

# Kommunkompassen Analys av Nynäshamns kommun

2023-05-11 Utvärderare Linda Nordberg och Linda Persson Melin, SKR



Sveriges  
Kommuner  
och Regioner

## Innehåll

<b>1 Vad är kommunkompassen? .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Nynäshamn kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång .....</b>	<b>5</b>
Utvärderingen .....	5
Sammanfattning av resultat .....	5
Jämförelser.....	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.....	18
Område 4 Effektivitet .....	22
Område 5 Brukarens fokus .....	27
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	30
<b>4. Översikt av poängfördelning .....</b>	<b>42</b>

# 1 Vad är kommunkompassen?

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

Frågeställningarna omfattar både ett strategiskt och operativt perspektiv med fokus på uppföljning och effekt/resultat. 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:

Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Samhällsutveckling

Styrning och kontroll

Effektivitet

Brukarens fokus

Kvalitetsutveckling

Arbetsliv

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. Nynäshamn kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### **Utvärderingen**

Utvärderingen av Nynäshamn kommun genomfördes i januari år 2023 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier.

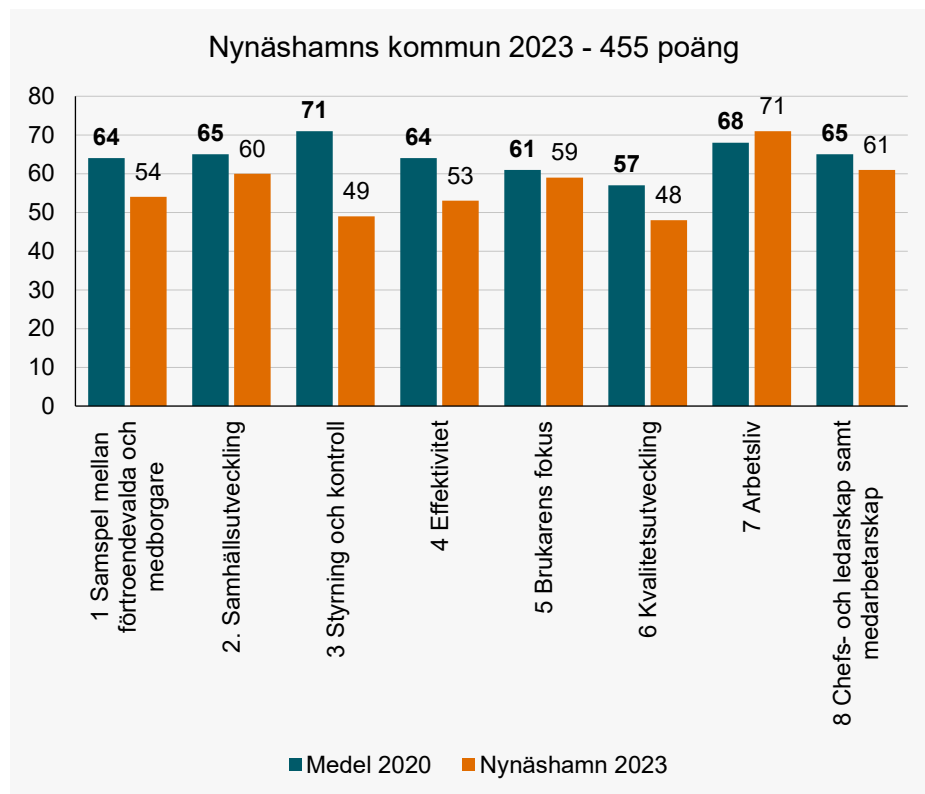
Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

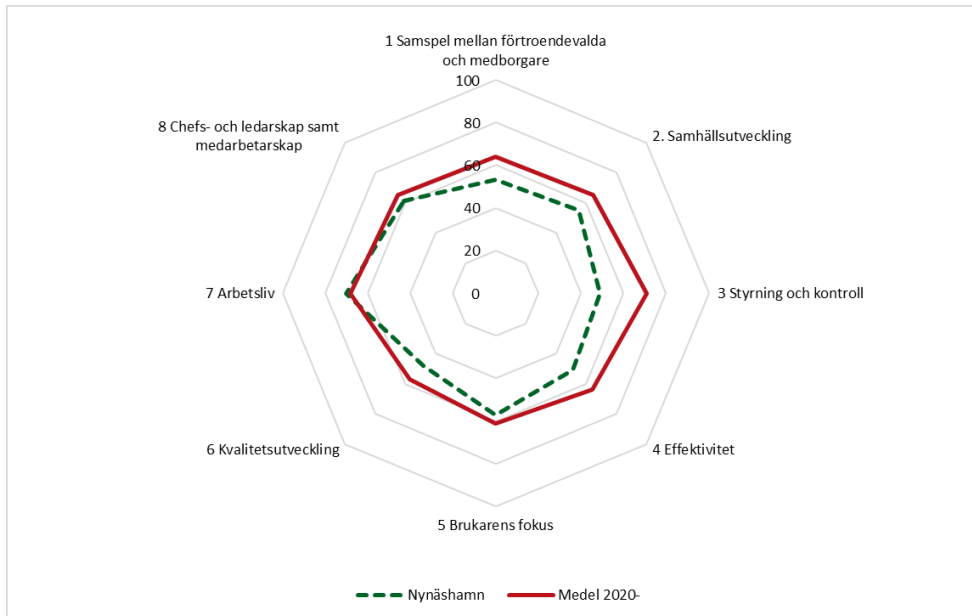
### **Sammanfattning av resultat**

Nedan visas Nynäshamns totalpoäng samt poängfördelningen per område.

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.

## Nynäshamn (2023) jämfört med ett genomsnitt av alla utvärderingar sedan 2020





## Jämförelser

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

## 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>	54

#### 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

I kommunens hållbarhetsprogram betonas demokrati och delaktighet som viktiga aspekter i arbetet med att säkerställa en hållbar social utveckling. Programmet innehåller mål, delmål och framgångsfaktorer, inklusive ett mål om mänskliga rättigheter, som syftar till att stödja demokrati, delaktighet, inflytande och inkludering.



I samband med antagandet av hållbarhetsprogrammet har mätbara mål införts i kommunens styrdokument, "Mål och budget 2023–2026". Ett nämndmål som har lagts till är att kommunens verksamheter ska skapa förutsättningar för folkhälsa, jämlikhet och livskvalitet, med mätbara indikatorer kopplade till delaktighetsindex och möjlighet att delta aktivt i kommunens utveckling.

Aktiviteter för att nå dess mål utvecklas nu i arbetet med verksamhetsplaneringen för 2023 och kommer att följas upp i kommunens tertialuppföljningar, inklusive delårsrapport och årsredovisning.

Utvärderarna ser att det finns en ambition att säkerställa ett mer strategiskt arbete kring demokrati och delaktighet, men eftersom arbetet är relativt nytt, är dess effekt ännu svår att bedöma. Det är också viktigt att betona att demokrati och delaktighet behöver vara en viktig del av kommunens övergripande styrning, och inte endast en del av "social hållbarhet". Detta för att säkerställa att beslut fattas med fördjupad kunskap, att förtroendet för kommunen bevaras och för att värna det demokratiska samhället.

Kommunen har en kommunikationspolicy och en kommunikationsstrategi som har varit i kraft under en tid. Dessa dokument kommer nu att uppdateras, vilket utvärderarna ser positivt på med tanke på dokumentens ålder.

### **Kommunens information till medborgarna**

Nynäshamns kommun kommunicerar med boende, företag och besökare genom flera olika kanaler, såsom sin hemsida, sociala medier, regelbunden annonsering i Nynäshamnsposten och magasinet 100% Nynäshamn som publiceras 8-10 gånger per år.

Utvärderarna bedömer att Nynäshamns kommun har flera väl etablerade kanaler för att sprida information till medborgarna och att kommunen kontinuerligt vidareutvecklar dessa kanaler för att bättre passa medborgarnas behov. En utmaning för många kommuner är att nå personer som inte aktivt söker information i de kanaler som kommunen använder. Detta är även en utmaning för Nynäshamn. Genom att utföra en kanalanalys skulle kommunen kunna förbättra sin träffsäkerhet i kommunikationen och identifiera behovsgrupper för att underlätta för olika grupper att få den information som de är intresserade av.

När det gäller information och insyn i politiska sammanträden, finns alla kallelser och protokoll för innevarande år tillgängliga på kommunens hemsida.

Sociala medier och hemsidan används också för att sprida information om fattade beslut. För att få åtkomst till handlingar kopplade till ärendena i nämnderna/styrelsen måste man dock kontakta kommunen. Här kan kommunen vidta ytterligare åtgärder för att säkerställa öppenhet gentemot medborgarna kring aktuella ärenden i kommunen.

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

Förtroendevalda måste ha öppna kontaktvägar gentemot medborgarna i kommunen. I Nynäshamn är kontaktoppgifterna till samtliga förtroendevalda tillgängliga på kommunens hemsida, vilket bidrar till tillgänglighet och öppenhet.

Som medborgare kan du lämna in ett e-förslag till kommunen eller ställa en direkt fråga till de ledande förtroendevalda och oppositionen. Utvärderarna har noterat att flera personer i organisationen, särskilt förtroendevalda, uppfattar det som svårt att driva en aktiv medborgardialog. Hittills har detta främst skett vid lagstadgade samrådsmöten och större utvecklingsprojekt som visionsarbete och trygghetsarbete. Under 2022 deltog Nynäshamn i SKR:s nätverk för utveckling av medborgardialoger. Nu planerar kommunen att erbjuda kompetenshöjande insatser både för förtroendevalda och tjänstepersoner, samt utveckla övergripande riktlinjer och principer för medborgardialog. Detta bedömer utvärderarna som ett steg i rätt riktning för att säkerställa ett strategiskt arbete inom området. Stödmaterial för planering, genomförande, uppföljning och återkoppling av medborgardialoger kommer också att tas fram. Här är Sunne kommun ett bra exempel, då de inte bara har säkerställt medborgardialog i sin styrning utan också tagit fram en egen modell för att beskriva hur man arbetar med medborgardialog med hjälp av olika verktyg och metoder. Det är viktigt att de förtroendevalda driver arbetet med medborgardialog, eftersom dialogarbetet behöver vara en del av processen i det politiska beslutsfattandet.

### **Transparens kring resultat**

Vad får jag som medborgare för mina skattepengar? Vilka resultat och vilken kvalitet levererar kommunen i sina tjänster? Idag hänvisas invånarna bland annat till kommunens årsredovisning, länkar på hemsidan till resultaten i Kommunens Kvalitet i Korhet, Medborgarundersökningens resultat och övriga verksamhetsresultat som publiceras i Kolada för att få svar på dessa frågor. Utvärderarna anser att informationen kan förenklas och presenteras mer utifrån ett Nynäshamns-perspektiv, samt i jämförelse med andra kommuner och

tidigare år, för att medborgarna på ett enklare sätt ska kunna ta del av kommunens resultat. Verksamhetsresultat för respektive verksamhet finns inte heller presenterade på hemsidan, vilket utvärderarna ser som ett utvecklingsområde (mer om detta under område 3 och 4). Dock finns information om hur skattemedel fördelas tillgänglig på hemsidan.

Om kommunen vill ta ytterligare steg inom området kan Burlövs kommun och Höganäs kommun fungera som goda exempel. De presenterar sina resultat på ett enkelt sätt, där man kan ta del av de olika resultaten och se hur kommunen ligger till i förhållande till andra kommuner. Det skulle också vara värdefullt att komplettera denna tjänst med kommentarer till måluppfyllelsen och vilka åtgärder som vidtagits baserat på resultaten. Här kan Tomelilla kommun fungera som ett bra exempel, då de beskriver sina resultat på ett kortfattat men informativt sätt samt hur de arbetar utifrån resultaten.

### **Förutsättningar för politiken**

Vid mandatperiodens början erbjuder många kommuner, inklusive Nynäshamn, utbildning för förtroendevalda om olika ämnen som kommunal ekonomi, kommunalrätt, offentlighet och sekretess, mutor, jäv, otillåten påverkan och arbetsgivaransvar. Varje nämnd erbjuder också fördjupad information och utbildning om nämnds specifika frågor.

Det finns en viss självkritik kring stödet till förtroendevalda som kommer in under en mandatperiod och deras möjlighet till utbildningsinsatser i sin roll som förtroendevald. Förutom att säkerställa utbildning för dem som hoppar in under pågående mandatperiod kan det vara värdefullt att samla all information som berör förtroendevalda på en plats, exempelvis på kommunens hemsida eller intranät. Härryda kommun är ett exempel där man skapat ett "Politikerrum" på sin hemsida.

Det är viktigt att tjänsteskrivelser som riktar sig till politiken är tydliga, välformulerade och faktabaserade så att förtroendevalda kan fatta välunderbyggda beslut. Trots att Nynäshamn har beslutat om en gemensam mall för tjänstemän finns det en otydlighet, och visst missnöje, från politiken kring tjänsteskrivelserna. Detta kan delvis bero på behovet av att politiken förstår tjänstemannarollen bättre, men framför allt handlar det om behovet av att skapa en gemensam förståelse för hur beslutsunderlagen utarbetas.

Utvärderarna ser att detta är ett område som kan utvecklas och föreslår kommunen att titta på Marks kommun som har en systematisk hantering av tjänsteutlåtanden och Nacka kommun som har både en tjänstemannaberedning och en politisk beredning för att säkerställa objektivitet, rättssäkerhet och ökad förståelse för ärenden och beslutsförslag.

Hot och hat mot förtroendevalda har ökat i Sverige under de senaste åren. Det gör det viktigt med tydliga riktlinjer, dels för att hantera sådana situationer, och dels för att erbjuda råd och stöd till de förtroendevalda. Kommunen har ännu inte antagit något styrande dokument som reglerar ansvaret för förtroendevaldas trygghet och säkerhet. Kommunen hänvisar till en skrivning i arvodesreglementet som säger att kommunen ska bekosta åtgärder mot hot om de riktas mot en förtroendevald, rekommenderade av kommunens säkerhetschef eller polis. Eftersom lagstiftningen för förtroendevalda och anställda kring arbetsmiljö skiljer sig åt, är det viktigt att tydliggöra vilket ansvar kommunen tar för förtroendevaldas trygghet.

Under 2021 uppdaterade Nynäshamns kommun sitt styrdokument "*Nynäshamns kommuns policy för att undvika mutor och korruption*". Styrdokumentet gäller både tjänstepersoner och förtroendevalda, och innehåller konkreta exempel, hantering av situationer och beskrivning av rutiner för att undvika och förebygga mutor och korruption. Under 2023 kommer det också att hållas utbildningar inom området. Dessa ska också finnas tillgängliga som webbutbildningsmaterial. Förutom detta har kommunen även tagit fram policys och riktlinjer för upphandling som reglerar hur kommunens upphandlingar ska genomföras på ett rättssäkert och korrekt sätt. Kommunens upphandlingar genomförs av en gemensam upphandlingsorganisation med Haninge kommun för att minska risken för jäv och korruption i upphandlingsprocessen. Utvärderarna ser kommunens arbete för att förebygga mutor och korruption som strategiskt, och de kommande utbildningarna blir viktiga för att också tydligt "leva" enligt policyn.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Demokrati och delaktighet viktiga aspekter hållbarhetsprogram inklusive mätbara mål för att säkerställa dessa.</p> <p>Flertalet kanaler för att sprida information till medborgarna och kontinuerligt vidareutvecklar dessa för att passa medborgarnas behov.</p> <p>Kontaktuppgifter till samtliga förtroendevalda publicerade hemsida.</p> <p>Förtroendevalda erbjuds utbildning vid mandatperiodens början.</p> <p>Strategiskt arbete för att undvika mutor och korruption med uppdaterat styrdokument inkl. planerade utbildningar – riktar sig både till tjänstepersoner och förtroendevalda</p>	<p>Tydliggör ambitionen kring demokratiutvecklingsarbetet</p> <p>Utveckla sätten att på ett enkelt och tillgängligt sätt informera kring ekonomi- och verksamhetsresultat till medborgarna – gärna i jämförelse med andra kommuner.</p> <p>Fortsätt arbetet kring att säkerställa en systematiskt hantering och arbetsgång kring framtagande av tjänsteutlåtandena.</p> <p>Se över stöd och utbildningar för förtroendevalda (nya/gamla, under mandatperioden etc.)</p> <p>Tydliggör ansvaret för de förtroendevaldas trygghet och säkerställ ett strategiskt arbete att förebygga hot och hat gentemot förtroendevalda</p>

## Område 2 Samhällsutveckling

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

### 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**

I april 2022 antog kommunfullmäktige Nynäshamns första samlade hållbarhetsprogram, ”*Nynäshamns kommuns Hållbarhetsprogram 2023–2030*”. Programmet innehåller mål och strategier, samt beskriver och förtydligar hur kommunens hållbarhetsarbete ska samordnas, struktureras och genomföras. Programmet riktar sig till alla förtroendevalda och tjänstepersoner inom kommunens verksamheter och helägda bolag och tar sin utgångspunkt i sex målområden. Till varje målområde hör två eller tre övergripande hållbarhetsmål som beskriver det tillstånd kommunen vill uppnå inom det specifika målområdet och har en koppling till Agenda 2030. Till varje hållbarhetsmål hör i sin tur ett antal delmål som konkretiserar hur kommunen ska arbeta för att nå hållbarhetsmålen. Vissa delmål är särskilt relevanta för vissa verksamheter medan andra gäller för alla. För att stärka kommunens målstyrning mot Agenda 2030 ska hållbarhetsprogrammet integreras i kommunens ordinarie styrmodell och bli en naturlig del i verksamhetsplaneringen. Utvärderarna anser att kommunen har arbetat för att säkerställa ett strategiskt arbete för hållbar utveckling. Vi ser positivt på ambitionen att koppla arbetet till målstyrningen. Samtidigt finns det röster inom organisationen som säger att målfloran blev för stor och att arbetet därför blir för tungt och krångligt för att man ska kunna säkerställa önskad effekt. Här kan det finnas ett värde i att se över arbetet för att se hur kommunen kan förenkla det än mer för att komma till praktisk handling. Att tydligt prioritera utifrån de lokala utmaningarna är ett viktigt steg i arbetet. Falkenbergs kommun och Ale kommun är exempel på kommuner som lyckats särskilt väl med sitt strategiska arbete kring hållbarhet/Agenda 2030.

### **Social hållbarhet**

Nynäshamns sociala hållbarhetsarbete beskrivs till stor del i det nya hållbarhetsprogrammet och är särskilt kopplat till de tre sista målområdena.

Kommunen säger sig dock sakna ett systematiskt och samordnat arbete kring inkludering, utanförskap, jämlikhet, icke-diskriminering och folkhälsa. Tanken är att detta ska bli en del av genomförandet av det nya hållbarhetsprogrammet. Ett stödmaterial har tagits fram för jämlikhetsarbete som ger förslag på hur varje förvaltning kan bidra till målen i hållbarhetsprogrammet. Det finns dock exempel på verksamheter som redan idag arbetar med dessa områden, såsom Ung i Nynäs, äldrecentrum och tak över huvudet-garanti under vintertid för boende i Nynäshamn.

Kommunens trygghetsarbete är strategiskt och utgår från samverkansformer med bland annat polisen, SL, bostadsbolaget och Södertörns brandförsvarsförbund. Förutom samverkansavtalet kring medborgarlöften, finns det också ett upparbetat arbetssätt där olika aktörer regelbundet träffas på utsättningsmöten. Representanter från kommunen, polisen, Södertörns brandförsvarsförbund, Securitas, MTR, SL, Aimo Park, Nynäshamns bostäder och Nobina träffas var tredje fredagskväll för att dela med sig av sina lägesbilder. Ett bra sätt att lättroligt och gemensamt arbeta förebyggande och trygghetsskapande.

Nynäshamn saknar idag en särskild strategi för att säkerställa att de tjänster kommunen erbjuder främjar jämställdhet, men ett av de antagna hållbarhetsmålen har jämställdhet som ett delmål. SKR har tagit fram en vägledning som visar vad som krävs för att jämställdhetsintegrera en organisation, samt vilka roller de förtroendevalda, chefer, strateger och andra nyckelpersoner har i det arbetet. Kommuner som lyckats väl i sitt jämställdhetsarbete är Hedemora, Jönköping och Jokkmokk.

Sammanfattningsvis är utvärderarna av uppfattningen att kommunen ligger i startgroparna för att få till ett mer strategiskt arbete kring den sociala hållbarheten. Inom trygghetsarbetet har kommunen kommit längre, medan det inom flera övriga områden, såsom inkludering och jämställdhet, saknas ett strategiskt och systematiskt arbete. Dock finns det en ambition att utveckla och förstärka arbetet inom dessa områden i det nya hållbarhetsprogrammet. För att lyckas kommer det att vara viktigt för kommunen att ”kroka arm” med andra aktörer och ett första steg blir därför att identifiera vilka dessa är. Vem/vilka är det avgörande att samarbeta med?

## **Ekologisk hållbarhet**

Ramarna för arbetet med att bli en ekologisk hållbar kommun sätts i hållbarhetsprogrammet. Programmet behandlar och konkretiserar delar av klimatarbetet i lokala styrdokument såsom översiktsplan, trafik- och mobilitetsstrategi, mötes- och resepolicy, riktlinjer för hållbart byggande och avfallsplan.

När det gäller kommunens egen klimatpåverkan görs insatser för att minska den, till exempel utfasning av fossilberoende bilar, installation av solceller på kommunägda fastigheter, samordnad varudistribution med Södertörnskommunerna och klimatkrav i upphandlingar. Kommunen stödjer också Nynäshamnsborna och näringslivet i deras arbete för att minska klimatpåverkan, bl.a. genom etablering av publik ladd-infrastruktur för elbilar, energi- och klimatrådgivning samt regelbundna träffar med statens trafikaktörer för att framföra kommunens krav och önskemål i kollektivtrafik- och infrastrukturfrågor.

Även arbetet med cirkulär ekonomi tar avstamp i det nya hållbarhetsprogrammet, och flera aktiviteter genomförs redan idag, som t.ex. en återbruksmarknad på intranätet, insatser för ökad källsortering i kommunens verksamheter samt ramavtal för möbler, återbruk och återvunna elevdatorer.

Idag saknas ett systematiskt och långsiktigt arbetssätt för klimatanpassning i kommunen. Detta lyfts också fram som ett prioriterat delmål i hållbarhetsprogrammet. Som ett första steg på vägen mot ett systematiskt klimatanpassningsarbetet har kommunen tagit fram en förstudie.

Utvärderarna anser att kommunen har rätt fokus när det gäller ekologisk hållbarhet, det ska bli intressant att få se hur uppföljningen och resultaten utvecklas framöver.

## **Civilsamhälle, näringsliv och kultur**

Nynäshamn samverkar med civilsamhället på huvudsakligen traditionella sätt t.ex. genom stöd till de föreningar som är aktiva i kommunen och genom samverkan kring fysisk planering. Kommunen har även ett antal IOP:er (idéburna offentliga partnerskap) och är positivt inställda till fler. Efter samarbetet med etablerade organisationer som Röda Korset och Stadsmissionen i samband med mottagandet av flyktingar från Ukraina våren 2022 har en frivillig resursgrupp inrättats. De intervjuade anser att det finns en större



potential inom området och att kommunen därför kan utveckla samverkan med civilsamhället ytterligare. Utvärderarna håller med och pekar på Ekerö och Tierp som goda exempel att inspireras av.

Näringslivs- och arbetsmarknadsförvaltningen är ansvarig för samordning av kontakter med näringslivet, kunskapsbyggande om lokala förutsättningar för näringslivet och uppföljning av kommunens insatser för att främja ett bättre företagsklimat. De anordnar kompetenshöjande events, erfarenhetsutbyten och har löpande dialog med relevanta organisationer. Några exempel på insatser som görs är - stöd till företagsetableringar, företagslots och samverkan med övriga skärgårdskommuner för att främja besöksnäringen. Näringslivs- och arbetsmarknadsförvaltningen är relativt ny. Arbetet med att skapa ett kretslopp kring arbetsmarknadsinsatser i samarbete med det lokala näringslivet har potential att skapa positiva effekter för kompetensförsörjningen i kommunen.

Nynäshamns kommun strävar efter att erbjuda ett rikt kulturliv för alla sina invånare. Kommunen erbjuder därför olika evenemangsbidrag och stöd för både näringsidkare, privatpersoner och föreningar. Kulturskolan har verksamhet i alla skolor och i egna lokaler i centrala Nynäshamn och Sorunda. Under 2022 har utvecklingsarbeten påbörjats med flera studieförbund för att hitta nya former av samarbete inom kulturområdet. Under 2023 ska allmänskulturområdet förstärkas.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Nytt kommunövergripande hållbarhetsprogram	Se över målfloran och förenkla arbetet kring hållbarhet
Ett strategiskt och systematiskt arbete kring trygghetsskapande och samverkan med olika aktörer för att förebygga brottslighet.	Fortsätt arbetet utveckla ett systematiskt och samordnat arbete kring hållbarhetsperspektiven utifrån lokala prioriteringar samt säkerställ uppföljningen
Flertalet olika aktiviteter och åtgärder för att både minska organisationens och invånarnas samt näringslivets klimatpåverkan.	Utveckla jämställdhetsarbetet i hela organisationen
Organiseringen av näringslivs- och arbetsmarknadsfrågorna för att främja synergi-effekterna inom området	Fortsätt utveckla ett systematiskt och långsiktigt arbetssätt för klimatanpassning Ta ett strategiskt helhetsgrepp kring samverkan med lokalsamhället

### Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för styrning</li><li>• Politisk styrning</li><li>• Uppföljning och analys</li><li>• Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson</li><li>• Koncernstyrning</li></ul>	49

#### 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

Nynäshamns kommun har en styrmodell som utgår från kommunens vision "*Här får hela livet plats*". Visionen bryts ner i tre övergripande mål som stöds av nämndmål. För att göra nämndmålen mätbara används utvalda indikatorer med målvärden för aktuellt år och de kommande tre årens planeringsperiod. Utvärderarna noterar att styrmodellen har förenklats och att visionen är väl förankrad i organisationen. Trots det är de flesta intervjuade positiva till tjänstemannaorganisationens uppdrag att se över styrmodellen och fortsätta arbetet med att utveckla den. Utvärderarna vill understryka betydelsen av att säkerställa en ändamålsenlig styrning med mindre spretighet och mer fokus på de viktigaste prioriteringarna.

## **Politisk styrning**

Den politiska styrningen utgår från de tre övergripande målen, vars syfte är att styra mot visionen. Utvärderarna uppfattar – som även tidigare nämnts – att styrningen är mer renodlad och lättare att överblicka än tidigare. Däremot anser flera av de intervjuade att styrningen börjar spreta ju närmare verksamheterna man kommer, orsaken till det – menar man – är det stora antalet nämndmål och indikatorer.

Enligt utvärderarna kan kopplingen mellan budget och verksamhetsmål också bli bättre. Det är viktigt att budgeten fördelas på ett sätt som motsvarar organisationens uppdrag och prioriteringar.

För att säkerställa att styrningen fokuserar på de mest prioriterade områdena, såväl ekonomiskt som politiskt, och för att uppföljningen inte ska bli för indikator-tung är det kommande arbetet med översyn av styrmodellen viktigt. Vilka indikatorer ger den bästa bilden av effekterna hos dem som respektive verksamhet finns till för? Hur ser utvecklingen ut utifrån trender i t.ex. omvärlden och vad gäller kommunens verksamhetsresultat? Detta är några av de frågor som behöver besvaras för att förbättra styrningen ytterligare.

## **Uppföljning och analys**

Kommunens ekonomistyrningsriktlinjer fastställer processen för planering och uppföljning av verksamhet och ekonomi. Uppföljningen sker tertialsvis, och vid samtliga tillfällen ska både ekonomi och verksamhetsresultat följas upp och analyseras. Den ekonomiska uppföljningen är dominerande i rapporterna. Vid intervjuerna påpekade flera personer att kommunen behöver utveckla sin förmåga att analysera och förstå sin organisation på både övergripande nivå och på verksamhetsnivå. Detta för att på ett mer utförligt sätt lyckas redovisa varför man inte når ett mål. Ett förbättringsområde är att skapa mer utrymme för att beskriva och analysera de utfall som uppnås för att sedan föreslå och genomföra de åtgärder som behöver vidtas för att nå målen. Ett stöd i detta arbete kan vara SKRs Styrnurr och RKAs stödmaterial kring analysprocessen.

Kommunen beskriver i sitt mål- och budgetdokument att dialog är ett viktigt arbetssätt för att driva utveckling, både mellan förtroendevalda och tjänstepersoner och med invånare, medarbetare och företagare. Detta är ett område, som är viktigt att prioritera i utvecklingen av både planering och uppföljning. Dialogen bidrar till att hitta och införliva flera olika perspektiv i

analysen. Det ökar också engagemang och vilja till ansvarstagande för verksamhetsutveckling och analys.

Nynäshamn har riktlinjer för den interna kontrollen sedan 2017. För närvarande håller kommunen på att ta fram en ny kommunövergripande inriktning/styrning på delar som ska inkluderas. Enligt kommunen har förvaltningarna på olika sätt arbetat med intern kontroll, men man har nu inkorporerat det i det övriga flödet.

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

Under intervjuerna påtalades av de flesta, både förtroendevalda och tjänstepersoner, att det generellt finns en förståelse mellan rollerna som förtroendevald och tjänsteperson samt vem som ansvarar för vad och hur. Trots det framkommer utmaningar inom området, varför en uppförandekod tagits fram för att ge förtroendevalda i Nynäshamns kommun en tydligare grund att stå på i sina samtal med andra förtroendevalda och tjänstepersoner.

Utvärderarna anser att samarbetet har förbättrats men att det fortfarande är en fråga som kräver uppmärksamhet och återkommande diskussion, särskilt vid början av en mandatperiod när många nya politiker tillträder. För att utveckla detta område kan det vara bra att titta på Helsingborgs kommun som har hanterat detta på ett bra sätt, samt Vallentuna som regelbundet genomför anonyma enkäter för förtroendevalda om detta ämne.

Ett annat utvecklingsområde som utvärderarna noterat är att se över de strategiska arenorna där ledande tjänstepersoner och förtroendevalda, både från nämnder och styrelsen, kan dela information och diskutera strategiska frågor utan att formella beslut fattas. Det är viktigt att säkerställa att det finns möjlighet att dela en gemensam bild inom organisationen och gemensamt diskutera utmaningar och prioriteringar. Borgholm och Timrå kan fungera som goda exempel där man har gemensamma strategiska arenor inför budgetprocessen för att spräcka myter och diskutera utmaningar och prioriteringar tillsammans.

### **Koncernstyrning**

Med koncernstyrning avses här kommunfullmäktiges styrning av både förvaltningsorganisationen och de kommunala bolagen.

Idag återspeglas inte den politiska viljan i de kommunala bolagens verksamhet och styrning, vilket kommunen är medveten om. Samarbetet med bolagen kan

med fördel utvecklas både ur ett styrnings- och verksamhetsperspektiv. Ett exempel är bostadsbolag som kan spela en stor roll i en kommuns hållbarhetsarbete, både ur sociala och ekologiska aspekter. Här kan både Växjö kommun och Höganäs kommun fungera som goda exempel på hur man kan uppnå en fungerande koncernstyrning med ett helhetsperspektiv på koncernorganisationen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Styrningen utgår från en tydlig vision som är förankrad i organisationen</p> <p>Styrmodellen har förenklats och utgår från ett färre antal övergripande mål</p> <p><i>Dialogen</i> mellan förtroendevalda, tjänstepersoner, invånare och företagare ses som ett viktigt verktyg för att driva på utveckling</p> <p>Samspelet mellan förtroendevalda och tjänstepersoner har förbättrats och det finns en uppförandekod för att underlätta samtal och dialog.</p>	<p>Kopplingen mellan budget och verksamhetsmål kan bli bättre, fortsätt arbetet med att säkerställa en ändamålsenlig styrning med fokus på de viktigaste prioriteringarna.</p> <p>Utveckla analyserna för att vässa redovisningarna kring varför man inte når ett mål.</p> <p>Se över antalet nämndmål och indikatorer – en stor flora kan leda till spretighet i styrningen.</p> <p>Fortsatt behov av uppmärksamhet kring samspelet mellan förtroendevalda och tjänstepersoner.</p> <p>Strategiska arenor där ledande tjänstepersoner och förtroendevalda kan diskutera gemensamma frågor utan att formella beslut fattas.</p> <p>Utveckla koncernstyrningen för att bättre avspegla den politiska viljan i de kommunala bolagen och utnyttja bolagens potential för att uppnå fullmäktiges mål</p>

## Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för ökad effektivitet</li><li>• Långsiktig planering för ökad effektivitet</li><li>• Jämförelser för ökad effektivitet</li><li>• Ny teknik som ökar effektivitet</li><li>• Samverkan för ökad effektivitet</li></ul>	53

### 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

Nynäshamns kommun har ingen uttalad övergripande strategi för att öka effektiviteten i organisationen. Arbetet med att vara en effektiv kommun är främst kopplat till riktlinjerna för ekonomistyrning, som tidigare nämnts fokuserar på ekonomi och i viss mån kvalitativa resultat. Kommunen följer nettokostnadsavvikelserna inom respektive verksamhet och tolkar utifrån detta att de har hög effektivitet. Det är viktigt att säkerställa att den ekonomiska effektiviteten hänger ihop med hög kvalitet, vilket flera intervjuade också lyfte fram.

För att säkerställa att rätt saker görs på rätt sätt kan RKA:s nyckeltal vara ett stöd i arbetet med att koppla ihop ekonomin med verksamhetsresultaten. Som tidigare nämnt behöver kommunen utveckla sin analysförmåga för att kunna sammankoppla ekonomi och kvalitet på ett bättre sätt, både i styrningen och uppföljningen av verksamheten.

## **Långsiktig planering för ökad effektivitet**

Nynäshamns kommun har en långsiktig ekonomisk planering på fyra år som beskrivs i kommunens mål och budget, vilket inkluderar både drift- och investeringsramar. Kommunen använder sig av en kommunövergripande resursfördelningsmodell, med inslag av demografi/volymförändringar för skolan och äldreomsorgen. I övrigt arbetar kommunen med en traditionell budget på budgetmodell.

Demografin analyseras på kort och lång sikt med fokus på investeringar. Kommunen har en väl fungerande metod och rutiner för befolkningsprognoser. Utvärderarna uppfattar att det finns en gemensam diskussion om vad prognoserna innebär, vad de utgår ifrån och hur kommunen ska prioritera, men att tolkningarna skiljer sig åt. Enligt intervjuerna finns det olika ambitionsnivåer där man inte har enats om vad som bör gälla och var fokusen ska ligga. Som vi nämnde i område 3, behöver dialogen mellan tjänstepersonerna och politiken utvecklas för att öka tilliten och minska misstron. Även helhetsbilden uppfattar utvärderarna att kan utvecklas, där intervjuade beskriver det som lite väl stuprörsinriktat.

## **Jämförelser för effektivitet**

Jämförelser med andra kommuner är ett viktigt verktyg för att kunna utvärdera om kommunens kostnader och kvalitet överträffar eller ligger under vad andra kommuner presterar. Idag är det relativt enkelt att hitta jämförande nyckeltal för de flesta verksamheter i databasen Kolada, vilket Nynäshamns kommun också utnyttjar. Primärt säger kommunen att de gör jämförelser internt utifrån ett kostnadsperspektiv, där prognoser och ekonomiskt utfall analyseras månatligen både inom förvaltningar och på ekonomiavdelningen på kommunstyrelseförvaltningen. Även särskilda utredningar och analyser, såsom kostnad per brukare, genomförs.

Utvärderarna får intrycket av att det finns en självkritik i organisationen om att jämförelsearbetet kan utvecklas, där jämförelser kan utvidgas med fler aspekter, inte minst utifrån ett kvalitativt perspektiv. Kommunen nämner att man oftast jämför sig med övriga kommuner i Södertörn, och ofta specifikt Haninge kommun. Flera intervjuade påpekar dock att man vet vilka kommuner som är de goda exemplen, men att kommunen eller förvaltningarna inte i tillräcklig utsträckning för dialog med dem för att lära sig av dem. Här kan kommunen

utveckla sitt jämförelsearbete med andra kommuner, både utifrån ett helhetsperspektiv men också inom de olika verksamheterna.

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

I kommunen finns en kommunövergripande strategi från 2021 för att öka digitaliseringen. Strategin ska leda verksamheterna i att använda digitalisering i verksamhetsutvecklingen och stärka organisationens förmåga att leverera kommunens tjänster på ett effektivt och tillgängligt sätt till medborgarna. Den anger utvecklingsområden för förvaltningarna och lägger grunden för deras arbete med förvaltningsspecifika utvecklingsplaner, som de ska ta fram. Det är dock oklart för utvärderarna om alla förvaltningar har tagit fram sådana planer idag.

Kommunen har en digital miljon sedan 2018, en central pott där verksamheterna kan ansöka om medel för satsningar som ligger utanför deras egen budget. För att säkerställa samverkan och informationsdelning finns ett digitaliseringsråd där funktioner med ansvar för budget eller aktivt arbete i frågorna deltar.

Utvärderarna konstaterar att kommunen fortfarande befinner sig i startgroparna vad gäller att utveckla verksamheten genom digitalisering och att förvaltningarnas utvecklingsplaner är viktiga för att identifiera områden där ny teknik kan effektivisera verksamheten och hitta synergier inom organisationen. Det finns också möjligheter till samverkan med andra kommuner, som till exempel Södertörnskommunerna, för att dra nytta av deras erfarenheter. Att delta i SKRs och Addas nationella Kompetensforum för digital mognad kan också vara till hjälp i det strategiska arbetet med att öka den digitala mognaden i organisationen. Genom att delta i forumet får deltagarna tillgång till kompetensutveckling, metod- och processtöd, och möjlighet till dialog och erfarenhetsutbyte med andra kommuner.

### **Samverkan för effektivitet**

För att främja möjligheten att öka effektiviteten och samverkan mellan förvaltningarna har Nynäshamns kommun utvecklat en modell som kallas "processkontoret". Genom modellen kan olika funktioner i organisationen samlas för att tillsammans se över en process med syfte att förenkla och effektivisera. Ett exempel på detta är när kommunen gemensamt gick över till digitala fakturor. Utvärderarna ser positivt på modellen eftersom den främjar



samarbete mellan funktioner i hela organisationen för att lösa gemensamma utmaningar. Modellen kan säkerligen också användas för mer komplexa utmaningar i framtiden, när den har fått fäste i organisationen och etablerat sig som ett naturligt arbetssätt. Ett annat exempel på samarbete över förvaltningsgränserna är Nynäshamnsmodellen, där socialförvaltningen, barn- och utbildningsförvaltningen samt näringslivs- och arbetsmarknadsförvaltningen samarbetar för att främja och förebygga barns hälsa och utveckling mellan 0-20 år. Detta är ett gott exempel på samarbete som kan leda till många positiva effekter på sikt.

När man tittar på samverkan externt sker den på flera olika nivåer och inom olika områden. Inom Södertörn finns det särskilt mycket samverkan genom exempelvis Samordningsförbundet Östra Södertörn och förbund som Södertörns brandförsvarsförbund, Södertörns miljö- och hälsoskyddsförbund samt nämnder som Södertörns upphandlingsnämnd och Upphandling Södertörn. Ett mindre traditionellt samarbete är det gemensamma arbetet med Järfälla kommun kring OSA-dialogerna, där kommunerna delar kostnader och erfarenheter. Ett annat exempel är det nära samarbetet som kommunen har med Campus Nynäshamn, där Karlstads universitet erbjuder utbildningar till exempelvis barnskötare och undersköterskor.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Långsiktig planering på fyra år som innefattar både drift- och investeringsramar</p> <p>En kommungemensam strategi för att öka digitaliseringen i verksamheten</p> <p>Processkontoret - en bra modell för att samla funktioner i hela organisationen för att effektivisera och förenkla processer.</p> <p>Nynäshamnsmodellen - Ett gott exempel på samverkan mellan förvaltningar</p> <p>Samverkan inom Södertörn inom flera olika områden</p>	<p>Avsaknad av en strategi för att öka effektiviteten i hela organisationen, som kopplar samman ekonomi och kvalitet i styrning och uppföljning.</p> <p>Utmaningar kring prioritering och tolkning av prognoser och planer, vilket kräver bättre dialog och samarbete mellan tjänstepersoner och politiker.</p> <p>Utveckla jämförelsearbetet både internt och externt</p> <p>Implementering av digitaliseringsstrategin - Fortsätt det systematiska och övergripande arbetet med att digitalisera verksamheten</p> <p>Fortsätt att arbeta med att främja samverkan både internt i organisationen och externt med andra kommuner och organisationer.</p>

## Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för brukarens fokus</li><li>• Fokus på service och bemötande</li><li>• Förenklade kontakter med kommunen</li><li>• Information kring kommunens serviceutbud</li><li>• Brukarinflytande</li></ul>	59

### 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

Nynäshamns kommun har nyligen tagit fram en värdegrund och värdeord (*Öppen, engagerad och modig*) som är utformade för att passa den nya visionen där fokus ligger på invånaren och brukaren av kommunens tjänster. Delaktighet och tillgänglighet anses vara viktiga faktorer att sträva efter. Visionen ”*Här får hela livet plats*” är berörande och sammansvärande enligt de flesta intervjuade. Trots detta har värdeorden inte ännu förankrats fullständigt inom organisationen och utvärderarna anser att nästa steg är att konkretisera och säkerställa strukturer och stöd så att medarbetarna kan agera enligt värdeorden.

### Fokus på service och bemötande

För att säkerställa att medarbetare och chefer har kunskap och förmåga att erbjuda högkvalitativ service och ett positivt bemötande med hög tillgänglighet

krävs träning och utbildning. För närvarande finns inga samlade utbildningar som fokuserar på service och bemötande för medarbetare i Nynäshamn. Förvaltningarna och verksamheterna har i viss mån skapat egna checklistor och aktiviteter som är kopplade till området. En förbättring skulle kunna vara att ta fram kommunövergripande utbildningar som rör bemötande och tillgänglighet och även säkerställa detta i en gemensam introduktion till nyanställda. Man kan dra nytta av de stöd och aktiviteter som verksamheterna redan använder idag och sprida dem till andra i organisationen.

### **Förenklade kontakter med kommunen**

För att säkerställa en smidig kommunikation mellan kommunen och invånarna har Nynäshamns kommun etablerat ett kontaktcenter som fungerar som en väg in i kommunen. För att säkerställa att information om aktualiteter i kommunen sprids effektivt, träffas kommunens redaktionsråd, representanter från kontaktcentret och turistbyrån regelbundet varje vecka. Ett gott exempel på att dela information om aktuella händelser på regelbundet sätt!

Vi utvärderare anser att Nynäshamns kommun har en bra webbsida. Den har en självservicefunktion med flera e-tjänster som är lättillgängliga och välorganiserade på hemsidan. Dessutom finns det tydliga kontaktuppgifter till de olika verksamheterna, enheterna och ansvariga personerna om man vill komma i kontakt med dem. Sammantaget är det enkelt för invånarna att ta kontakt med kommunen och hitta den information de söker.

### **Information kring kommunens serviceutbud**

Kommunens webbsida är informativ kring vilken service och vilka tjänster som erbjuds till invånarna som exempelvis förskola, grundskola, hemtjänst och olika boenden. Kontaktuppgifter till enheterna presenteras tydligt, oavsett vilken driftform verksamheten har. Ett förbättringsområde är att presentera resultat på verksamhets och enhetsnivå, som även nämnts tidigare

Resultaten från brukarundersökningar och andra undersökningar kan vara viktig information för invånare som väljer enhet för att erhålla en tjänst. För närvarande är det svårt att hitta resultaten på kommunens hemsida. Även om det finns en sida om "Kvalitet och resultat", som länkar till nationella databaser som Kolada, resultaten från KKiK och Medborgarundersökningen, behöver kommunen förenkla informationen och presentera den mer lättillgängligt. Om man presenterar resultat utan någon kommentar och utan att sätta det i relation

till andra kommuner kan det vara svårt för allmänheten att förstå hur väl kommunen presterar jämfört med andra kommuner och inom den egna verksamheten. Nacka kommun och Tomelilla kommun kan fungera som inspiration för Nynäshamns fortsatta arbete, då de har bra presentationer av sina resultat på sina hemsidor.

### **Brukarinflytande**

Samtliga verksamheter i Nynäshamns kommun arbetar på något sätt med brukarundersökningar, såsom enkäter, uppföljning av avvikelser, brukarråd eller genom att följa resultaten i Öppna jämförelser. Dessa används i det ordinarie arbetet med att följa upp, analysera och förbättra verksamheten, vilket vi fördjupar oss mer i område 4 och 6.

Det finns självkritik inom organisationen när det gäller behovet av att utveckla brukarinflytandet. Under hösten 2022 har ett kommunövergripande initiativ till utveckling utifrån brukarperspektiv tagits. Kommunen har anslutit sig till SKR:s nätverk "Användardriven innovation". Tidiga diskussioner pågår bland kommunens deltagare i nätverket om hur dessa metoder skulle kunna användas i Nynäshamn för att stärka brukarnas delaktighet i utvecklingsarbetet.

Sammanfattningsvis håller utvärderarna med om att kommunen kan utöka sin palett med andra metoder som involverar brukaren än mer för att förbättra fokus på brukarens och invånarens behov och ta större steg i att utveckla verksamheterna utifrån deras reella behov. Det är viktigt att säkerställa att välfärden utvecklas med utgångspunkt från invånarnas behov, och kommunen bör undersöka vilka verktyg som finns för verksamhetsutveckling, vilken effekt de har och hur de kan förbättras eller utvecklas.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Kommunens värdegrund och värdeord som grund för fokus på invånaren och brukaren.</p> <p>Regelbundet informationsutbyte mellan kommunens redaktionsråd, kontaktcenter och turistbyrå.</p> <p>Informativ webbsida med självserviceutbud och e-tjänster som är enkla att hitta.</p> <p>Presentation av kommunens serviceutbud, inklusive kontaktuppgifter för bl.a. förskolor, grundskolor, hemtjänst och boenden.</p> <p>Användning av brukarundersökningar inom alla verksamheter för att följa upp, analysera och förbättra verksamheten.</p>	<p>Behov av att konkretisera och förankra värdegrunden och värdeorden för att säkerställa att medarbetarna i organisationen kan agera enligt dem.</p> <p>Övergripande utbildning och träning kring service, bemötande och tillgänglighet för medarbetare och chefer.</p> <p>Tydligare och mer jämförbar information kring verksamhetsresultaten</p> <p>Behov av att utöka metoder för att involvera brukare i förbättringsarbete.</p>

## Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för kvalitetsutveckling</li> <li>• Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet</li> <li>• Innovation och ständiga förbättringar</li> <li>• Lära av goda exempel</li> </ul>	<b>48</b>

### Allmänt

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

Ett systematiskt kvalitetsarbete är därför centralt för att driva verksamhetsutveckling med syfte att möta kraven från brukare och medborgare. Ett ständigt förbättringsarbete sker där ett systematiskt arbete bedrivs, utrymme för kreativitet ges och optimal resursanvändning sker. Inom detta område berörs

både kommunens strategiska inriktning samt verksamhetens löpande operativa arbete med ständiga förbättringar. Innovation och samverkan med både brukare och andra aktörer är också medel för att finna nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden.

### **Strategi för kvalitetsutveckling**

Nynäshamns kommun har idag ingen övergripande strategi för kvalitetsutveckling utan hänvisar främst till riktlinjerna för ekonomistyrningen. Nämnderna och förvaltningarna ansvarar för sin egen utveckling och arbetar utifrån sina egna förutsättningar/behov och de krav som ligger på respektive verksamhet. Här kan kommunen ta ytterligare steg för att säkerställa att resurserna styrs och används rätt samt att aktiviteterna skapar högsta möjliga mervärde för medborgarna. Med andra ord finns det behov av att driva ett mer övergripande strategiskt och samlat kvalitets- och förnyelsearbete. Både Stockholms stad och Karlskrona kommun kan här fungera som goda exempel där de säkerställt det strategiska arbetet på övergripande nivå så att ett kontinuerligt utvecklingsarbete sker i hela organisationen.

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

Ekonomiavdelningen har som uppgift att arbeta med kvalitetssäkrad uppföljning och analys för att stödja chefer och förtroendevalda i kommunen. Utvecklingsavdelningen har i sin tur ansvar för att främja sammanhållen och kommungemensam utveckling och hjälpa verksamheterna att utnyttja digitaliseringens möjligheter. Både avdelningarna är viktiga för att säkerställa det centrala stödet för utvecklingen av kommunens verksamheter. Utvärderarna anser att potentialen i detta kan utnyttjas än mer för att säkerställa en kontinuerlig utveckling där både ständiga förbättringar och större utveckling äger rum. Även om förbättringar redan sker i de olika förvaltningarna, så kan en systemsyn och samarbete över förvaltningsgränserna utvecklas mer för att prioritera rätt saker.

### **Innovation och ständiga förbättringar**

En kommun behöver inte bara vara förutsägbar och tillförlitlig utan också ha förmågan att arbeta med förnyelse för att ta vara på möjligheter och hantera utmaningar över tid. Eftersom de flesta kommuner står inför en verklighet där varken mer pengar eller fler resurser är en möjlig lösning blir en organisations innovations- och förnyelsearbete alltmer kritiskt.

I Nynäshamns kommuns visionsinriktning *Attraktiv, stolt och modig* beskrivs hur nyfikenhet, nyskapande, nytänkande och att utmana är några av de kännetecken som är kopplade till hur kommunen ska nå sina mål. Detta hänger ihop med kommunens nya värdegrund som sammanfattas som "*Tillsammans gör vi skillnad*" och understöds av orden mod, öppenhet och engagemang. Flera av de intervjuade personerna beskriver att fokus för kommunen bör ligga på att skapa ordning och reda kring grundprocesserna. Det är svårt att ta nästa steg utan en stabil grund, och utvärderarna instämmer i detta.

Många av de intervjuade betonar digitaliseringens betydelse och ser den som ett exempel där förnyelse och innovation är viktiga aspekter att ta hänsyn till. Som även nämnt i område 4, får utvärderarna bilden att arbetet är ännu i sin linda. Kommunen står i början av en resa där det systematiska arbete med ständiga förbättringar på verksamhetsnivå som redan pågår behöver kombineras med större steg inom förnyelse och digitalisering. Detta kommer att kräva engagemang och samarbete från alla nivåer inom kommunen för att säkerställa att kommunen är väl rustad för att möta framtida utmaningar och utveckling. Viktiga förutsättningar för detta är en innovativ och lärande kultur, strukturer som stödjer och belönar innovationsarbete och en förmåga bland medarbetarna och ledarna att utforska och testa nya arbetssätt. Uppsala och Sundsvall är två kommuner som fungerar som goda exempel där innovation och förnyelse är en integrerad del i den strategiska styrningen.

### **Lära av goda exempel**

Nynäshamn samarbetar med andra kommuner inom Södertörnsområdet, vilket flera intervjuade upplever ger stöd i utvecklingsarbetet och möjlighet att dela och lära av varandra. Men det finns potential för att fortsätta utveckla samarbetet. För att skapa en mer lärande organisation behöver lärandet också ske inom organisationen. Det finns en stor variation mellan verksamheterna i hur långt man har kommit i att bygga en kultur av lärande och delande. Det saknas ofta struktur och systematik, och lärandet sker oftast inom en förvaltning. Nynäshamn skulle dra nytta av att ta ett mer strategiskt grepp för att utvecklas till en mer lärande organisation. Genom att arbeta systematiskt med lärande över verksamhetsgränserna ökar transparensen, nya idéer kan få fäste och stolthet kan byggas i organisationen, vilket i sin tur stärker kvalitets-, förbättrings- och förnyelsearbetet.



Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Ekonomiavdelning och utvecklingsavdelning finns som centrala stöd för att främja utveckling av kommunens verksamheter.</p> <p>Kommunens nya värdegrund, stöds av <i>mod, öppenhet och engagemang</i>, vilket kan främja en innovationskultur.</p> <p>En central strategi för ökad digitalisering</p> <p>Samarbetet med Södertörnskommunerna ger stöd i utvecklingsarbetet och skapar möjlighet att dela och lära av varandra</p>	<p>Behov av att driva ett övergripande strategiskt och samlat kvalitets- och förnyelsearbete.</p> <p>Potentialen i de centrala avdelningarna kan utnyttjas mer för att säkerställa kontinuerlig utveckling av verksamheterna.</p> <p>Behov av en innovativ och lärande kultur och strukturer som stödjer och belönar innovationsarbete och experiment.</p> <p>Behov av att systematisera lärande över verksamhetsgränserna för att öka och stärka kvalitets- och förnyelsearbetet</p>

## Område 7 Arbetsliv

Delområden	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategier för ett hållbart arbetsliv</li> <li>• Strategisk kompetensförsörjning</li> <li>• Arbetsmiljö</li> <li>• Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen</li> </ul>	<b>71</b>

### Allmänt

Demografiska förändringar, ökad efterfrågan på välfärd och effektiviseringskrav innebär att många kommuner både behöver attrahera nya och behålla befintliga medarbetare, samtidigt som de måste utmana traditionella arbets- och förhållningssätt.

Tillgången till kompetens påverkar kommunens möjlighet att utföra sina uppdrag och uppfylla lagkrav. För att säkra tillgången till rätt kompetenser vid rätt tidpunkt krävs ett systematiskt arbete i någon form av strategisk kompetensförsörjningsprocess. En effektiv strategisk kompetensförsörjning kan på lång sikt bidra till ökad produktivitet och utvecklingskapacitet för kommunen.

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

Ett sätt att främja utvecklingen av välfärdstjänster är att uppmuntra till mångfald och jämställdhet i organisationen. Genom att ha medarbetare med olika erfarenheter och bakgrunder, inklusive kön, kan man dra nytta av deras kompetenser och öka möjligheterna till innovation och tillväxt. Detta ger också kunskap och perspektiv som hjälper till att förstå medborgarnas och brukarnas olika behov. Som en stor arbetsgivare med närmare 1,2 miljoner medarbetare har kommuner och regioner ett betydande ansvar att identifiera och motverka strukturella ojämlikheter på arbetsmarknaden, inklusive könsrelaterade skillnader.

### **Strategi för hållbart arbetsliv och arbetsmiljö**

Nynäshamns kommun har arbetat med att främja ett hållbart arbetsliv genom olika projekt och strategier sedan 2016. Ett av projekten, "Jaget, laget och uppdraget", resulterade i metoden OSA-dialogen vars syfte är att skapa goda arbetsvillkor genom att tydliggöra uppdraget, undersöka och riskbedöma arbetsmiljön, prioritera bland utvecklingsområden och se till att de hamnar på rätt beslutsnivå. Arbetet involverar både arbetsgivare och arbetstagare och syftar till att skapa en gemensam förståelse för hur man kan förbättra arbetsmiljön. När projektet OSA-dialogen avslutas under våren ska det mesta av stödet vara digitaliserat och cheferna ska själva klara av det. Det ska då placeras i kommunens LMS-system (learning management system). Där finns också utbildning i "Tidig upptäckt" som handlar om betydelsen av att tidigt upptäcka och agera för personer som visar tecken på ohälsa. Arbetet bedöms som framgångsrikt och är ett gott exempel på arbetssätt som skapar engagemang hos medarbetarna.

Kommunens arbetsmiljöarbete är väl etablerat och omfattar alla även om vissa har kommit lite längre än andra. Generellt uppfattas "OSA-dialogen" som viktigt och värdefullt för det systematiska arbetsmiljöarbetet. En översyn av det systematiska arbetsmiljöarbetet gjordes år 2019. Både chefer och medarbetare har genomgått utbildning i "OSA-dialogen" och chefer har dessutom fått utbildning i "Tidiga signaler på ohälsa". HR-avdelningen har utbildat resurspersoner som fortlöpande kan utbilda nya chefer och medarbetare. Om

detta har gett effekter på sjuktalet framgår inte men eventuellt är det för tidigt att se dessa?

Kommunen arbetar på flera sätt för att nå och bibehålla låg sjukfrånvaro. Sjukfrånvaron och sjukskrivningstal är något som organisationen och dess chefer har koll på och agerar för att förebygga och hantera så tidigt som möjligt. Exempelvis har engagemanget kring psykosociala arbetsmiljön ökat och åtgärder sätts in tidigt, det finns också ett fokus på att identifiera och utveckla friskfaktorer. Generellt är uppföljning/utvärdering ett förbättringsområde för samtliga delar.

### **Strategisk kompetensförsörjning**

Kommunen har en policy från år 2021 som beskriver synen på kompetens och rekrytering. I den nämns också kommunens strategi för kompetensförsörjning, kallad "ARUEA" (senast uppdaterad 2019), som ska uppdateras årligen. Hur genomslaget och systematiken i arbetet med de olika delarna i "ARUEA" (Attraktiv arbetsgivare, Rekrytering och introduktion, Utveckla och Engagera, Avsluta) ser ut eller vilka effekter man bedömer att arbetet ger framgår inte. Någon förvaltning har uppdaterade behovsanalyser/kompetensförsörjningsplaner medan andra saknar sådana, någon samlad och uppdaterad bild över kommunens kompetensbehov på kort och lång sikt finns inte. Med tanke på den kompetensförsörjningsutmaning som Sveriges kommuner står inför torde detta vara ett viktigt utvecklingsområde.

I syfte att kvalitetssäkra sina rekryteringar använder sig kommunen av kompetensbaserad rekrytering. Till arbetssättet finns ett digitaliserat processtöd. Hur arbetet tar hänsyn till mångfald och inkludering framgår inte. I arbetet med att kompetensförsörja verksamheter kan det vara relevant att säkerställa att den använda rekryteringsmetoden inte innehåller dolda bias som gör att människor med annan utbildning, erfarenhet eller härkomst automatiskt väljs bort. Det framgår inte om det gjorts någon sådan analys eller någon uppföljning av metodens effekter.

Kring frågan om att vara en attraktiv arbetsgivare gör Nynäshamn olika typer av insatser som till exempel heltid som norm, friskvårdspeng, möjlighet till distansarbete (för de yrkesgrupper som kan), samarbete med universitet kring olika typer av utbildningsprogram på Campus Nynäshamn.

Campus Nynäshamn som drivs i samarbete med Karlstads universitet har ett uttalat uppdrag att förse näringslivet och kommunens arbetsplatser med kompetens. Ett exempel är skräddarsydda yrkeshögskoleutbildningar som tas fram i samverkan med näringslivet. Respektive förvaltning samarbetar med Campus genom att påtala behov, det har tidigare handlat om undersköterskor och nu är det aktuellt med utbildningar inom förskolan. Detta är ett gott exempel på ett proaktivt arbetssätt som bidrar till att säkerställa kompetensförsörjningen i kommunen.

### Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen

Nynäshamns kommun har en policy för lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen från år 2021 samt ett stödmaterial för jämlikhetsarbete. Det saknas dock ett systematiskt och samordnat arbete med frågorna och det finns heller ingen heltäckande bild/inventering av hur olika verksamheter arbetar främjande/förebyggande utifrån diskrimineringsgrunderna. Vad som finns är dock ett antal exempel på bra insatser inom området och flera av verksamheter har arbetat med inkludering och minskat utanförskap i sina kärnuppdrag. Det finns med andra ord på flera håll en insikt om betydelsen av jämställdhet och mångfald, inte minst för attraktiviteten i arbetsgivarvarumärket. Det borde därför vara tämligen lätt att samordna arbetet och på så sätt stärka både spridningen och lärandet i organisationen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Systematiskt arbetsmiljöarbete med OSA-dialogen.</p> <p>Arbetet för att nå och bibehålla en låg sjukfrånvaro</p> <p>Campus-samarbetet</p> <p>Flera goda exempel på bra insatser /aktiviteter inom området ”Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen”</p>	<p>Uppföljning/resultat/analys inom flera delar av området, finns kanske men är inte kommunicerat</p> <p>Samordning och systematik inom området kompetensförsörjning saknas.</p> <p>Gemensam plan/strategi för kommunens kompetensförsörjning saknas.</p> <p>Samordning och systematik inom området ”Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen” saknas</p>

## Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Delområden	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</li><li>• Chefernas uppdrag och förutsättningar</li><li>• Intern kommunikation</li><li>• Utveckling av ledarskap och medarbetarskap</li></ul>	61

### Allmänt

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

Chef-och ledarskap är inte i första hand en fråga om personliga egenskaper utan snarare något som uppstår dels genom det mandat och den formella makt som rollen omfattar och dels i interaktionen mellan människor i ett organisatoriskt sammanhang. Ett gott ledarskap kan beskrivas som förmågan att engagera och motivera människor att ta ansvar för de arbetsuppgifter och den problemlösning som krävs för att nå verksamhetens syfte och mål. Det handlar också om förmågan att fatta beslut och ta ansvar för konsekvenserna av dessa beslut.

Chefer och medarbetare behöver dela syn på organisationens syfte och mål, och arbeta mot dem på ett sätt som stämmer överens med organisationens värderingar och kultur.

Medarbetarskap kan beskrivas som förmågan att arbeta effektivt och samarbeta med andra. Det handlar om att ta ansvar för sin egen roll och prestation, samt att stödja andra i att nå sina mål.

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

Arbetet med ledarskapsutveckling bygger på tankarna om det hälsofrämjande ledarskapet och kopplar an till begreppet ”ARUEA” i strategin för kompetensförsörjning, under fokusområde U ”utveckla och engagera”. En omfattande utbildningssatsning har genomförts och i princip samtliga chefer har gått UL (utvecklande ledarskap?). Resultatet i den årliga medarbetarundersökningens ledarskapsfrågor i kommunen har genom arbetet förbättrats.

Hur arbetet med ledarskapsutveckling ligger i linje med kommunens övriga strategier eller de angreppssätt som organisationen valt för att nå och vidareutveckla verksamhetens mål och visioner är oklart och därför svårt att bedöma. Frågan blir därför – hur bidrar de satsningar som görs till en bättre verksamhet och bättre effekter för verksamhetens målgrupper?

För att möjliggöra uppföljning och utvärdering av de insatser som görs är det viktigt att vara tydlig med vilka antaganden som gjorts om kopplingen mellan kommunens övergripande strategier och den ledarskapsutvecklingen som erbjuds. Är t.ex. verksamhetsutveckling en integrerad del i ledarskapsutvecklingen eller är tanken att det goda ledarskapet skapar bra förutsättningar för medarbetarna som i sin tur skapar bra verksamhet? I det senare synsättet har ledarskapsutveckling en linjär påverkans effekt, det vill säga ledare påverkar medarbetare som påverkar processer som påverkar verksamhetsresultaten. Enligt det första synsättet antas ledarskapsutveckling istället ha parallella och ömsesidiga påverkans effekter, dvs genom att påverka verksamhetens resultat antas också ledarskap, medarbetarskap och arbetsmiljö utvecklas. Det blir då viktigt att inte bara fånga effekter ur ett perspektiv t.ex. i resultaten från olika medarbetarundersökningar utan också titta på kvalitets, effektivitets och olika kundnöjdhetsindex. En viktig fråga är – Hur kan organisationen få indikationer på att förändringar är förbättringar?

Båda synsätten kan dock förekomma samtidigt och behöver inte stå i motsatsförhållande till varandra, de beskriver dock två olika angreppssätt för att nå förbättrade resultat och påverkar därmed vad och hur man följer upp och utvärderar insatserna.

## **Chefers uppdrag och förutsättningar**

Ett strukturerat arbete kring chefers organisatoriska förutsättningar kan synliggöra både omotiverade skillnader mellan olika verksamheter och hur

behoven av exempelvis administrativt stöd ser ut eller hur behovet av mötesplatser/forum för dialog och beslutsfattande ser ut. Områden som är centrala för Nynäshamn är:

- Hur tillgängliga stödresurser (som HR, ekonomi, verksamhetsutvecklare et cetera) kan organiseras på ett, ur chefernas perspektiv, adekvat och effektivt sätt. Här finns med andra ord en förbättringspotential. Vilka behov och förväntningar finns och på vilka sätt ska eller ska man inte möta dessa?
- Hur nya chefer ges möjlighet att utveckla en förståelse för helheten, rollen och uppdraget. I intervjuerna framkom det att det finns förbättringspotential i introduktionen av nya chefer.

Chefer med stora uppdrag, bristande stöd, otydliga uppdrag eller bristande resurser/kompetens har sämre förutsättningar att möta förändrade krav genom exempelvis samverkan och att prova nytt.

- Det finns idag exempel på chefer i Nynäshamn med stora uppdrag där chefsrekryteringen också är en utmaning.

För att analysera/kartlägga fakta kring ovanstående områden kan man ta hjälp av Chefoskopet, ett digitalt verktyg som tillhandahålls kostnadsfritt av Suntarbetsliv. Chefoskopet har fokus på chefers organisatoriska arbetsmiljö och vänder sig till ledningsgrupper på flera nivåer. Syftet är att skapa förutsättningar för att chefer ska kunna utföra sitt uppdrag och samtidigt må bra.

Vad gäller medarbetarskapet så finns det i dagsläget inget systematiskt arbete med att stärka/utveckla det i Nynäshamn kommun, men man har ambitioner på området och det finns en medvetenhet om behovet. Arbetet med "Jaget, laget och uppdraget" och utvecklingen av OSA-dialogen kan dock ses som ett sätt att skapa tydlighet, engagemang och ansvarstagande i den egna verksamheten. Det har också genomförts ett arbete för att skapa bättre förutsättningar för delaktighet genom att utveckla samverkan och engagerande arbetsplatsträffar (APT). Detta kan ses som de första stegen mot ett mer omfattande utvecklingsarbete för att stärka medarbetarskapet.

Ett exempel på en kommun som skulle kunna vara en inspirationskälla för ett kommande arbete är Nässjö kommun. Där arbetar man bland annat med ett kontrakt kallat "*Mitt medarbetarskap*" som signeras av varje enskild medarbetare. Innehållet i kontraktet knyter an till kommunens personalpolicy

och omfattar en individuell kompetensutvecklingsplan. Kontraktet följs upp i samband med medarbetarsamtal och alla medarbetare erbjuds samma introduktionsutbildning. Mycket av den utbildning och det stöd som är knutet till medarbetarens yrkesroll är delegerat till den aktuella verksamheten.

Kommungemensamt genomförs dock medarbetarträffar, tvärsektoriella nätverk och kommunövergripande utbildningar, i syfte att utveckla det medarbetarskap och den kultur som stödjer kommunens utveckling. Vallentuna är ytterligare ett exempel på en kommun med en mer omfattande satsning på medarbetarskapet.

### Intern kommunikation

Flera intervjugrupper menade att den övergripande ledningsinformation fungerar väl, dvs når fram och att det var något som utvecklades betydligt under pandemin. Vid flera tillfällen återkom dock önskemål om ett större samarbete/samverkan mellan förvaltningarna. Fler forum för möten på tvären i organisationen fanns på önskelistan. Upplevelsen är att det finns ”vattentäta skott” mellan förvaltningarna och att i stället för att prata med varandra skickas det remisser.

Möjligheten att mötas över organisatoriska gränser ökar förståelsen för varandras uppdrag och möjliggör utbyte av kunskap/idéer samt bygger nätverk. Faktorer som var för sig och tillsammans kan stärka organisationens förmåga till problemlösning och anpassning, vilket i sin tur bidrar till en mer effektiv verksamhet. Även här kan Chefoskopet vara ett verktyg för att analysera fakta och få stöd i ett eventuellt utvecklingsarbete på området intern kommunikation.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Arbetet med ledarutveckling – erbjuder digital kompetensutveckling för chefer inom flera områden (tidig upptäckt, utvecklande ledarskap)</p> <p>Stödet till chefer i arbetet med att sänka sjukfrånvaron och utveckla arbetsmiljön</p> <p>Kommunikation av viktig ledningsinformation i linjeorganisationen</p>	<p>Förtydliga kopplingen mellan det ledarskap som ska prägla organisationen, den ledarskapsutveckling som erbjuds och verksamhetens önskvärda utveckling, resultat, måluppfyllelse.</p> <p>Utveckla ett systematiskt arbete för att säkerställa goda förutsättningar att utföra chefsuppdraget på ett effektivt sätt.</p>



Styrkor	Förbättringsmöjligheter
	<p>Utveckla uppdragsbeskrivningar som kan utgöra ett stöd för dialog kring uppdraget och verksamhetens resultat.</p> <p>Medarbetarskapsutveckling</p> <p>Utveckla det samordnade stödet från olika stödprocesserna till cheferna</p>

## 4. Översikt av poängfördelning

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

<b>1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	12	20
1.2 Kommunens information till medborgarna	8	10
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	17	30
1.4 Transparens kring resultat	2	10
1.5 Förutsättningar för politiken	15	30
	<b>54</b>	<b>100</b>

<b>2. Samhällsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
2.1 Strategiskt arbete	10	15
2.2 Social hållbarhet	16	30
2.3 Ekologisk hållbarhet	19	30
2.4 Civilsamhälle, näringsliv och kultur	14	25
	<b>60</b>	<b>100</b>

<b>3. Styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
3.1 Strategi för styrning	5	10
3.2 Politisk styrning	17	30
3.3 Uppföljning och analys	14	25
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	10	20
3.5 Koncernstyrning	3	15
	<b>49</b>	<b>100</b>

<b>4. Effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
4.1 Strategi för ökad effektivitet	10	20
4.2 Långsiktig planering för ökad effektivitet	13	20
4.3 Jämförelser för ökad effektivitet	7	20
4.4 Ny teknik som ökar effektivitet	11	20
4.5 Samverkan för effektivitet	12	20
	<b>53</b>	<b>100</b>

<b>5. Brukarens fokus</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
5.1 Strategi för brukarens fokus	13	20
5.2 Fokus på service och bemötande	7	20
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	19	20
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	9	20
5.5 Brukarinflytande	11	20
	<b>59</b>	<b>100</b>

<b>6. Kvalitetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	9	20
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	4	20
6.3 Innovation och ständiga förbättringar	18	30
6.4 Lära av goda exempel	17	30
	<b>48</b>	<b>100</b>

<b>7. Arbetsliv</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	12	15
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	24	40
7.3 Arbetsmiljö	22	25
7.4 Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	13	20
	<b>71</b>	<b>100</b>

<b>8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	9	20
8.2 Chefernas uppdrag och förutsättningar	17	30
8.3 Intern kommunikation	17	20
8.4 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	18	30
	<b>61</b>	<b>100</b>