna och externa seminarier

och kommunen synes bedriva ett aktivt arbete här bland annat genom att uppdatera policyn efter uppföljning, temperaturtagning av kommunledningen till politikerna gällande hot och våld och haft polisen som bollplank vid situationer som känts hotfulla. Det är gott.

Även frågan om att förebygga och hantera korruption, fusk och oegentligheter präglas av systematik och genomtänkt arbete. Frågan tas också upp på de utbildningar som ges för förtroendevalda (se ovan).

Gällande en visselblåsarfunktion vill Tanum avvakta till dess att de nya nationella reglerna om detta är på plats. Det tyder också på medvetenhet. Intervjuerna ger också vid handen om att frågan i allra högsta grad är levande i organisationen, såväl bland tjänstemän som förtroendevalda.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ny kommunikationsstrategi</li> <li>• Websänd KF</li> <li>• Information till invånarna ...</li> <li>• Strukturerat sätt att ta sig an medborgarförslag</li> <li>• Utbildning som erbjuds till de förtroendevalda</li> <li>• Kontaktuppgifter till förtroendevalda</li> <li>• Medvetenhet kring kvalitet på beslutsunderlag till politiken</li> <li>• Handlingar finns på webben, struktur och ordning ...</li> <li>• Arbetet med att förebygga och hantera korruption, fusk och oegentligheter – överväger ny visselblåsarfunktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öppna nämndsammanträden</li> <li>• Brett anslag kring medborgardialog men kanske utan fokus eller idé</li> <li>• ... systematiken kring information om ekonomiska utfall och verksamhetsresultat</li> <li>• Utvärdera och följ upp era insatser (exempelvis utbildning till förtroendevalda och information för olika invånares behov)</li> <li>• Tillgänglig information för alla – kanske målgruppsanpassad kommunikation?</li> <li>• ... men medvetet, samlat arbete synes saknas</li> <li>• Strategi för medborgardialog</li> <li>• Uppdatera jämförelsetjänster på hemsidan</li> </ul>

## Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för hållbar utveckling</li><li>• Social hållbarhet</li><li>• Ekologisk hållbarhet</li><li>• Civilsamhälle, näringsliv och kultur</li></ul>	55

### 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 en klimat- och miljöstrategi, hållbarhetsredovisning som tar sikte på Agenda 2030, där alla huvudmålen följs upp. Därtill har en särskild miljöstrategi tillsatts, där Tanum nu är på väg att exempelvis ta fram ny upphandlingspolicy. Att kommunen har fokus på frågan är tydligt, däremot kan frågas om miljö- och klimatstrategin har kommit att genomsyra samtliga verksamheter.

Arbetet med civilsamhälle, näringsliv och kultur står dock högt i Tanum. Särskilt näringslivsarbetet är medvetet, konsekvent och sätter positiva avtryck.

Ett tips kan vara att studera Ale kommun kring hållbar utveckling, hur de arbetar med uppföljning och jämförelser inom och mellan kommuner. Även

Vallentuna är en förebild såväl på övergripande nivå som hur enskilda förvaltningar och verksamheter synliggörs och hur arbetet fungerar gemensamt. Katrineholm har en, männe relevant för Tanum, ny Hållbarhetsrapport.

### **Social hållbarhet**

Det lokala folkhälsorådet som kommunen ingår i har såväl inkludering som att motverka utanförskap på sin agenda, det gäller aktörer såväl inom som utom kommunen. Det gavs flera exempel på hur verksamheterna arbetar med frågan i sin vardagliga praktik.

Kring arbetet som handlar om att skapa trygga miljöer finns exempel att hämta såväl från kärnverksamheterna, skola och omsorg och från de kommunala hamnbolaget. Det tyder på en medvetenhet. Däremot synes det inte finnas någon kommungemensam linje eller någon kommungemensam bild av vad som görs respektive fungerar. Att låta tusen blommor blomma är inte fel, men trädgårdsmästaren, kommunen, måste också agera utifrån ett övergripande gemensamt perspektiv. Det synes saknas.

Ur ett folkhälsoperspektiv sker arbete på flera olika fronter, fast det synes inte finnas någon kommungemensam bild om de olika arbetena leder framåt – blir folkhälsan bättre eller sämre? Tanum tycks inte ha bilden helt klar. Däremot gavs flera goda exempel på initiativ inom området, som vandringsleder och motionsspår samt arbetet med närsjukvårdsgruppen.

Vid delområdet främja jämlikhet och jämställdhet har Tanum en handlingsplan för jämställdhetsintegrering som samtliga nämnder och förvaltningar skall arbeta utifrån. Oklart dock om hela koncernen, dvs bolagen, inkluderas. Huruvida detta arbete tar steg framåt eller inte och om det är befast i verksamheten kunde inte besvaras, varken centralt eller längre ned i organisationen även om det verkar arbetas någorlunda systematiskt efter handlingsplanen.

De olika delarna i detta område som handlar om inkludering, trygghet, folkhälsa och jämlikhet/jämställdhet finns såväl aktiviteter som gemensamma inslag. På förbättringskontot är dock att detta bör omfatta alla i tanke, ord och handling. Området omgärdas av många goda initiativ och insatser, fast utan en kommungemensam ansats.

## **Ekologisk hållbarhet**

En klimat- och miljöstrategi antogs år 2020, vilken inkluderar hela koncernen och följs upp årsvis genom en hållbarhetsredovisning. Till strategin är en tydlig handlingsplan kopplad.

Kommunen har flera goda initiativ inom området, som exempelvis närproducerat, mäta matsvinn, turer i verksamhet där man kan gå istället för att ta bil, ser över ett system med cirkulära möbler, ser över resepolycyn, avfallshantering för båtägare och spolplattor för båtar. Det är goda exempel på främjande av cirkulär ekonomi och hållbar konsumtion. Kommunen är även delägare i ett vindkraftverk. Även om det inte ger poäng i form av planerad solkraftproduktion är det nämnvärt hur Tanum tar konkreta steg framåt.

Huruvida den egna organisationens klimatpåverkan minskar respektive om klimatpåverkan i lokalsamhället minskar återstår att se. Som en intervjuad sade ”nytt i denna organiserade form i kommunen, det finns en stor vilja att arbeta med frågorna, fast det är i sin linda.”

Frågan om hur kommunen arbetar generellt med klimatanpassning kan behöva sig en funderare i kommunen, det gavs inga tydliga svar även om ett skriftligt svar kring översvämningsstrategi och frågor kring ras/skredrisk är belysta i översiktsplanen. Det verkar som om detta dokument inte är helt levande i de delar av organisationen där den bör vara det.

## **Civilsamhälle, näringsliv och kultur**

Detta är den starkaste delen för Tanum under området Samhällsutveckling.

Som alla kommuner samarbetar även Tanum med föreningar för att stärka civilsamhället och dess organisationer. Bland annat skötsel av idrottsanläggningar samarbetar kommunen med föreningar och utger stöd för kulturella evenemang. Däremot kunde exempelvis inte frågorna om driften blir billigare eller om det blir renare på idrottsplatserna besvaras. Många gör mycket och gott, men det kan ibland vara bra att veta om det leder till ökad kollektiv nytta, utöver att föreningarna engageras och stöds. Det är naturligtvis en avvägning här som måste göras.

Kommunen som stödjande samarbetspart för det lokala näringslivet uppvisar en uppsjö av insatser. Kommunen får också god återkoppling i Svenskt Näringslivs ranking. Att kommunen har och odlar goda relationer med bygdens tusentals

småföretag ses som mycket viktigt. Det pågår en ömsesidig dialog som bär frukt.

Tanum har en antagen kulturstrategi som också manifesteras i en bred samverkan och många aktiviteter med olika aktörer inom och utanför kommunens hägn inklusive delansvaret för förvaltningen av det lokala världsarvet. Ett kort sagt rikt kulturliv.

Huruvida denna på samma sätt som näringslivsarbetet är effekten av ett långsiktigt och medvetet arbete är mer svårbedömt. Att många aktiviteter pågår berikar naturligtvis de som tar del av det, men kommunen anger att det är svårare att mäta effekterna härav. Tips kan vara att se på nöjdhet bland de som nyttjar kulturen och frågor till de som inte nyttjar det som erbjuds varför de inte gör det. Eller om intresset för kulturfrågorna ökar – att fler har synpunkter på vad som erbjuds respektive inte erbjuds. Det skulle kanske ge bättre underlag för fortsatt arbete. Understrykningsvis, kommunens arbete och aktiviteter samt omfattningen av dessa inom kulturområdet ifrågasätts inte alls, däremot har resultat och analysidan förbättringspotential.

Generellt om hela detta område kan det sammanfattas i att mycket görs, med rätt intentioner och god medvetenhet, men lägre kunskap om effekt och analys.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus på hållbar utveckling – störst fokus på ekonomisk och ekologisk</li> <li>• Många initiativ och insatser inom området social hållbarhet</li> <li>• Arbetet med att främja inkludering och motverka utanförskap</li> <li>• Stort fokus på ekologisk hållbarhet – många goda exempel</li> <li>• Många exempel på initiativ för att stärka civilsamhället</li> <li>• Kommunens arbete med näringslivsfrågor</li> <li>• Kommunens arbete med kulturfrågor – men uppföljning och analys synes saknas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus på social hållbarhet (kommungemensamt anslag)</li> <li>• Genomsyrar arbetet med hållbar utveckling kommunens arbete?</li> <li>• Arbetet med ekologisk hållbarhet – gott, fast resultat och analys väntar på sig</li> <li>• Analys och utvärdering bland annat allt gällande social hållbarhet</li> <li>• Översiktsplan som tar upp klimatanpassning – är den delen något som aktivt arbetas med?</li> <li>• Ger stöd m.m. inom området effekt i form av bättre och eller billigare drift?</li> </ul>



### Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för styrning</li><li>• Politisk styrning</li><li>• Uppföljning och analys</li><li>• Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson</li></ul>	54

#### 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

Styrmodellen är förankrad i KF, till denna finns både ekonomiska incitament, mål och lokala kvalitetsgarantier. I styrmodellen och i intervjuerna uttrycks ett tydligt fokus på budget, att medel går först, att organisationen hela tiden skall effektiviseras. Den styr inte i detalj, utan ger nämnder och förvaltningar utrymme att agera. KF:s mål är allmänt hållna. Det finns sedan flera år en medvetenhet om att inte styra med detaljmål.

Huruvida själva idén kring styrningen är känd ute i organisationen kan vara en förbättringsåtgärd; alla vet att det är fokus på att hålla budget och att målen är allmänt hållna, men ingen kunde förklara de bärande principerna utöver de ekonomiska. Här finns utrymme till förbättring där hela styrmodellen skulle kunna förtydligas i bild och text. De ekonomiska styrprinciperna är däremot tydliga och stringent beskrivna och är också väl kända inom organisationen. Det

finns också en naturlig, stark koppling i Tanum till internkontrollen, vilket manifesterades i flera intervjuer.

Tanum använder sig även av lokala kvalitetsgarantier där kommunen lyfter verksamheterna och tydliggör vad invånare och brukare kan förvänta sig av olika verksamheter. Då garantin, som kommunen själv uttrycker det, är att ses som både ett löfte och en upplysning men att det inte faller ut någon form av ersättning eller liknande om garantin inte uppfylls kan det vara ett tips om att byta namn på dessa för att inte riskera att leda fel. Kanske kvalitetsutfästelse eller kvalitetsdeklaration är att föredra eftersom detta inte är en garanti som vi i normala fall talar om. Kvalitetsgarantierna är dock föredömligt tydliga.

Koncerttänket verkar vara mer levande i praktiken än vad som uttrycks i skrift. Inget särskilt förbättringsområde, men något som utvärderingsgruppen noterar. Det kan bero på Tanums relativa litenhet och närhet. Exempelvis rapporterar Tanums Bostäder mycket tydligt mot kommunens bostadsmål, fast mot övriga centrala, kommunala mål är det mindre tydligt. Koncerttänket är inarbetat och synes fungerande.

### **Politisk styrning**

Kommunens vision uttrycks bland annat i årsredovisningen. Däremot ser den inte likadan ut på hemsidan och i intervjuerna uttrycktes tankar som kan liknas vid en tredje version. Utvärderingsgruppens bild är att visionen finns där för att finnas där, den synes dock inte spela en drivande roll i att samla organisationen, hur den är utarbetad respektive vilken förankring den har är också något som Tanum behöver se över.

Visionens version på hemsidan kopplar tydligt till beslutade styrdokument och synes vara integrerad med kommunens styr- och uppföljningssystem, men det som uttrycks i årsredovisningen är inte i hel överensstämmelse med hemsidan respektive vad som uttrycktes i intervjuerna. Ett tips kan vara, i det fall att Tanum finner det viktigt, att ta ett omtag kring denna och först göra det likalydande överallt i kommunikationen, därefter undersöka vilka bilder av Tanum som organisationen har och vad den vill uttrycka. Därtill verkar den inte vara känd i organisationen eller att den fungerar som samlande kraft eller liknande. En kommun som gjort ett gott arbete här är Varberg som tog ett omtag om sin nuvarande vision och gjorde den levande utan att förändra den.

Personalpolicyn uttrycker även kommunens värdegrund och den synes vara såväl känd som inarbetad och följs upp genom HME. Det är till med effektivt att personalpolicyn tjänar flera syften, det behövs inte någon egen värdegrund så länge alla verkar känna till den och verka i dess anda. Värdegrunden är också omnämnd i uppförandekoden för förtroendevalda. Detta är gott.

KF mål styrning med övergripande, generella mål, som alla nämnder svarar mot och processen med att arbeta med målen, uppföljning och förändringar under samt ”mellan” mandatperioder uttrycks fungera väl. Däremot kunde ingen intervjugrupp på rak hand besvara hur många övergripande KF-satta mål Tanum har. Det kan hänga ihop med att i intervjuerna uppfattade många indikatorerna som viktiga och att de nästan var som mål i sig. Det kan i så fall möjligen bli en sammanblandning av mål och indikatorer som ger grogrund för otydlighet, åtminstone längre ned i organisationen.

Därtill finns en tydlig bild av att KF-mål kan inte vara för ”enkla” att uppnå utan att det måste finnas realistiska ambitioner. Det tyder på att Tanum reflekterat över detta och agerar därefter.

Dessa övergripande mål bryts ned på nämndnivå och rapporteras tillbaka mot KF. Det är ett fungerande system då det också uttrycks att systemet blivit bättre de senaste åren, men att det alltså upplevs ha möjlighet att förbättras och tydliggöras. Förbättringen kan finnas inom styrningen där några upplever att arbetet med mål kompliceras på grund av kvalitetsgarantier som också ska styra verksamheten.

Delområdet hur mål- och verksamhetsstyrning är integrerad med den ekonomiska styrningen har en tydlig slagsida åt det ekonomiska. I Tanum kommer först det ekonomiska, därefter verksamheten och dess mål. Det uttrycks tydligast i intervjuerna, men även i vissa centrala dokument syns detta, som i årsredovisning och på hemsidan. Det är ett tydligt val Tanum gjort. Däremot är det ett förbättringsområde att tydligare koppla verksamhetsmålen till ekonomi, så att inte ekonomi och verksamhetsmål lever sina egna liv, alltså att verksamhetsmålen blir en andrahandseffekt av ekonomin.

### **Uppföljning och analys**

Uppföljning och analys på övergripande nivå synes fungera och det är också här främst ett tydligt fokus på de ekonomiska målen. Fast längre ned i organisationen på förvaltnings- och verksamhetsnivå verkar det råda balans mellan den

ekonomiska- respektive verksamhetsuppföljningen. Exempelvis har BUN ett analysarbete med en modell i fyra steg, där analysarbetet görs på olika nivåer.

Ett enkelt förbättringstips är att lägga upp aktuella tertialrapporter på webben, vid utvärderingen saknades de senaste, för år 2020 och delårsrapporten för april 2021 samt även mönstra ut de äldsta delårsrapporterna, mer än tio år bakåt är inte nödvändigt att redovisa. Processen i övrigt för delårsrapportering synes fungera. Chefer uppger sig få fullgott stöd för analys och rapportering.

Internkontrollen synes också vara fungerande, det uttrycks vara en struktur som är god. De intervjuade uttrycker också tydlig nöjdhet kring internkontroll.

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

Det uttrycks råda ett gott samarbetsklimat mellan tjänsteorganisationen och de förtroendevalda och att det stadigt förbättrats över en rad år. Det pågår också en kontinuerlig dialog om dessa frågor och respekt finns för varandras arenor. Det är en styrka. Även ärendeberedningsprocessen är tydliggjord med avseende på gränsdragningar och att den utvecklats, vilket är gott.

Det finns även mötesarenor mellan förtroendevalda och tjänsteorganisationens högre chefer med utrymme att ha en fri dialog kring viktigare frågor utan att beslut behöver fattas eller att det alltid finns en formell agenda. Det är gott.

Kommundirektören är sedan några år även chef över förvaltningscheferna, ett tydligt ställningstagande av kommunen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Värdegrund som uttrycks genom personalpolicyn och uppförandekod förtroendevalda</li> <li>• Styrning med övergripande KF-mål ...</li> <li>• Koncerntänket etablerat</li> <li>• Tydligt ekonomistyrningsfokus ...</li> <li>• Generell intern nöjdhet med interna processer gällande verksamhet, mål och analys</li> <li>• Internkontroll</li> <li>• Ansvarsfördelning förtroendevalda – tjänsteorganisation</li> <li>• Ärendeberegningsprocessen</li> <li>• Arenor att diskutera strategiska frågor utan beslut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Något oklar styrmodell</li> <li>• Visionen – oklar flera sätt</li> <li>• Uppföljning och analys på samma goda nivå som ekonomi</li> <li>• ... men låg kännedom om de övergripande KF-målen</li> <li>• ... försöka sätta mer fokus på verksamhetsmål utan att ta fokus från ekonomin</li> <li>• Mediahantering förtroendevalda/ tjänsteorganisation</li> </ul>

## Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för effektivitet</li><li>• Jämförelser för effektivitet</li><li>• Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet</li><li>• Samverkan för effektivitet</li></ul>	51

### 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

I Tanum har nämnderna ett stående uppdrag att effektivisera verksamheterna med avseende på ekonomi vilket kontrolleras i de ekonomiska uppföljningar som görs samt i dialoger som KS löpande har med nämnderna under året. Ett förbättringsförslag eftersom flera intervjugrupper inte kunde peka ut något stående uppdrag att effektivisera verksamheterna, utöver det ekonomiska kan vara att fundera på att formulera och eller tydliggöra detta så att fokus även hamnar på verksamheten, då den ekonomiska delen synes redan fungera väl.

Däremot när utvärderingsgruppen exempelvis studerar kvalitetsredovisningen för BUN finns naturligtvis inslag av aktiva och medvetna åtgärder för effektivisering av verksamheterna. Det verkar dock inte vara ett inslag eller resultat av ett kommungemensamt tänk eller fokus. En kommun att titta närmare på kan vara Nacka.

Tanum tar fram årliga befolkningsprognoser till grund för planerings- och budgetförutsättningar i hela koncernen och budgeten är volymbaserad utifrån

demografiska förutsättningar speciellt för omsorg och skola. Det synes inte som målen anpassas om resurserna anpassas annat än om det tillförs väsentliga resurser. Däremot om resurserna förändras tydligt nedåt sker ingen anpassning nedåt i ambition. I detta ser vi att det ligger ett krav på effektivisering av verksamheterna och kommunen själv anger att systemet har varit aktivt i många år och fungerar. Däremot är kunskapen om detta inte helt känd i organisationen.

Ett förbättringstips är att initiera ett samtal och information om vad följande innebär på respektive nivå: 1) kommunala mål, 2) krav på effektivisering och 3) hur det hänger ihop med styr- och uppföljningssystemet. Utvärderingsgruppen är inte övertygad av alla bär samma bild av hur Tanum fungerar, fast det fungerar.

### **Jämförelser för effektivitet**

Tanum arbetar med jämförelser av kostnader och resultat/kvalitet för att öka effektiviteten, inom hela koncernen. Det finns också en tydlig kommunal ambition att vara bättre än genomsnittet och alltid tillhöra den bästa femtedelen. Detta är dock något som i sig inte påverkar arbetssätt eller egen prestation, eftersom andra kan bli sämre eller förbättra sig mindre väl än Tanum och då faller kommunen väl ut.

Kommunen har en modell för hur den skall följa en investeringsprocess, fastställd av KF. Den synes dock inte riktigt vara i bruk. De kommunala bolagen är duktiga på att följa nyttan av gjorda investeringar respektive prognoser i planerade investeringar. Det är något som den övriga koncernen, det vill säga kommunen, kan ta efter och göra. Vill Tanum titta på hur andra kommuner kan Varberg vara ett gott exempel.

Kommunen använder KKiK, Kommunens Kvalitet i Korthet och Kolada för att synliggöra kostnader och kvalitet. Men om vi riktar oss utåt till invånarna och brukarna behöver ett omtag göras på jämförelser i stort. Många redovisade undersökningar är inte uppdaterade på många år, Benchmarking 2017, Jämförelseprojektet 2009, Finansiella jämförelser 2016, VA-Verksamhet 2013 och Svenskt Kvalitetsindex 2014, bara för att nämna ett fåtal. Dessa behöver tas bort eller uppdateras. Därtill kan det behövas stöd för de som tar del av dessa jämförelser i form av förklarande texter och analyser från Tanum. Det är oklart om kommunen använder de nyare verktygen, fast inte har uppdaterat hemsidan.

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

KF i Tanum har fastställt en digitaliseringsstrategi 2019. I denna strategi prioriteras digitalisering av kärnverksamheterna då den anges ge främst nytta.

Det finns ett flertal e-tjänster och kommunen ser att den kunnat omfördela resurser till följd av detta, vilket är gott. Även de kommunala bolagen hanterar vissa kundrelaterade frågor digitalt vilket lett till bättre resursutnyttjande (som exempelvis digital kö för båtplatser respektive QR-koder på alla båtar).

Tanum ger flera exempel på ny teknik inom kärnverksamheterna, som exempelvis arbetet med styrdokument inom förskola/skola respektive digitala nycklar för hemtjänsten och digitala medicinskåp, vilket ökar säkerhet och kvalitet. Sammantaget indikerar detta att det råder ett fokus på just kärnverksamheten och att det är en tydlig utvecklingslinje framåt.

Kommunen har infört e-signering som minskar administrativa kostnader. Att omsorgspersonalen har sin dagsplanering i telefonen och inte på papper gör att ändringar kan göras smidigt, snabbt och slår igenom direkt är ett gott exempel från verksamheten.

Ett annat gott internt exempel är inom äldreomsorgen där man satt sig ned och systematiskt tagit sig an dessa frågor i tvärprofessionella grupper om vad digitalisering innebär, ”så att det inte bara blir digitisering”. Även att all introduktion av personal, under pandemin, sker medelst webbaserade filmer med frågor som uppföljning efteråt. Det hittas former även när fysiska möten sätter stopp och detta är ett bra exempel.

Däremot har Tanum ingen samlad bild av vad nya arbetssätt och ny teknik ger av insatserna respektive de samlade effektiviseringar och besparingar samt administrativa förbättringar som görs, förutom verksamheten i och runt Kundcenter. Tanum rekommenderas titta närmare på detta och konkret kunna visa detta för invånarna. Redan idag finns de enskilda bilderna och exemplen och det är säkert att var förvaltning och nämnd vet i stora drag vad som görs och ibland vilka effekter det har, men samlat för kommunen, inte minst för invånare och förtroendevalda vore det bra att skaffa den. Som kommunen själv uttrycker det: ”Man sitter med sin egen bild, det finns ingen samlad bild”. Ett tips kan vara att arbeta (mer) med nyttoanalys och nyttorealiserings, Tanum har redan kompetens och medvetenhet härtill att man inte behöver titta på andra.



## **Samverkan för effektivitet**

Det pågår en kontinuerlig process, under ledning av Kommunledningskontoret, för att effektivisera och utveckla kommunens verksamheter. Hjärtat i kommunens servicearbete gentemot invånarna för att öka effektiviteten är Kundcenter. Årliga kundmätningar ger vid handen att detta är gott.

Exempel på samverkan mellan verksamheter är familjecentralen, arbetet med folkhälsofrågor, ungdomsteamet och lokalförsörjningsplanen där olika förvaltningar bidrar med kompetens för att öka effektiviteten. Det finns även arbets- och styrgrupper för att hantera frågor som rör flera verksamheter. Här verkar det finnas en god systematik. Därtill uttrycks även att arbetet blir roligare, vilket är en positiv bieffekt. Sammantaget verkar intern samverkan mellan verksamheter fungera gott i Tanum.

Som andra kommuner samverkar Tanum med andra kommuner och regioner, bland annat Räddningstjänsten Norra Bohuslän som har gemensam server vilket sänkt servicekostnader och ger högre service genom enheten som kvarstår. Inom vuxenutbildningen samverkas med flera kommuner kring utbildningsutbud, främst yrkesutbildningar och Region Fyrbodal står för gymnasiets antagningskansli, vilket är två goda exempel på mellankommunal samverkan. Ett annat exempel här, säkerligen inte unikt, icke desto mindre högst relevant, är digital miljötillsyn hos företag vilket ökat tillgängligheten under pandemin. Ett annat exempel är att Tanums Hamnar AB samverkar med polisen genom Båtsamverkan och har även upphandlat driften av gästhamnarna så att näringslivet är med och utvecklar lokala turistnäringen. Sammantaget finns många fler exempel; extern samverkan verkar vara väl fungerande.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Långsiktig förmåga att anpassa sig till demografiska förändringar</li> <li>• Starkt, tydligt och fungerande fokus på ekonomi ...</li> <li>• Jämförelser för att öka effektivitet ...</li> <li>• Digitalisering för att utveckla tjänster</li> <li>• Förenklad administration</li> <li>• Omsorgen lokal förebild – se och lär</li> <li>• Central samordning för utveckling av effektivitet, Kundcenter navet</li> <li>• Intern samverkan mellan verksamheter för ökad effektivitet</li> <li>• Samverkan med kommuner och regioner för ökad effektivitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för effektivisering – utöver ekonomisk</li> <li>• Kunskap om styr- och uppföljning i organisationen kopplad till effektivisering</li> <li>• ... mer fokus på verksamhet</li> <li>• ... men många inte uppdaterade jämförelser på hemsidan</li> <li>• Bolagen prognosticerar/följer upp investeringar, kommunen inte i lika väl– följ modellen/ta fram ny</li> <li>• Samlad bild vad nya arbetsätt, ny teknik, förenklad administration m.m. ger (i effektivisering)</li> </ul>

## Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för brukarens fokus</li><li>• Fokus på service</li><li>• Förenklade kontakter med kommunen</li><li>• Information kring kommunens serviceutbud</li><li>• Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna</li></ul>	56

### 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

Servicepolicyn som Tanum antagit anger tydligt brukaren och invånaren i fokus, att ge god service utifrån ett invånarperspektiv är ett prioriterat mål av KF. Även de kommunala bolagen har service i fokus på kund/brukare.

Det framgår dock varken av intervjuer eller av dokument om planer och policys som direkt involverar brukare har framtagits i samverkan med desamma, exempelvis föreningsbidrag och värdighetsgarantier äldre. Tanum kan om den känner att den vill ta grepp kring involveringen av brukarna titta på Ales Äldreplan för 2019-2026.

## **Fokus på service**

I de enskilda verksamheterna utbildas och tränas medarbetarna på gott möte och god service. I introduktionen för varje ny medarbetare som är kommungemensam finns inslag av detta. Härutöver åligger det var verksamhet att utveckla sig inom detta. Det som är gemensamt för kommunen är Kundcenter i övrigt finns ingen gemensam systematik eller något för hela kommunen. Vallentuna kan vara värt att titta närmare på.

Även att uppmärksamma särskilt god service och gott möte med brukare och andra är något som kommunen rekommenderas att mer gemensamt titta på. I linjen finns flera goda exempel, som Parkverksamheten när man gjort något bra utomhus uppmärksammas det bra och ges feedback till personalen och även uppmärksammas via kommunens FB-sida. Dessa två gemensamma aspekter är viktiga eftersom då får kommunen syn på vad som är riktigt bra service och vilka som kan tjäna som intern förebild för andra samt även metoder och angreppssätt som är bättre än andra. Idag har kommunen ingen gemensam bild härom, däremot många spridda bilder.

## **Förenklade kontakter med kommunen**

Även här är Kundcenter nämnvärt, som en ingång till kommunen för att förenkla och förbättra för såväl invånare som föreningar och företag. Det finns en tydlighet på hemsidan vad man kan förvänta av Kundcenter. Kontakten med Kundcenter kan ske på flera olika sätt, telefon, e-post eller personligt besök. Personalen hjälper till med information, rådgivning och vägledning. Kundcenter mäts också i externa mätningar med gott resultat.

För e-tjänster finns en gemensam sida. Några av dessa är dock icke-fungerande, som ”Sök Böcker” respektive ”Låna e-böcker”.

Kommunen har i viss skala börjat utveckla arbetet med sociala medier med god respons åter.

## **Information kring kommunens serviceutbud**

Till Servicepolicyn finns kvalitetsgarantier/servicegarantier kopplade, där uppföljning görs årligen inom ramen för de ekonomiska uppföljningarna. Det är gott. Däremot synes kvalitetsgarantierna inte vara lika tydliga längre ned i organisationen. Det finns dock ett generellt och medvetet fokus på att ge god service. Ett tips för Tanum är att döpa om dessa då de inte är garantier i egentlig

mening utan utfästelser eller ambitioner, kanske kvalitetsambitioner eller serviceutfästelser.

Dessa garantier är tydliga och informativa, det finns mycket bara man tar sig tid att granska de. Det vi dock saknar i sammanhanget är om effekterna av dessa garantier – blir servicen bättre och i så fall på alla, vissa eller några områden och i så fall som ett resultat av vaddå? Utfästelserna är bra, fast de bör kompletteras med vad som faktiskt kommer ut av de också. Exempelvis: hur många kvalitetsgarantier uppfyller vi till 100 procent? Vilka garantier satsar vi på att utveckla? Och varför? Kan vi jämföra olika enheters grad av uppfyllelse gentemot garantierna? Hur många besökare på hemsidan kring dessa? Vilken återkoppling från brukarna får kommunen på dessa? Et cetera.

Det är heller inte klarlagt hur/om kvalitetsgarantierna kopplas till KF övergripande mål respektive nämndmålen eller på vilket sätt de gör det.

### **Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna**

Kommunen deltar i och genomför ett antal undersökningar för att efterhöra brukarnas behov av tjänsterna, exempelvis föräldra- och elevenkäter i skolan. Att undersöka brukarnas behov och inställning verkar vara väl inarbetat i Tanum, däremot är synes det inte vara kungemensamt i att systematiskt ta med brukarna i utformningen av tjänsterna.

För enskilda verksamheter verkar detta vara levande, särskilt omsorgsförvaltningen beskriver i sitt svar utförligt om hur man arbetar med denna fråga. Och att det även finns samverkan mellan verksamheter i det att man behöver samverka. Omsorgen kan tjäna som gott exempel för övriga delar av kommunen, när det gäller att inte bara fråga om nöjdhet utan även utformning av tjänsterna.

Det finns klagomålssystem och synpunktssystem där brukare kan lämna synpunkter till kommunen.

Kommunen har även ett Äldreråd och ett Funktionshinderråd i vilka även dessa frågor inbegripes. Det kan finnas en poäng i att systematiskt följa upp dessa, åtminstone med några års mellanrum. Det synes inte vara gjort.

Generellt om området är Tanum medvetna och söker få brukarna att påverka utformningen av de egna tjänsterna, men det är ett fokus på det rådande. Det finns få framåtblickar eller gemensam bild av vad som behövs. Det kan vara så

att var verksamhet, var förvaltning är så självständig att det inte ens slagit kommunen att den kan ta ett gemensamt grepp om dessa frågor. Att man gör olika i skolan och äldreomsorgen är självklart, fast att systematiskt lära av varandra är minst lika viktigt och se var goda lösningar respektive utmaningar finns.

Idag finns metodstöd som kommunen skulle kunna använda sig av för att öka brukarnas möjlighet till att delta i utformningen av tjänsterna. Ett exempel är tjänstedesign som allt fler kommuner testat på och börjar arbeta med mer strukturerat. Tips på kommuner som arbetar med detta hittas under ”Innovationsguiden” på SKR:s hemsida.

De intervjuade och i dokumentationen från kommunen nämns också att kommunen kan behöva ta ett gemensamt grepp, en samordning om Synpunktshanteringen för att lära i bredare perspektiv och se mönster i kommunen som helhet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Högst levande servicepolicy, fokus på god service</li> <li>• Finns e-tjänster, se över funktionalitet</li> <li>• Fokus på att utveckla service till brukarna</li> <li>• Samverkan mellan verksamheter vid behov, få strukturerade eller formaliserade</li> <li>• Uppmärksammar god service, dock mest inom verksamheten/ förvaltningen – ”sprid evangeliet!”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetsgarantier; i vilken utsträckning är de uppfyllda, behöver de förändras, ligger någon garanti på ”för låg”/”för hög” nivå et cetera</li> <li>• Var verksamhet ansvarar för god service och gott bemötande – det är ett kommunövergripande ansvar, exempelvis kommungemensam utbildning för medarbetarna för att utveckla bemötande och god service</li> <li>• Bättre möjliggöra för brukarna att delta i utformningen av de egna tjänsterna</li> <li>• Ta del av ett gemensamt arbetssätt exempelvis tjänstedesign för att samordnat driva utveckling och innovation</li> </ul>

## Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för kvalitetsutveckling</li><li>• Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet</li><li>• Förbättringsarbete</li><li>• Samverkan för kvalitetsutveckling</li></ul>	39

### 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

Kvalitet skall sammankopplas med effektiviseringar anser Tanum.

Det finns inget särskilt uttalat för arbetet med ständiga förbättringar eller en särskilt uttalad strategi för kvalitetsutveckling. Fast de steg som tas, tas löpande i verksamheten. Uttalat är att varje förvaltningschef skall ha en god och effektiv verksamhet. Det strategiska greppet är närmast servicepolicyn, från 2016, som är kort och tydlig. Intrycket är att det pågår ett löpande kvalitetsarbete inom verksamheterna, fast den är inte centralt samordnad eller bedrivs enligt en gemensam linje eller tanke.

### Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

Inom området digitalisering finns ett kommungemensamt arbete, i övrigt inte så mycket.

Det sker också processkartläggningar centralt där alla nivåer och inblandade parter finns med, sedan är det upp till verksamheterna själva att arbeta med detta. För några år sedan fanns en central utbildning kring processkartläggning.

### **Förbättringsarbete**

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

Detta område är mycket upp till var och en, det finns dock vissa kvalitetsledningssystem som är gemensamma, som IT-stöd. Och arbetet med tillgänglighet håller kommunen ihop. Tanum synes vara förändringsbenäget, intervjuerna indikerar definitivt det, fast det sker utan en gemensam systematik.

Delområdet saknar i mångt tydlighet kring metod, systematik, ansvar, roller, uppföljning/åtgärder, om detta är en naturlig del av APT, hur den generella delaktigheten är respektive dokumentation och lärande av systematiska förbättringar.

I verksamheterna sker detta arbete utifrån olika metoder och systematik, men kommunen centralt äger ingen kännedom om detta eller om man kan hitta gemensamma vinster utifrån det verksamhetsnära, lokala arbetet. Tanum rekommenderas att titta närmare på SKR:s förbättringshjul för ständiga förbättringar, ”[Planera, följ upp och åtgärda | SKR](#)”.

Gällande arbetet med digitalisering och annan ny teknik för att förbättra kvaliteten på tjänsterna finns en hel del e-tjänster och en tydlig viljeinriktning genom en digitaliseringsstrategi framtagen år 2019, för perioden 2019-2023.

Några goda nämnvärda exempel från verksamheterna är att för Park får personalen felanmälan direkt i telefonen, snabbt att åtgärda istället för papper och samtal. Hemtjänsten har digitala trygghetslarm i telefonen och man kan övervaka deras funktion digitalt. Det som efterfrågas är kanske en djupare utbildning i alla de system som verksamheterna har att hantera; man kan grunderna och lite till men inte alla finesser eller funktionaliteter.

Vad dessa och andra system har givit i allmänna och särskilda förbättringar har inte systematiskt följts upp.



## **Innovationsarbete**

Gällande innovationsarbete, vilket handlar om att på ett övergripande, systematiskt sätt ta sig an de större framåtsträvande förändringarna, nya arbetssätt, ny teknik och så vidare. Naturligt finns detta arbete nära verksamheten, men delområdet som helhet saknar, på samma sätt som kvalitetsarbetet, gemensam systematik, exempelvis att man gemensamt kan lyfta goda exempel och lära av varandra över verksamhets- och förvaltningsgränser samt visa på effekter och kunskap samt uppföljning och analys. Här är goda förebilder Helsingborg, Kungsbacka och Skellefteå.

Även kännedom om detta arbete som sådant synes ha förbättringspotential.

## **Samverkan för kvalitetsutveckling**

Den interna samverkan inom respektive verksamhet och förvaltning för kvalitetsutveckling synes fungera.

Detta arbete har dock också förbättringspotential i systematik, att identifiera effekter, att systematiskt lära av andra kommuner som har bästa praxis, av privata verksamheter som har bästa praxis respektive från externa kompetensmiljöer som forskning.

Det som finns på plats i Tanum som kommunen kan utgå ifrån är just dialoger och samverkan mellan chefer som bland annat manifesteras i chefsdagar. Det gäller att utveckla denna goda miljö till en fungerande verkstad för kvalitetsarbete, ständiga förbättringar, innovationer och liknande.

Samverkan med civilsamhället finns i form av goda kontakter med brukarråd och det lokala näringslivet, från ”information till åtgärder”. Det synes dock inte finnas någon särskild systematik eller fokus på kvalitetsutveckling i dessa forum. Verksamheternas samarbete med externa parter, exempelvis en bilförening som samarbetar med fritidsgårdar är naturligtvis gott. Men de har inget tydligt kvalitetsförbättrande uppdrag av tjänsterna, inget innovationsfokus eller liknande. Rådet till Tanum är att se över dessa samarbeten och försök börja fokusera på dessa frågor för att utveckla kvaliteten i verksamheterna. Det viktiga är inte att ställa samarbeten på ända eller ändra uppdrag, utan mer naturligt fokusera på vad kan vi göra bättre tillsammans på ett systematiskt sätt och även visa det för andra som i så fall kan ta efter vår systematik.

Tanum har redan ett gott arbete i det operativa, det gäller att lyfta det till det gemensamma och strategiska perspektivet för att kunna lära och göra varandra bättre.

För brukarnas del att systematiskt involvera äldre, elever med flera i utvecklingen av tjänsterna som en del i det kontinuerliga förbättringsarbetet finns i verksamheterna, men det synes saknas systematiskt hantering, systematiskt lärande uppåt och genom organisationen. En systematisk hantering av synpunkter och klagomål är ett första steg. Upparbetad samverkan med föreningar och samhälle finns redan på plats.

### **Sammantaget**

Det kanske klyschiga svaret är förstås att alla skall bry sig, men allas ansvar för brukaren betyder ofta ingens. Och så är det i det här fallet. Det görs mycket gott, men utan god samordning eller gemensamma bilder av vad som är bra, vilka som är interna förebilder och vad som kan behöva förbättras. Två kommuner som arbetar gott inom området är Sollentuna och Vallentuna.

Det kan till och med vara så att detta område hamnar i skymundan i Tanum på grund av fokuset på ekonomi. Utvärderingsgruppen kan naturligtvis inte ta gift på detta, men det är en hypotes till varför området har tydlig förbättringspotential.

<b>Styrkor</b>	<b>Förbättringsmöjligheter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicepolicyn anger riktning</li> <li>• Alla verksamheter bedriver någon form av kvalitetsarbete</li> <li>• Digitalisering för att förbättra tjänsterna</li> <li>• Verksamheternas samspel med brukarna för att utveckla tjänsterna</li> <li>• Verksamhetsnära arbete i ständiga förbättringar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gör servicepolicyn tydligare med avseende på kvalitetsutveckling, ständiga förbättringar och innovation (eller om det inte behövs: fokusera mer på dessa frågor)</li> <li>• Central samordning av arbetet med kvalitetsutveckling</li> <li>• Stöd innovationsarbete för att utveckla kvaliteten på tjänsterna, utöver digitalisering</li> <li>• Systematiskt lärande av varandra och andra kring detta område – sprida goda exempel i hela organisationen</li> </ul>

## Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategier för ett hållbart arbetsliv</li><li>• Strategisk kompetensförsörjning</li><li>• Arbetsmiljö och sjukfrånvaro</li><li>• Jämställdhet och mångfald</li></ul>	62

### 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

Arbetet med kompetensförsörjning är en gemensam angelägenhet för kommunens olika verksamheter. Och i Tanum pekas kompetensförsörjningsfrågorna ut som en viktig del i arbetsgivarvarumärket. Således en fråga högt på

agendan i kommunen. För detta har kommunen formulerat en kompetensförsörjningsplan för åren 2021-2024, med årlig åtgärdsplan.

### **Strategisk kompetensförsörjning**

Två centrala delar av detta delområde är dels att säkra kompetens hos befintliga medarbetare och även hur man lockar till sig framtida medarbetare med rätt kompetens utifrån förändrade behov. För detta krävs att kommunen har en aktiv omställningsförmåga.

Varje förvaltning gör årliga egna kompetensförsörjningsplaner som synkas med den centrala och följs upp årligen. Arbetet synes fungera väl och vara strukturerat och den uppger sig ha god koll på sådant som exempelvis kommande pensionsavgångar och rekryteringsbehov.

Kommunen har också ett samarbete med Högskolan Väst gällande student-medarbetare, examensarbeten och praktik. Det finns även upparbetade kontakter med personer och lärosäten även om dessa är mer på person- och informell basis. Tanum synes vara en kommun som lyssnar aktivt utåt i dessa frågor.

Även frågan om arbetsplatsnära kompetensutveckling för befintliga medarbetare är något som Tanum omfamnar och arbetar aktivt med. Utöver denna tydliga linje ger även verksamheterna exempel på externa utbildningar för särskilda grupper, som hemtjänstens nära samarbete med Komvux och Vård- och Omsorgscollege.

Det finns även samarbete med Högskolan Väst i samarbete med andra kommuner för att kunna bli chef eller ledare inom organisationen, ett så kallat traineeprogram för chefer. Mer om chefsfrågor kan läsas under område 8.

Medel för kompetensutveckling finns hos varje förvaltning, det finns få eller inga centrala medel.

Heltid som norm är också uttalat från kommunens sida genom ”Heltidsresan”.

Sammantaget är detta uttryck för att Tanum är en attraktiv arbetsgivare, med traditionella möjligheter som distansarbete för de som kan, friskvårdsbidrag, hälsofrämjande arbete (hälsoutvecklaren), strävan efter kreativa arbetsmiljöer. Och att det är ordning och reda, samt välfungerande samverkan.

På förbättringskontot kan läggas att snabba upp förändringsarbete, vi förstår att det tog elva år innan möjligheten att växla semesterdagar infördes.

Utvärderargruppen menar att Tanum skulle tjäna på fler förslag, snabbare införande och om det inte fungerar kan man ta sig en ny funderare och göra bättre sedan istället för att vänta och se. Det traditionella fungerar och fungerar väl i Tanum, men det nya kan behövas tas emot med mer öppna armar. Och att fler känner till att Tanum är en fungerande, attraktiv arbetsgivare för att på så sätt kunna attrahera nytt och fler.

Något som kommunen tydligt pekade ut som en möjlig förbättring är hur den skall kvalitetssäkra rekryteringsarbetet. Möjligen kan Nässjö tjäna som förebild.

### **Arbetsmiljö och sjukfrånvaro**

Har formulerad arbetsmiljöpolicy och en särskild anvisning och riktlinjer för fördelning av arbetsmiljöuppgifter. Tanum har även en alkohol- och drogpolicy som i dess andemening även innefattar förtroendevalda, ”policyn gäller överallt inom Tanums kommuns verksamhetsområden”.

Det systematiska arbetsmiljöarbetet är dokumenterat, sker enligt en viss systematik, brett och fungerande. Det vittnas det även om från enhets-/verksamhetsnivå. Det vi inte har några uppgifter på är om arbetet ger effekt: ser Tanum en bättre arbetsmiljö eller om det dras särskilda slutsatser av det systematiska arbetet?

Kommunen har en hälsoutvecklare som är uppskattad.

Tanum har noterat att sjukfrånvaron gått upp och inte sjunkit lika mycket som grannkommunerna/jämförbara kommuner i takt med att samhället lyckats hantera Covid-19-pandemin. Vad det beror på är ännu inte klarlagt, kommunen bedriver dock ett aktivt arbete i frågan. Systemet med sjukfrånvaro och rapportering med mera verkar i övrigt fungera väl, vilket uttrycks av samtliga intervjugrupper. Även företagshälsovården som erbjuds uppges vara god.

### **Jämställdhet och mångfald**

Tanum arbetar aktivt med att söka uppnå jämställda arbetsplatser, framför allt med avseende på diskriminering, analysera orsaker till upptäckta risker och hinder samt vidta såväl förebyggande som främjande åtgärder samt följa upp, exempelvis lönekartläggningar. Kommunen har en ”Aktiva åtgärder”-plan med åtgärdslista för 2021. Huruvida den goda strävan omsatts i att Tanum har mera

jämställda arbetsplatser kan dock inte besvaras med säkerhet. Eskilstuna och Umeå är tips på kommuner som driver gott jämställdhetsarbete.

Det finns en handlingsplan för att hantera trakasserier.

Kommunen har också en jämställdhetspolicy, men som kommunens själv uttrycker det, det kan vara svårt att arbeta med detta eftersom det är kompetens och person som styr, inte kön. Det gäller även arbetet kring mångfaldsfrågorna. Vi ser inte någon särskild framdrift här, Tanum rekommenderas att titta närmare på Burlöv och eller Varberg.

Det synes finnas en välkomnande kultur som är inarbetad. Inom exempelvis omsorg och barnomsorg tror sig kommunen fått en ökad mångfald bland medarbetarna; exempelvis genom språkkrav att en del kommit in, fått utbildning och därefter fått stanna. Utifrån det kommuncentrala perspektivet uttrycks att organisationen arbetar med förlängd utbildning kring språk för att få in nya medarbetare. Det synes vara en god, fungerande kedja.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi och handling hand i hand kring kompetensförsörjning – årlig uppföljning</li> <li>• Lönekartläggning</li> <li>• Attraktiv arbetsgivare</li> <li>• Gott systematiskt arbetsmiljöarbete ...</li> <li>• Planer, uppföljning och god struktur, exempelvis jämställdhet och motverka diskriminering ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finns många möjligheter/förmåner, men förändringstakten är långsam</li> <li>• Kvalitetssäkring av rekryteringsarbetet</li> <li>• ... men blir arbetsmiljön bättre?</li> <li>• ... men leder arbetet framåt till exempelvis mer jämställda arbetsplatser?</li> </ul>

## Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</li><li>• Högsta cheferna som förebilder</li><li>• Chefers uppdrag</li><li>• Intern kommunikation</li><li>• Utveckling av ledarskap och medarbetarskap</li></ul>	54

### 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

KF har formulerat en personalpolicy som behandlar ledarskap och medarbetarskap och KS ett styrdokument Riktlinjer om chefsansvar som beskriver chefers ansvar ur olika perspektiv. Båda är kommunövergripande och pekar både ut riktning för vardagsarbetet och för utvecklingsinsatser. Därtill har personalpolicy varit med och tagits fram av samtliga medarbetare. Det är gott. Uppföljning av ledarskap (och chefer?) sker i arbetsmiljö- och hälsoenkät samt naturligt i dialog vid medarbetarsamtal. Uppföljning av medarbetare sker i medarbetarsamtal.

Riktlinjer för chefsansvar är dock 23 år gammal och kan förmodligen behöva översyn. Därtill finns lönepolicyn som också är beslutad av KSAU. Ett förslag till förbättring är att synka ihop dessa tre dokument till ett och låta KF besluta om allting och för att se om det finns behov av att synkronisera eller gemensamgöra något. Utvärderingsgruppen kan inte i detalj granska behoven, men med tanke på att ett av dokumenten till och med lämnat tonåren kan det vara på sin plats med en översyn (exempelvis, i korthet, uttrycker sig personalpolicyn om målstyrning i förhållande till lön, medan i lönekriterierna talas det om måluppfyllelse utifrån fastställda målsättningar utifrån styrdokument).

### **Högsta cheferna som förebilder**

Ledande tjänstepersoner har en viktig roll att vara förebild kring gemensamma förhållningssätt och bärare av vision, värdegrund och mål.

”Försöker leva som man lär”, är ett återkommande tema i svaren i intervjuerna; chefer söker vara synliga, närvarande och tydliga. Däremot gavs inget goda eller tydliga svar på frågan hur det görs, vilka naturligt inkluderar *att* man som högste chef bär styrmodellen, visionen, målen och värderingarna, *hur* man ger uttryck för att vara förtroendeskapande, engagerande och positiv för att nämna något som då omsätts i beteenden, konkreta handlingar i organisationen. Det framkommer att man som högsta chefer utifrån styrdokumentet söker gå före och söker vara förebild. Det är dock inte tillfyllt. Utvärderingsgruppen ifrågasätter inte ambitionen, men svaren är inte rika eller samstämmiga. Manne behöver Tanum genomlysa detta. Denna fråga ställdes till tre grupper och endast en av dessa gav ett någorlunda uttömmande och förklarande svar. Tanum tipsas om här Varberg som förhoppningsvis kan tjäna som god förebild.

I Tanum råder stor öppenhet för såväl förvaltningar som för bolag att testa idéer utan att varje enskild detalj är klar, särskilt med avseende på att stödja och engagera koncernens arbete med utveckling och omställning. Det sker dock inget kommunövergripande eller samlat arbete kring denna fråga, dock nämndes digitalisering och HR för hälsoarbetet som två goda gemensamheter.

Tanum rekommenderas här att titta närmare på frågor som hur den skapar utrymme för och stimulerar lust att tänka nytt och pröva nya arbetsmetoder, hur den stöder internt lärande och lyfter goda exempel, hur den strävar efter att utveckla och effektivisera utifrån konkreta identifierade utmaningar och, slutligen, funderar på att avsätta stöd/resurser för förändringsarbete och



omställning samt att detta skall gälla i såväl kommun som bolag. Här kan Grästorp tjäna som gott exempel.

Kan budgetberedningen fånga verksamheternas utmaningar och konkretisera de i budget kan ett kommunövergripande nätverk driva nya arbetsätt och samordna kommunövergripande förbättringsarbete/verksamhetsutveckling.

### **Chefers uppdrag**

Att säkerställa att chefer ges förutsättningar för att utöva ett gott ledarskap är en viktig faktor.

Chefers mandat i Tanum är tydliga, bland annat med avseende på ekonomi. För några år sedan gjordes en uppföljning av detta, nu sker det via medarbetar- och chefssamtal. De intervjuade upplever sig också ha tydliga mandat, stort ansvar under frihet och att det finns stöd uppifrån. Det är gott. Chefers mandat upplevs i övrigt som tydliga; det finns frihet att inrätta och avveckla tjänster inom budget om ett antal kriterier är uppfyllda, det finns också möjlighet att omfördela inom budget inom en verksamhet, dock ej mellan om man ansvarar för budgetar från två olika håll.

### **Intern kommunikation**

Här avses inte att all intern kommunikation fungerar, utan att viktigare ledningsinformation når ut i organisationen för att binda ihop alla nivåer i organisationen. Kommunen är medveten om svårigheten att få ut viktig intern ledningsinformation ut i kapilläerna. Det är en god medvetenhet att ha med sig. Det synes som att Tanum är ”på” frågan och om någon kommer att lösa den kanske det är Tanum, eftersom intern kommunikation är en gemensam utmaning för alla stora organisationer särskilt de som är så diversifierade som de svenska kommunerna, med kanske världens svåraste och bredaste uppdrag.

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

Tanums bästa delområde här är satsningen på utveckling av ledarskap och chefer. Här har Tanum många strängar på sin lyra: traineeprogram för blivande ledare, introduktionsprogram för nya ledare, ledarutvecklingsprogram för nya ledare, kompetensutveckling kring Utvecklande ledarskap (UL) och Indirekt Ledarskap (IL) samt kontinuerliga mentorsprogram. Även vd:arna i de kommunala bolagen har fått utveckla sig genom en extern organisation.

Det är i korthet vad som erbjuds: ett genuint och brett spektra av insatser. Här är Tanum en förebild. Allt är uppföljt och förändrat efter förutsättningar samt kunskap om utfall. Nöjdheten bland chefer är mycket god. Mer än så kan inte önskas.

Gällande utveckling av medarbetarskapet finns en heldags introduktion av medarbetare (digital under Covid-19-pandemin), lokal introduktion följer ett strukturerat introduktionsprogram. Därtill upplevs som att introduktionen har höga ambitioner för medarbetarna vilket är positivt.

En fråga som uppkom som utvärderingsgruppen inte kan bedöma är att det lyftes ett behov av att medarbetarna kan behöva mer kunskap om delegationsordningen utifrån att det är en del av introduktionsprogrammet. Den uttrycktes som svårförståelig, kanske mer så närmare verksamhetsnivå. Detta kan vara en fråga att adressera i så fall tillsammans med introduktion på själva arbetsplatsen, som kan bli mer värdefull när väl pandemin är under sådan kontroll att det låter sig göras.

En viktig arena för utveckling av medarbetarskapet anges APT vara, där man genom dialog skapar förutsättningar för aktivt medskapande av medarbetarna. Stor vikt läggs vid vardagliga möten och kontinuerlig feedback. Medarbetarskapet följs upp och utvärderas vartannat år genom arbetsmiljö- och hälsoenkäten. Detta är solitt och synes fungerande.

Ett tips till Tanum är att ta nästa steg kring utveckling av medarbetarskapet och göra på samma sätt som man gjort och gör kring utveckling av ledarskap och ledare. Rätt många kommuner har nu väl fungerande ledarprogram med mera – kanske inte lika bra som i Tanum – men ganska få kommuner har adresserat medarbetarskapet på samma goda sätt. Här har Tanum en möjlighet att visa vägen. Några kommuner som kommit långt i medarbetarutveckling är såväl Eskilstuna som Sundsvall.

I jämförelse med andra kommuner anger facken att Tanum står sig gott. Tanum fungerar gott när det gäller att skapa förutsättningar för inflytande och delaktighet för medarbetarna. Det lokala samverkansavtalet pekas ut som en positiv faktor. Det ges en samstämmig bild av de intervjuade.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydlig personalpolicy, lönekriterier och Riktlinjer för chefsansvar ...</li> <li>• Process för framtagande av personalpolicy – brett deltagande</li> <li>• Chefers uppdrag, mandat och stöd uppifrån</li> <li>• Kommunikation av viktig ledningsinformation – vet att det är svårt</li> <li>• <b>Arbetet med ledarutveckling</b> och fungerande utveckling av medarbetarskap...</li> <li>• Inflytande och delaktighet för medarbetare</li> <li>• Inflytande och delaktighet för medarbetare/samarbetsklimat arbetsgivare – fack</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ... inte synkade och ”Riktlinjer om chefsansvar” har många år under bältet</li> <li>• Kommunledning som förebild och bärare av kommunens vision, mål och värdegrund</li> <li>• Kommunledningens stöd och engagemang för koncernens arbete med utveckling och omställning</li> <li>• ... ta samma steg med medarbetarskap som gjorts för och med chefer samt ledare</li> </ul>

## 4. Översikt av poängfördelning

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

<b>1. Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	11	20	55 %
1.2 Kommunens information till medborgarna	4	10	40 %
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	20	30	67 %
1.4 Transparens kring resultat	4	10	40 %
1.5 Förutsättningar för politiken	19	30	63 %
	<b>58</b>	<b>100</b>	<b>58 %</b>

<b>2. Samhällsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1 Strategiskt arbete	8	15	53 %
2.2 Social hållbarhet	13	30	43 %
2.3 Ekologisk hållbarhet	15	30	50 %
2.4 CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR	18	25	72 %
	<b>54</b>	<b>100</b>	<b>54 %</b>

<b>3. Styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
3.1 Strategi för styrning	5	10	50 %
3.2 Politisk styrning	18	40	45 %
3.3 Uppföljning och analys	14	30	47 %
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	17	20	85 %
	<b>54</b>	<b>100</b>	<b>54 %</b>

<b>4. Effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
4.1 Strategi för effektivitet	7	20	35 %
4.2 Jämförelser för effektivitet	14	30	46 %
4.3 Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet	18	30	60 %
4.4 Samverkan för effektivitet	12	20	60 %
	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>51 %</b>

<b>5. Brukarens fokus</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1 Strategi för brukarens fokus	11	20	55 %
5.2 Fokus på service	10	20	50 %
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	15	20	75 %
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	9	20	45 %
5.5 Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna	11	20	55 %
	<b>56</b>	<b>100</b>	<b>56 %</b>

<b>6. Kvalitetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	9	20	45 %
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	4	20	20 %
6.3 Förbättringsarbete	12	30	40 %
6.4 Samverkan för kvalitetsutveckling	14	30	47 %
	<b>39</b>	<b>100</b>	<b>39 %</b>

<b>7. Arbetsliv</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	12	15	80 %
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	20	40	50 %
7.3 Arbetsmiljö och sjukfrånvaro	19	25	76 %
7.4 Jämställdhet och mångfald	11	20	55 %
	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>62 %</b>

<b>8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	10	20	50 %
8.2 Högsta cheferna som förebilder	4	20	20 %
8.3 Chefers uppdrag	13	20	65 %
8.4 Intern kommunikation	12	20	60 %
8.5 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	15	20	75 %
	<b>54</b>	<b>100</b>	<b>54 %</b>