

Kommunkompassen - Analys av Vaxholms stad 2020

2020-10-23

UTVÄRDERARE JOSEPHIONE HÄRDIN, GUNNAR GIDENSTAM SKR



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Vaxholms kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
Utvärderingen	4
Sammanfattning av resultat	5
Jämförelser	6
Sammanfattande kommentarer	7
3. Detaljerad genomgång per område	8
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	8
Område 2 Samhällsutveckling	12
Område 3 Styrning och kontroll	16
Område 4 Effektivitet	20
Område 5 Brukarens fokus	23
Område 6 Kvalitetsutveckling	26
Område 7 Arbetsliv	29
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	32
4. Översikt av poängfördelning	36

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.

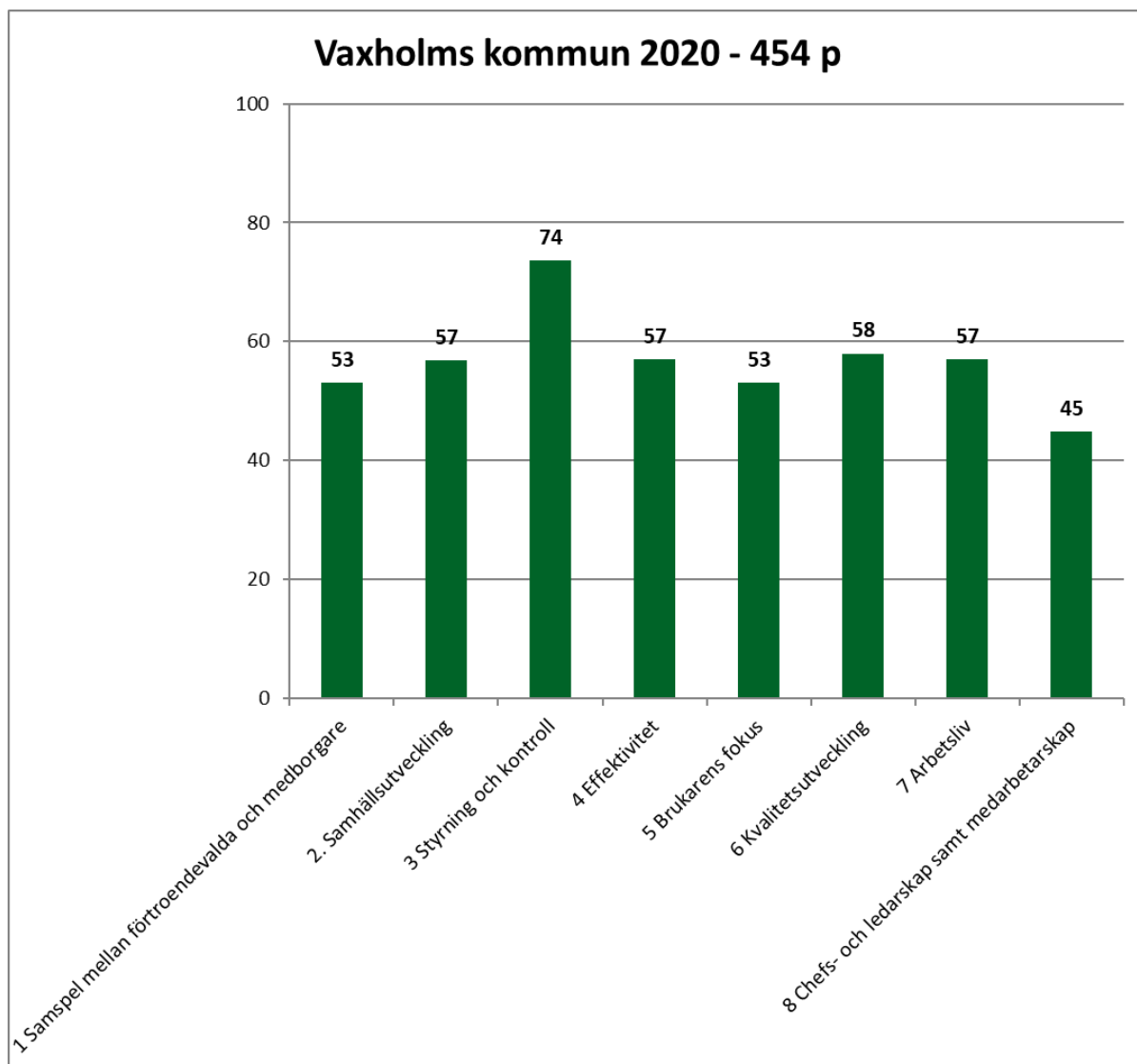
2. Vaxholms kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Vaxholms kommun genomfördes i juni år 2020 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

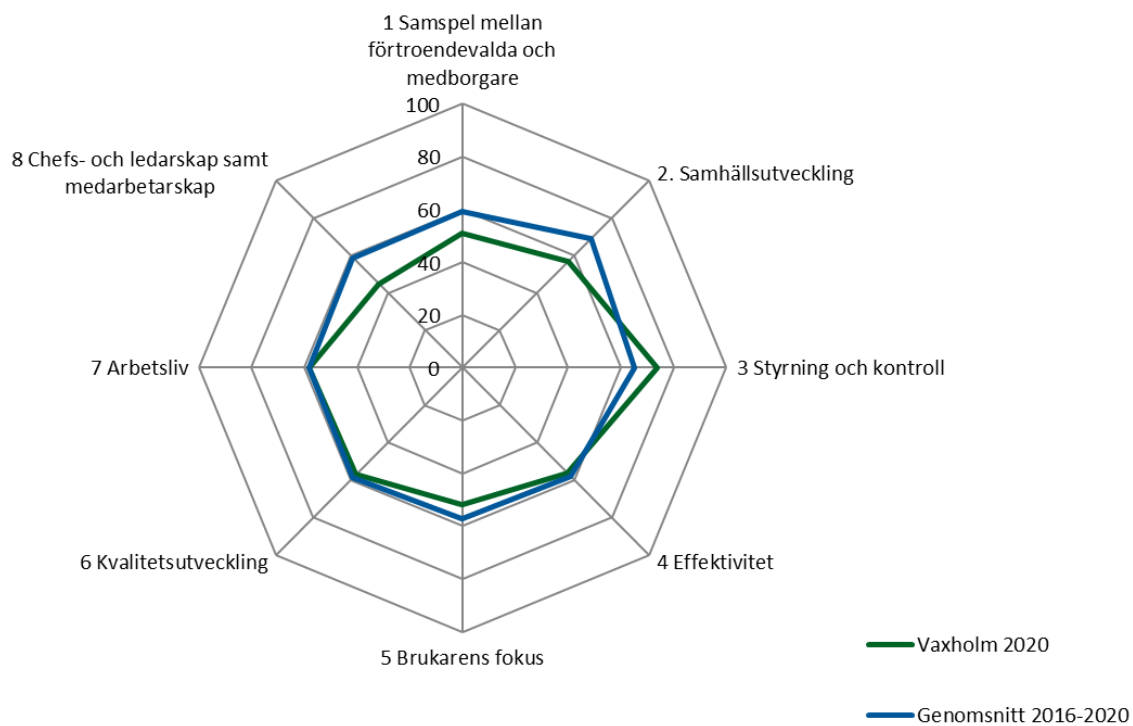
Sammanfattning av resultat

Nedan visas Vaxholms totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nästa diagram illustreras Vaxholms poängprofil jämfört med tidigare utvärderingar och jämfört med ett nationellt medelvärde på kommuner som utvärderats sedan 2016. År 2019/2020 gjordes en revidering av Kommunkompassen. Jämförelser med tidigare år kan fortfarande göras i viss mån även om områdena reviderats och förnyats samt bedömningen på vissa delfrågor skärpts. För få kommunkompassutvärderingar är gjorda för att kunna bedöma hur mycket revideringen påverkar medelpoäng på de olika områdena. Observera att många frågeområden har bytt plats jämfört med tidigare kommunkompasser.

Vaxholms kommun jämfört med ett genomsnitt av alla utvärderingar sedan 2016



Jämförelser

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

Sammanfattande kommentarer

Som tidigare nämnts, så har Kommunkompassen reviderats och den version som används från och med 2020 har flera nya frågor och många av de frågor som funnits i den tidigare versionen av verktyget har skärpts till. Sammantaget misstänker vi på SKR att medelvärdet för genomförda kommunkompasser kommer att sjunka eftersom kraven har höjts. Därför kan det vara vanskligt att göra en generell bedömning av Vaxholm i förhållande till tidigare Kommunkompassutvärderingar. Några sammanfattande kommentarer kan ändå göras.

Vaxholms starkaste område är område 3 som handlar styrning och kontroll. Vaxholms styrmodell är genomarbetad både när det gäller styrning och uppföljning. Vaxholm följer en generell utvecklingstrend där antalet kommunövergripande mål minskar och får en mer strategisk inriktningskaraktär. En del av målsättning och uppföljning delegeras ner i verksamheten och kopplas samman med det som kallas kvalitetssäkring. Kommunen har också under senare år diskuterat roller mellan de förtroendevalda och tjänstepersonerna.

Sammankopplade med styrningen finns även områdena 4 Effektivitet, 5 Brukarens fokus samt 6 Kvalitetsutveckling. Även här når kommunen goda resultat, men inom dessa områden är utvecklingspotentialen större. Eftersom dessa tre områden tydligt hänger ihop med styrsystemets genomslag i organisationen är det viktigt att kommunen fortsätter att utveckla dessa tre områden. De är också viktiga för att anpassa den service som kommunen tillhandahåller utifrån de ökade behov och relativt minskade resurser som framtida demografi kräver.

Ett område där kommunen behöver flytta fram positionerna är i område 8 Chefs-, ledarskaps- och medarbetarskapsutveckling. Här finns ett antal initiativ som ligger i pipeline, men som delvis stoppats av Coronasituationen under våren. En ledarskapsidé finns nu beslutad, men genomförandet med bland annat ledarskapsutbildningar är satt på vänt. Kommunen har också en nyligen framtagen HR-strategi som ännu inte fått fullt genomslag. Fortsatt förankring av de kommunövergripande värderingarna är också viktig inom detta område. Mycket här är på gång, vilket borgar för att kommunen resultat inom detta område snart kommer att bli högre.

Ett annat område som kan behöva stärkas är 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare. Utvecklad och en mer systematisk medborgardialog samt tydligare och anpassad information till medborgare är några viktiga utvecklingsspår.

Område 2 beskriver kommunens arbete med hållbar samhällsutveckling. Detta är ett område där bedömningskriterierna har skärpts avsevärt jämfört med tidigare. Här efterfrågas aktiviteter som finns inom ramen för ett hållbart samhällsbyggande, men här finns också ett stort fokus på hur kommunen styr mot hållbarhet i den egna organisationen och i samverkan med andra. Här efterfrågas också en tydlig uppföljning av resultat och en analys av om och hur

de långsiktiga målen är på väg att uppnås. Intrycket är att Vaxholm ligger långt framme avseende aktiviteter, men att uppföljning och analys kan stärkas.

3. Detaljerad genomgång per område

Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för demokratiutveckling och information• Kommunens information till medborgare• Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken• Transparens kring resultat• Förutsättningar för politiken	53

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 resultat för att skapa tilliten och stärka det demokratiska samhället. 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 det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn.

Förtroendevaldas synlighet och tillgänglighet är viktiga faktorer för att upprätthålla en god kommunikation och dialog med medborgarna. Att förtroendevalda utsätts för hat, hot och våld på grund av sitt politiska uppdrag är ett allvarligt hot mot det demokratiska samtalet och i förlängningen mot vår demokrati. (För att trygga ett hållbart politiskt ledarskap måste de förtroendevaldas säkerhet värnas.)

Strategi för demokratiutveckling och information

Vaxholm har under de senaste åren genomfört medborgardialoger i olika sammanhang och via olika kanaler. Kommunstyrelsens strategidag våren 2019 ägnades åt att diskutera hur medborgardialog ska kunna användas mer systematiskt i Vaxholm.

Det finns ett behov av att tydliggöra hur kommunen framgent, strategiskt och systematiskt, ska arbeta med medborgardialog och kring vilka frågor den ska

användas. Kommunen har själva identifierat detta som ett förbättringsområde och det finns en arbetsgrupp utsedd som ska arbeta kommunövergripande med frågan.

Kommunen har en tydlig strategi för information till medborgarna. Det finns en röd tråd från den övergripande kommunikationspolicyn över kommunikationsrutin till aktivitetsplan och lokala rutiner. Intrycket är att förvaltningarna påverkas av och jobbar enligt intensionerna i policyn. Ska något förbättringsområden nämnas här, skulle det vara att de uppföljningar och analyser kring kommunikation som görs idag kan utvecklas och göras mer systematiskt kopplade till vad som anges i policyn.

Kommunens information till medborgarna

Transparens och en tydlig information till medborgarna är en viktig del i att bygga tillit till de förtroendevalda och skapa förtroende för kommunens arbete.

Vaxholm använder sig av flera olika kommunikationskanaler till medborgarna. Webben är den viktigaste, men det finns även en utökad satsning på att sända information via sociala medier och då både i text, bilder och med korta filmer. Ett nytt inslag är livestreamade inslag via Facebook där kommunstyrelsens ordförande och kommunchefen svar på frågor från medborgarna. Vaxholm annonserar även i den gratistidning som delas ut till alla hushåll och kommunen ger även ut en egen tidning med 4 nummer per år. Under Coronakrisen har flera tryckta utskick gjorts till hushållen. Det visar på betydelsen av att återkommande kommunicera även med skriftlig information. Det kan vara ett viktigt kom ihåg i tider då alla fokuserar mer och mer på digital information.

Det finns möjligheter för kommunen att ännu mer anpassa informationen både övergripande och per verksamhet till olika medborgar- och brukargrupper. Det kan handla om anpassningar till olika språk, funktionsvariationer, geografiska områden, m.m. Det gäller både skriftlig och digital information.

En viktig del av kommunens information till medborgarna är att tydligt berätta vad som avhandlas i den kommunala beslutsprocessen och vad som beslutas. Kallelser och protokoll finns på webben för fullmäktige, styrelse och nämnder. Allmänheten kan även hitta handlingarna kopplade till kallelserna vilket är viktig källa för information. Ett gott exempel.

För att tydliggöra vad de olika punkterna i dagordningen betyder, vad som finns i handlingar och vad ett beslut innebär, så kan kommunen behöva förenkla och tydliggöra genom sammanfattningar på webben eller på annat sätt. Det kan göras både före eller efter ett politiskt sammanträde. Sådan information kan göras tillgänglig på hemsidan, i sociala medier eller via någon form av appar. Ett bra exempel på medborgarinformation är att kommunen direktsänder fullmäktigemöten och även gör dem även tillgänglig i efterskott. För fullmäktige finns också allmänhetens frågestund.

Karlstad och Helsingborg kan vara intressanta kommuner att se på när det gäller kommunikation till medborgarna.

Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken

I Vaxholm har olika former av medborgardialoger genomförts under åren. För några år sedan genomfördes politikercaféer i samband med fullmäktigemöten. Ö-möten har tidigare genomförts med invånarna på Tynningö, Rindö-Skarpö samt Resarö, Ingen av dessa två kanaler för dialog används idag.

I samband med framtagandet av en ny översiktsplan med sikte på 2040 har webbenkät och ett ”open space”-möte genomförts för att samla in medborgarnas synpunkter på Vaxholms framtid. En cykelturné har gjorts på öarna av tjänstepersoner för att informera och diskutera kring översiktsplanen. Det finns ytterligare några exempel på medborgardialog inför beslut.

Som tidigare nämnts saknas en tydlig strategi kring hur och när kommunen ska använda sig av medborgardialoger. Det avspeglar sig även i de insatser som idag genomförs. De är i det hela få och de som genomförs är sporadiska. Det finns möjlighet att utveckla fler mötesarenor där medborgarna återkommande kan komma till tals med politiken och det är viktigt att även koppla sådana arenor till fler frågor än planfrågor. Medborgardialog går att koppla till t.ex. budgetprocessens planering och uppföljning.

Ett intressant dialogforum som kommunen har är det där kommunstyrelsens ordförande tillsammans med kommunchefen svara på frågor via Facebook live. Det är redan nu ett gott exempel för andra kommuner, men borde gå att utveckla ytterligare.

Som medborgarföreträdare måste politikerna vara tillgängliga för dem som bor och verkar i Vaxholm. Ett förbättringsområde för kommunen är att mer systematiskt redovisa kontaktuppgifter till kommunen förtroendevalda. Det finns ett förtroendemannaregister tillgängligt på hemsidan, men alla politiker där har inte redovisat sina kontaktuppgifter. De flesta anger kompletta sådana med adress, telefon och mejladress, men det finns även politiker som endast har en kontaktväg och vissa har ingen alls.

Östhammar och Gnosjö är två kommuner som arbetat en hel del med medborgardialoger i småtätorter.

Transparens kring resultat

Det är svårt att enkelt hitta uppgifter om vad kommuninvånarna får för sina skattepengar i Vaxholm avseende resultat och kvalitet. Vad kommunen uppnår i form av resultat utifrån uppsatta mål redovisas i årsredovisningen. Dock är en årsredovisning ofta förhållandevis svårläst för en icke insatt person. För att sprida bilden av vad kommunens resultat är avseende kvalitet och i förhållande till mål bör kommunen informera bredare kring olika verksamhetsresultat. I Vaxholm finns ingen lättläst tillgänglig information kring detta på hemsidan förutom redovisningar av resultatet från SCB:s medborgarundersökning. Vid intervjuerna nämndes att brukarundersökningar ska finnas på hemsidan, men dessa har varit svåra att hitta för utvärderarna. Här finns en förbättringspotential. Kommun bör kunna bli tydligare med att informera om vad kommunen åstadkommer både med hjälp av mått och med förklarande ord.

Helsingborg är en kommun som har flera olika stöd för resultatpresentation på sin hemsida.

Förutsättningar för politiken

Politikerna i Vaxholm får i början av en ny mandatperiod en grundläggande utbildning under två dagar. Nämnderna erbjuder utöver detta verksamhetsspecifika utbildningar. Utbildningar genomförs även löpande under en mandatperiod. Utbildningar kring sammanträdesteknik, beredningsprocessen, GDPR och Barnkonventionen är några exempel på sådana utbildningar. Sammanfattningsvis kan sägas att utbildningsstödet för förtroendevalda i Vaxholm är bra.

Ett gott exempel i Vaxholm är hur kommunen arbetat med att tydliggöra beredningsprocessen för ärenden som ska beslutas av politiken. Workshops med både politiker och tjänstepersoner har genomförts för att klargöra perspektiven VAD och HUR i beredningsprocessen. Kommunen har även tagit fram manualen ”Så bereder vi ärenden i Vaxholms Stad” samt mallar för vad de olika delarna i beredningsunderlaget ska innehålla. Det skulle gå att fortsätta med att stärka beredningsprocessen genom att tydliggöra den konsekvensbeskrivning som behöver göras inför beslut. Här håller SKR på att ta fram en manual som beskriver hur detta kan göras.

Hat och hot är ett växande problem för förtroendevalda i Sveriges kommuner. I Vaxholm finns en policy samt rutiner för hur hot, våld och trakasserier ska hanteras. Policyn och rutinerna har ett fokus på tjänsteorganisationen och politikens speciella villkor syns inte så tydligt där. Det stärks av att uppföljningen av dessa dokument görs genom en årlig arbetsmiljörapport och medarbetarenkät. Båda dessa återföringar har fokus på tjänstepersoner. En utveckling skulle kunna vara att även särredovisa hur situationen ser ut för de förtroendevalda i kommunen, t.ex. genom att genomföra en återkommande politikerenkät. En sådan enkät kan på samma sätt som medarbetarenkäten även mäta de förtroendevaldas arbetssituation, samspel med tjänstepersoner, syn på styrning, etc.

Kommunen arbetar på olika sätt för att motverka fusk och oegentligheter. Utbildningar inom området har gjorts och nämndernas internkontrollplaner har blivit tydligare. Utifrån bland annat en revisionsrapport med förbättringsförslag kring det förebyggande arbetet inom området, har en ny policy och nya riktlinjer arbetats fram och ska beslutas av KF under hösten 2020. Här flyttar kommunen fram positionerna.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Övergripande strategi kring kommunikation • Mix av digital och analog information • Handlingar tillgängliga på webben för KF-, KS- och nämnsammanträden • Websändningar av KF-sammanträden • Allmänhetens frågestund inför KF-sammanträden • Flera exempel på genomförda medborgardialoger, framförallt kopplade till fysiska planering • KSO och kommunchef besvarar medborgarfrågor på Facebook • Utbildningsstöd till förtroendevalda • Tydliggjord beredningsprocess • Ny policy och nya riktlinjer kring att motverka oegentligheter 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydligare strategi och systematik kring medborgardialoger • Uppföljning av kommunikationspolicy och rutiner avseende resultat • Ökad anpassning av information till olika medborgar- och brukargrupper • Förenklad och kortfattad information för medborgarna kring politiska beslut • Bredda och utveckla medborgardialoger • Kvalitetssäkra förtroendemannaregistret avseende kontaktuppgifter • Tillgängliggör resultatredovisningar för medborgarna (Vad får vi för skattepengarna?) • Uppföljning av politikernas arbetssituation, t.ex. avseende hat och hot

Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för hållbar utveckling • Social hållbarhet • Ekologisk hållbarhet • CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGS- OCH KULTUR 	57

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

Det finns idag ett miljöprogram och en strategi för social hållbarhet som sammanfattar kommunens inriktning mot byggandet av ett hållbart samhälle. Utöver dessa strategiska dokument finns ett stort antal styrdokument som framförallt kopplar till ekologisk hållbarhet. Här anges många mål och aktiviteter som ska genomföras. Det är i vissa fall oklart hur dessa följs upp och utvärderas. Vissa följs upp i kommunens hållbarhetsrapport. Dessa styrdokument är endast till viss del kopplade till mål- och budget samt årsredovisningen. Hållbarhet skulle kunna stärkas i kommunens mål och budgetdokument genom att tydligare koppla olika hållbarhetsmål dit. Agenda 2030-målen finns redan idag med i kommunens löpande måluppföljning i Stratsys.

Arbete mot hållbarhet utifrån ett större samhällsperspektiv behöver ske i samverkan med externa aktörer utanför kommunorganisationen, t.ex. andra kommuner, region, statliga myndigheter, näringsliv och civilsamhället. Kommunen skulle behöva beskriva hur denna samverkan kan göras för att nå gemensamma hållbarhetsmål.

Kommunen har påbörjat ett arbete med att bygga en sammanhållen hållbarhetsstrategi där alla aspekter på hållbarhet samlas. Denna strategi ska antas under 2020 och kommer att lägga en tydligare riktning på övergripande nivå mot hållbarhet.

Redan idag görs en hållbarhetsrapport som är en bilaga till årsredovisningen där utfallet av hållbarhetsarbetet sammanfattas. Redovisningen är snygg och lättläst. Denna rapport skulle kunna utvecklas genom att bättre särredovisa genomförda aktiviteter och uppnådda resultat samt redovisa analys av vad som uppnåtts och hur arbetet kan utvecklas för att nå ännu bättre resultat. I kommunens interna system för uppföljning (Stratsys) har nämndernas mål och indikatorer länkats till agenda 2030-målen. Detta underlättar för framtida analyser av resultat mot de långsiktiga målen.

Social hållbarhet

Det pågår flera aktiviteter i kommunen som har bäring på att främja inkludering och motverka utanförskap. Framförallt är det skolan som har detta fokus i sitt kvalitetsarbete. Kommunen nämner även sysselsättningshöjande åtgärder genom de arbetsinsatser som den nya funktionen ”arbetscoach” genomför. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att bättre länka ihop olika verksamheters insatser inom detta område. Samverkan med externa aktörer sker på olika sätt.

Perspektiven inkludering och motverkande av utanförskap finns inte med i den samlade hållbarhetsredovisningen. Det är svårt att se kommunens resultat avseende detta arbete.

Trygghet och trygghetsskapande arbete redovisas däremot i hållbarhetsredovisningen. Det pågår många aktiviteter här och trygghet i Vaxholm följs upp på flera olika sätt. Några exempel är Polisens trygghetsundersökningar, brottsstatistik, trygghetsinventering, trygghetsindex i förskola o grundskola och SCB:s medborgarundersökning. Resultat ur medborgarundersökningen redovisas även i årsredovisningen under målet ”Den offentliga miljön är tillgänglig, trygg och välskött”. Intrycket är att det finns ett fokus på detta område i kommunen och att här genomförs många olika åtgärder.

Ytterligare en dimension som är viktig inom området social hållbarhet är folkhälsoarbetet. I Vaxholms hållbarhetsredovisning sammanfattas det under rubriken ” Öka hälsa och välbefinnande”. De aktiviteter som redovisas här spretar lite åt olika håll. Det är också lite oklart hur kommunens olika verksamheter främjar folkhälsa och hur effekterna blir. Här skulle kommunen behöva definiera tydligare vilka mål man strävar åt och hur de ska följas upp. I den kommande hållbarhetsstrategin hänvisas till de nationella folkhälsomålen och i flera Agenda 2030-mål lyfts folkhälsoperspektivet fram.

Jämlikhet och jämställdhet genomsyrar enligt kommunens egen uppgift all verksamhet. Utvärderarna tycker trots det, att det är det svårt att få en helhetsbild av vilka aktiviteter som genomförs och vilka effekter dessa ger utifrån ett medborgarperspektiv. I årsredovisningen redovisas endast ett mått som pekar på jämställdhet ”Deltagartillfällen tjejer i idrottsföreningar deltat med totalt deltagande”. Kommunen skulle kunna flytta fram positionerna inom jämställdhet och jämlikhet. Tydligare mål kring vilka resultat som förväntas uppnås skulle behöva formuleras och en analys behöver göras över vilka aktiviteter som kan leda mot målen. I den kommande hållbarhetsstrategin lyfts Agenda 2030-målen Mål 5 - Jämställdhet, och Mål 10 - Minskad ojämlikhet, vilket kommer att peka ut dessa mål som viktiga på en övergripande nivå. Dock behöver de konkretiseras.

Ekologisk hållbarhet

Som tidigare nämnts finns ett antal olika styrdokument för olika fokus inom området ”ekologisk hållbarhet”. Några exempel är Miljöprogram, Energiplan, Blåplan och Hållbart byggande. Många olika aktiviteter sker inom de olika områdena. Uppföljning av effekter redovisas till viss del i kommunens Hållbarhetsredovisning. Uppföljning och analys av resultat bör framgent förtydligas inom organisationen då mål och indikatorer på nämndnivå nu har länkats till målen i Agenda 2030 via kommunens uppföljningssystem Stratsys. Styr- och uppföljningscykeln bör kunna stärkas kring ekologisk hållbarhet då arbetet knyts ihop av det nya hållbarhetsprogrammet som kommer att beslutas under detta år.

När det gäller åtgärder som minskar klimatbelastningen inom den egna organisationen, så arbetar kommunen bland annat med att minska resor med bil

i tjänsten, miljöanpassade riktlinjer för upphandling, energibesparing och fossilfri energi för uppvärmning. Det är delvis svårt att se hur kommunen följer upp effekterna av klimatarbetet och vad den samlade analysen är av det arbete som pågår utifrån ett resultatperspektiv.

När det gäller att påverka aktörer i lokalsamhället kring att agera klimatsmart så är inriktningen framförallt att bedriva kampanjer och upplysning för att påverka medborgarna. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att i mer organiserad form samverka med både näringsliv och civilsamhälle för att tillsammans göra åtaganden som minskar klimatbelastningen.

Kommunen har genomfört en översvämningsanalys och fysisk plantering tar hänsyn till översvämningsrisker. Utöver detta finns det fler påverkans effekter än av ett förändrat klimat på sikt. Det kan finnas ett värde för kommunen att fördjupa och bredda riskanalysen utifrån kommande klimatförändringar. Enligt uppgift kommer klimatanpassning finnas med i nya översiktsplanen som håller på att tas fram.

Att bygga en cirkulär ekonomi och en hållbar konsumtion är viktiga byggstenar för att minska kommunens miljöbelastning. När det gäller dessa delar är det svårt att hitta en samlad strategi i hela organisationen, men det finns flera aktiviteter som har bäring på en cirkulär ekonomi. Miljöanpassad upphandling är en viktig del. Det finns även initiativ inom olika verksamheter för att minska avfallsmängden. Andelen ekologiskt inköpta livsmedel är förhållandevis hög i kommunen. Roslagsvatten AB, som sköter avfallshantering i Vaxholm och Österåker, håller på att ta fram en ny avfallsplan med ett tydligt fokus på cirkulär ekonomi och återbruk. Det är viktigt att dess aktiviteter kopplas till kommunen nya hållbarhetsprogram och samlas under mål för cirkulär ekonomi.

Civilsamhälle, näringsliv och kultur

Kommunen har som alla andra kommuner olika former av bidrag för att stötta föreningslivet. Det pågår också många olika samarbeten med civilsamhället som båt- och grannsamverkan, nattvandring, fritidsföreningar för meningsfulla fritidsaktiviteter på lov, pensionärer som skolpoliser, träffpunkt Kanonen, m.m. Dessa samarbeten sker på verksamhetsnivå och det finns ingen övergripande strategi för hur kommunen förhåller sig till civilsamhället. Att ta fram en sådan strategi utifrån en kartläggning och analys av behov skulle kunna vara ett förbättringsområde.

Kommunen arbetar efter en reviderad näringslivsstrategi som gäller från och med år 2020. Regelbundna företagsbesök, återkommande frukostseminarier och en god service utifrån myndighetsutövande och stöd kännetecknar samspelet mellan kommun och företag. Kontakterna med näringslivet samordnas av ett näringslivsråd med representanter från stadsbyggnadsförvaltningen och kommunens näringslivsansvarige. Att dessa kontakter är goda verifieras av resultaten i SKR:s undersökning Insikten. Kommunen samverkar i regionen med att utveckla turism genom Destination Vaxholm, Stockholm Archipelago

och Visit Stockholm. Vaxholm medverkar också i utvecklingsarbetet i Stockholm Nordost och i Stockholm Business Alliance.

Ett kulturråd finns i Vaxholm där olika representanter från kulturlivet träffar kommunen för att diskutera olika frågor. Flera olika kulturaktiviteter återkommer där kommunen stödjer på olika sätt. Vid intervjuerna framkom önskemål om att kommunen skulle flytta fram positionerna på kulturområdet genom att arbeta mer långsiktigt och strategiskt med kulturfrågorna.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • På väg att ta fram en samlad hållbarhetsstrategi • Tydlig och lättläst hållbarhetsrapport • Nämnders mål och indikatorer kopplade till Agenda 2030-målen via Stratsys • Tydligt fokus på trygghetsskapande arbete • Tydlig strategi och samordnat stöd av kommunens verksamheter till näringslivet 	<ul style="list-style-type: none"> • Koppla hållbarhetsstrategier tydligare till kommunens mål och budgetdokument • En tydligare mer omfattande uppföljning och analys av resultat kring hållbarhetsarbetet • Operativ samverkan med externa aktörer kring hållbarhetsmål • Breddad riskanalys kring klimatförändringar • Övergripande strategi kring samverkan med civilsamhället

Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för styrning • Politisk styrning • Uppföljning och analys • Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson 	<p style="font-size: 2em; margin: 0;">74</p>

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 politikerna också

kunna följa upp och se om insatta resurser leder till reella resultat för brukare och medborgare.

En väl fungerande styrning handlar även 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 ifrån 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

Vaxholm har en tydligt beskriven styrmodell som bygger på tre delar; internkontroll, kvalitetssäkring och målstyrning. Mål följs upp med mätbara indikatorer på dels fullmäktigenivå, dels på nämnd- och verksamhetsnivå. Intrycket är att alla verksamheter arbetar enligt den struktur och systematik som är angiven. När det gäller en framtagen strategi för styrning, så är kommunen ett gott exempel.

Politisk styrning

Kommunen har en politiskt antagen vision som i sin grund funnits under en längre tid. Den har reviderats till viss del av den nu styrande majoriteten och bland annat så har hållbarhet lagts till som viktig dimension. Vid intervjuerna tryckte de ledande politikerna på att denna vision var ett gott stöd för vägleda samarbetet mellan de olika partierna. Intrycket vid intervjuerna är annars att visionen inte är så väl känd i hela organisationen och det finns en förbättringspotential genom att stärka visionens betydelse för den långsiktiga riktningen i styrningen.

Varberg är en kommun som arbetat med att förnya och förankra sin vision.

Det finns en kommunövergripande värdegrund sedan 2019 som är tänkt att genomsyra all verksamhet. Ett arbete pågår för att förankra värdeorden samspel, engagemang och respekt i hela organisationen. Chefer och medarbetare har varit delaktiga i framtagandet och det finns ett arbetsmaterial kring värdeorden som kan användas på arbetsplatsträffar. Värdeorden är en del i introduktionen av nya medarbetare och värdegrunden följs upp som en del i medarbetarsamtalet. Det finns fortfarande ett arbete kvar för att värdegrunden ska integreras med olika styrdokument och personalpolitiska dokument. Arbetet med värdegrunden är ett gott exempel, men förankringsarbetet måste fortgå för att värdegrunden ska få fullt genomslag. Kävlinge är en kommun som kan inspirera när det gäller att förankra en övergripande värdegrund.

Kommunens politiska målstyrningsmodell är tydlig och målen är uppföljningsbara med indikatorer. Koppling till ett IT-baserat uppföljningssystem på nämnd och verksamhetsnivå samt mål- och resultatsamtal med de enskilda medarbetarna är några komponenter som binder ihop kedjan från ledning till medarbetare.

Vaxholm har ett rambudgeteringssystem där preliminära ramar fastställs av kommunstyrelsen och nämnderna får sedan respondera utifrån möjlighet till effektivisering och om målen kan uppnås. Utifrån nämndernas återkoppling läggs ett slutligt budförslag av Kommunstyrelsen. De intervjuade vittnar om att fokus på kvalitet och verksamhetsresultat har ökat de senaste åren. Ekonomi och kvalitet anses vara allt mer sammanlänkade processer i budgetering och uppföljning.

Sammantaget är området styrning starkt i Vaxholm. Det visar sig inte minst i medarbetarundersökningen (HME) där indexet som visar på medarbetarnas syn på styrningen ligger en bra bit över kommunmedel i Sverige. .

Uppföljning och analys

Det sker en regelbunden uppföljning av både ekonomi och verksamhetsresultat under budgetåret. Åtterrapporering till nämnd och fullmäktige avseende både ekonomi och verksamhetsresultat sker tre gånger per år. Ekonomin följs upp vid ytterligare tre tillfällen under året. Vid avvikelser i förhållande till mål, både när det gäller ekonomi och verksamhetsresultat, antas riktade åtgärdsplaner som följs upp i samband med åtterrapporering till politiken. Kommunen kopplar på övergripande nivå ihop uppföljningen till god ekonomisk hushållning som då handlar om ekonomisk balans och måluppfyllelse. Även om kommunen arbetar med att genomföra analyser i samband med uppföljning, så kan denna analysförmåga utvecklas. Framförallt är det viktigt att enhetschefer får centralt stöd till att kunna göra analyser som stödjer måluppfyllelse och kvalitetsförbättringar.

Örebro är en kommun som arbetat mycket med att utveckla sin analysförmåga.

Förutom analyser i samband med framtagande av en åtgärdsplan, så görs en omvärldsanalys och olika nulägesanalyser kopplat till verksamhet i samband med uppstart av budgetarbetet.

Ett förbättringsområde som kan nämnas är att det finns behov av att bättre integrera uppföljningen av privata utförare och upphandlad verksamhet tillsammans med kommunens uppföljning av egen verksamhet. Idag följs dessa externa verksamheter upp på olika sätt i olika verksamheter. Ofta sker uppföljningen endast lokalt mot avtal. Sällan sker aggregering av resultat och åtterrapporering till politiken. Kommunen har själv identifierat detta som ett förbättringsområde. Kommunen har nyligen tagit fram ett program och mallar för uppföljning av privata utförare. När kommunen börjar med att arbeta med denna uppföljning kommer uppföljningen av de privata utförarna bli mer integrerad i kommunens övergripandeuppföljningssystem.

Det kan vara värt att studera kommuner med många externa utförare som till exempel Nacka och Sollentuna, om kommunen vill utveckla detta område.

Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson

Kommunen har under det senaste året arbetat med de olika rollerna som politiker och tjänstepersoner har. Workshopar har genomförts för att förbättra samarbetet mellan nämnder och förvaltningsledningar. Utifrån dessa workshops så har riktlinjer tagits fram som stöd. Utbildningsinsatser riktat till politiker har genomförts. Beredningsprocessen för ärenden till politiken har också setts över och tydliggjorts. En manual "Så bereder vi ärenden i Vaxholm stad" samt mallar för hur ärenden ska skrivas har tagits fram. Detta är ett gott exempel för andra kommuner.

Dialog mellan politiker och tjänstepersoner sker framförallt på nämnds- och förvaltningsnivå mellan ordförande och förvaltningschef. Gemensamma strategidagar genomförs i samband med uppstart av budgetprocessen. Det framkom vid intervjuerna önskemål om att dessa dagar skulle kunna utvecklas. Framförallt verkar det finnas ett behov av att diskutera och lära tillsammans, både politiker och tjänstepersoner från olika verksamheter utifrån ett kommunövergripande perspektiv.

Gällivare är en kommun som arrangerar scenariodagar för diskussion kring framtiden, utmaningar etc. där både politiker och tjänstepersoner deltar.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Tydlig strategi för styrning och en väl beskriven styrmodell• En övergripande vision• Kommungemensam värdegrund• IT-system för uppföljning• Resultatsamtal med medarbetare• Fokus på både ekonomi och resultat/kvalitet• Workshops kring roller samt vad och hur• En framtagen manual och mallar för beredningsprocessen	<ul style="list-style-type: none">• Stärka visionens styrkraft• Fortsätta förankra och implementera värdegrund• Utveckla och stärk analyskunskapen i hela organisationen• Förbättra uppföljningen av upphandlad verksamhet• Utveckla dialogen som sker mellan politiker och tjänstepersoner

Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för effektivitet• Jämförelser för effektivitet• Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet• Samverkan för effektivitet	57

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 givna förutsättningarna, både strategiskt och operativt.

Strategi för effektivitet

Kommunledningen betonar att det är kommunens styr- och uppföljningssystem som ska driva en ökad effektivisering i kommunen vilket utvärderarna bedömer vara en riktig strategi. I Vaxholms mål och budget 2020-2022 beskrivs strategin kring effektivitet i samspelet mellan de tre målområdena Kvalitet, Livsmiljö och Ekonomi. Bärande här är fokus på balans i budgeten vilande på ”God ekonomisk hushållning”. Fördelningen av finansiella medel till nämnderna sker genom volym- eller anslagsbudgetering, utifrån demografi vilket genererar volymer, nettokostnadsavvikelser, anslag och särskilda satsningar. Respektive nämnd yttrar sig över angivet finansiellt förslag samt anger nerbrutna mål till de tre övergripande målområdena. Dessa tillsammans med nya omvärldsfaktorer utgör underlag till kommunens övergripande mål och budgetdokument.

Vid en granskning av senaste budgethandling och årsredovisning visar det sig att ordet effektivitet används på flera ställen, men att det många gånger är det svårt att läsa sig till vad som avses. Ofta syftar begreppet på att en besparing förväntas. Detta stärks av att ordet kostnadseffektivitet ibland används. På några ställen finns dock en tydlig koppling till att förbättra tjänsternas kvalitet men med en lägre eller bibehållen kostnad. Det handlar då företrädesvis om e-tjänster och digitalisering. Det finns en förbättringspotential genom att tydligare i handlingarna peka ut vad kommunen avser med effektivitet och koppla de två begreppen kostnad och kvalitet med varandra.

Ett tydligt avvikelshanteringssystem i den övergripande uppföljningen är en del i strategin för att hålla fokus på effektivitet. Intrycket är att det fortfarande finns en övervikt på ekonomisk avvikelshantering i förhållande till den som bygger på kvalitetsavvikelser. Det fulla genomslaget av ett effektivitetstänk skulle behöva stärkas på verksamhetsnivå i den löpande planeringen och uppföljningen. Utvärderarnas bild är att socialförvaltningen har kommit längst kring att arbeta med effektivitet, bland annat genom att använda konceptet nyttorealiserings vid IT-investeringar. Detta arbetssätt borde kunna spridas i organisationen.

Jämförelser och nyttorealiserings för effektivitet

Att fokusera på ökad effektivitet är ett måste i alla Sveriges kommuner. Vaxholm jämför sig när det gäller resultat och kostnader företrädesvis med andra kommuner i Stockholms län, men jämförelser görs även med nationella medelvärden. Jämförelser sker både på övergripande och i alla verksamheter. Flera av de jämförande mått som kommunen använder för uppföljning visar på goda resultat och förhållandevis låga kostnader i jämförelse med andra kommuner. Dock visar de nyligen framtagna effektivitetsnyckeltalen i databasen Koladas Jämföraren, att kommunen har en förbättringspotential inom flera områden när det gäller effektivitet. I databasen är de flesta måtten justerade efter strukturella förhållanden och bakgrundsfaktorer när det gäller kvalitet och kostnad vilket förskjuter referenspunkten för olika kommuner.

Intrycket är att Vaxholm har kommit en bra bit på väg när det gäller analyser av både kostnader och kvalitet i uppföljning av verksamhet, men det finns möjligheter för kommunen att kliva fram ytterligare här. Ett förbättringsområde kan vara att arbeta både kommunövergripande och i verksamhet med att öka analyskompetensen i organisationen utifrån jämförelser och förståelse av olika nyckeltal och uppföljningar. Det gäller även jämförelser mellan enheter i den egna organisationen och med privata utförare.

Nyttorealiserings är en arbetsmetod som kan användas för att både prognostisera och följa upp kvalitet i förhållande till kostnad för de investeringar som görs. Det finns ingen kommungemensam modell för detta i Vaxholm. Socialförvaltningen arbetar med en modell för nyttorealiserings när det gäller införandet av digitala tjänster inom sin verksamhet. Här finns inspiration om kommunen vill jobba bredare med detta sätt att beräkna kvalitativ nytta i förhållande till kostnad vid investeringar. Modellen skulle även kunna användas vid införande av nya arbetsmetoder som inte genererar annat än ökade driftskostnader.

Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet

Kommunen arbetar inom flera verksamheter med att införa ny teknik och med att digitalisera sitt arbete. Socialförvaltningen har som nämnts i ovanstående avsnitt, arbetat med att följa upp kostnadsbesparingar i förhållande till levererad kvalitet i samband med sitt arbete med ökad digitalisering i äldreomsorgen. Att

arbete med nyttorealiseringsmetoder borde kunna användas i alla verksamheter när det handlar om att bedöma nyttoeffekter av nya arbetssätt och ny teknik för brukarna och medborgarna.

Kommunens arbetar med processförbättringar inom flera områden och det finns stöd att avropa för verksamheterna dels genom den samordning som sker av kvalitetsgruppen, dels genom utbildningar kring metodik och verktyg. Vaxholms arbete med att förbättra processer är ett gott exempel på hur förändrade och nya arbetssätt kan leda till effektivisering.

Arbetet med att förbättra olika arbetsprocesser och en ökad digitalisering har bäring på att effektivisera administrationen i organisationen. Det finns ingen tydlig bild av hur administrationen upplevs och faktiskt stöder chefernas uppgift att leda sin verksamhet och om administrationen effektiviseras. Här skulle behöva ske en uppföljning och analys utifrån enhetschefernas perspektiv.

Mjölby och Burlöv är två kommuner som kartlagt administration utifrån ett chefsperspektiv.

Samverkan för effektivitet

Vaxholm är på grund av sin kommunstorlek en organisation där anställda kan arbeta nära varandra och där antalet chefer och medarbetare gör det lättare att träffas för att bygga samarbeten över gränser. Det kan vara en fördel jämfört med kommuner som har mångdubbelt fler anställda. Intrycket är att ett sådant samarbete över verksamhetsgränser sker, men att det kan utvecklas ytterligare utifrån ett effektivitetsperspektiv. Det handlar då om att utveckla ett agilt arbetssätt i förhållande till brukaren. Ängelholm är en kommun som arbetat en längre tid med att anta ett agilt arbetssätt.

Vaxholm verkar i många olika samarbeten med andra kommuner. Samverkan inom Stockholmsregionen, kvalitetsnätverk i SIQ, upphandlingsnätverk, Kommunens Kvalitet i Korsholm och Stockholm Nordost är några av alla de olika samarbetsytter som finns. Vaxholm ett gott exempel för andra när det gäller att lära och samverka med andra. Utmaningen skulle då kunna vara att bättre följa upp värdet och nyttan av samverkan utifrån ett effektivitetstänkande. Arbetstid kostar pengar och samverkan tar tid. Leder dessa insatser till högre kvalitet för brukarna och lägre kostnader för organisationen?

Samverkan inom olika verksamheter sker även med andra aktörer i den geografiska kommunen. Det finns exempel inom näringslivsutveckling, kulturområdet, brottsförebyggande arbete, föreningsliv, med mera. Dessa olika samverkansformer följs upp och utvärderas på olika sätt. Det skulle kunna finnas ett värde av att göra en mer strategisk uppföljning av vilket mervärde som skapas i samverkan med externa aktörer och hur detta samarbete skulle kunna utvecklas.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunens styrsystem ramar in strategi för effektivitet • Jämförelser av resultat och kostnader både övergripande och i verksamhet • Digitalisering inom många verksamheter • Processkartläggning och analys för att effektivisera • Många exempel på samverkan med andra kommuner • Många exempel på samverkan med aktörer i den geografiska kommunen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärk effektivitetsfokus i hela organisationen • Utveckla avvikelshantering när det gäller verksamhetsresultat • Stärk analyskompetens i organisationen • Nyttorealiseringsmodell som analysmodell vid införande av nya arbetssätt och vid investeringar • Förbättra administration utifrån ett enhetschefsperspektiv • Uppföljning och analys av nytta vid samverkan

Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarens fokus • Fokus på service • Förenklade kontakter med kommunen • Information kring kommunens serviceutbud • Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna 	53

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 brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Strategi för brukarens fokus

Det finns en kommunövergripande strategi i Vaxholm kring brukaren i centrum. Framförallt synliggörs denna strategin i värdegrunden. Brukarens perspektiv

finns också med som tydlig utgångspunkt i arbetet med att utveckla kommunens olika processer. Sedan varierar det i praktiken i de olika verksamheterna hur detta faller ut. Det är viktigt att fortsätta med att implementera ett kommungemensamt synsätt på rollen och sitt agerande i förhållande till brukarna. Kommunen följer upp bemötande och nöjdhet på olika sätt genom SCB:s medborgarundersökning, olika brukarenkäter på verksamhetsnivå och enkäten Insikten på näringslivssidan. Vissa av resultaten finns som indikatorer kopplade till mål.

Fokus på service

Bemötande och tillgänglighet är två viktiga ledord i förhållande till brukarna. Utbildning och träning kring detta behövs för att befästa tillämpningen av dessa begrepp i hela organisationen. Bemötande finns med som en del i Vaxholms värdegrund. Kommunen har som del i att förankra värdegrunden haft gemensamma föreläsningar samt övningar och diskussioner på arbetsplatsträffar. Värdegrunden finns även med som komponent i kommunens introduktion för nyanställda.

Det faktiska utarbetandet av bemötande och tillgänglighet i praktiken och som värdegrunden ska leda till, är delegerat till de olika verksamheterna. Det finns indikatorer på att tillgänglighet och bemötande i Vaxholm, t.ex. i KKiK-måtten och SCB:s medborgarundersökning, ligger någonstans i mitten av vad Sveriges kommuner presterar. Här borde kunna ske förbättringar genom att ytterligare utveckla förhållningsättet kring tillgänglighet och bemötande. Ett sätt skulle kunna vara att uppmärksamma och belöna insatser som kan kopplas till ett gott bemötande och tillgänglighet genom uppmärksamhet eller stöd till de individer eller arbetsplatser som utmärker sig.

Vallentuna är en kommun som tagit fram en Servicepolicy och en servicehandbok för att utveckla sitt förhållande till brukarna.

Förenklade kontakter med kommunen

Kommunen har genomförts flera olika åtgärder för att underlätta kontakter från medborgare och brukare in i organisationen. Det har startats upp ett ”kontaktcenter light” vilket innebär att de som ringer till kommunen kan få svar på vissa frågor direkt i växeln. På vissa skolor har man öppnat funktionsbrevlådor för e-post samlat per årskursers för att styra kontaktvägarna från en enskild lärare till en gemensam ingång för ett helt lärarlag. På socialförvaltningen finns en jourtelefon där det alltid går att komma fram. Flera verksamheter arbetar med att öka de digitala kontaktvägarna med brukarna genom olika e-tjänster.

Det finns många fler möjligheter att underlätta för medborgarna och brukarna att enkelt komma i kontakt med kommunen utifrån enskilda och kollektiva behov. Öppethållande utöver kontorstid, utökad möjlighet till personlig kontakt, AI-styrda chatbotar, appar, vanliga frågor och svar på webben, är några insatser som kan underlätta kommunikationen. Vid intervjuerna framfördes synpunkten

att arbetet med att underlätta kontakterna för brukarna skulle behöva samordnas mer istället för att varje verksamhet arbetar själva med detta. Utvärderarna delar denna åsikt.

Vallentuna och Tanum är två kommuner som når goda värden kring tillgänglighet och bemötande i KKiK.

Information kring kommunens serviceutbud

För att skapa rimliga förväntningar på vad kommunen kan erbjuda avseende tjänster och service, så är det viktigt att tydligt informera om vad brukarna kan förvänta sig. I Vaxholm så är webben den huvudkanal där sådan beskrivningar finns. Här finns möjlighet till förbättringar, t.ex. på enhetsnivå. Kommunala skolor och förskolor finns beskrivna på webben med olika fakta och kontaktvägar. Enheterna skulle kunna jämföras mer med varandra avseende resultat från t.ex. brukar- och elevundersökningar. De fristående enheterna har egna hemsidor som inte är uppbyggda på samma sätt som kommunens. Detta försvårar jämförbarheten med de kommunala enheterna.

Det finns några olika ingångar till sociala medier i Vaxholm. Det finns åtta Facebookkonton varav en är central för kommunen och fem Instagramkonton som ligger på enhetsnivå. Hur dessa används varierar mycket och ger ett splittrat intryck då de jämförs. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att ha en mer enhetlig struktur på hur kommunikation ska ske via de sociala kanalerna.

Karlstad är en kommun som har arbetat mycket med att utnyttja de nya sociala kommunikationskanalerna för att förbättra kontakten med medborgare och brukare.

Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna

Det finns två delar av brukarens perspektiv. Dels handlar det om att kontinuerligt efterfråga brukarnas synpunkter som grupp, t.ex. via brukarenkäter, olika råd, brukarpaneler, etc. Detta perspektiv belyses frågeområde 6. Tjänsterna som tillhandahålls kan också formars efter den enskilda brukarens behov och anpassas genom dialog, möjlighet att välja service eller utförare, individuellt anpassade handlingsplaner där brukaren själv varit med att forma dessa, etc. Det är detta perspektiv som belyses i detta avsnitt.

Det finns i Vaxholm ett kommungemensamt synpunkts- och klagomålshanteringssystem som fångar upp synpunkter från enskilda medborgare och brukare. Brukarens möjligheter att personligen påverka innehållet i tjänsterna är utöver denna ingång delegerad till verksamheterna. Det är svårt för utvärderarna att se hur detta fungerar i praktiken. Här finns möjlighet för Vaxholm att ta ge metodstöd, till exempel kring tjänstedesign, till verksamheter för att arbeta mer med att anpassa tjänster till individuell behov. Detta kan betecknas som ett agilt förhållningssätt till brukarens behov.

Under ”Innovationsguiden” på www.skr.se finns tips om hur kommuner kan arbeta med tjänstedesign.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Värdegrunden har tydligt fokus på brukaren och medborgaren • Utbildning kring värdegrund, diskussion på APT och med i introduktion av nyanställda • Kontaktcenter light • Funktionsbrevlådor på vissa skolor 	<ul style="list-style-type: none"> • Uppmärksamma individer och arbetsgrupper som utmärker sig kring hög tillgänglighet och gott brukarbemötande • Utöka antalet kontaktvägar för öka tillgänglighet för brukarna • Tydligare och mer jämförbar information mellan olika enheter inom förskola, skola och äldreomsorg • Mer samordning kring information via Facebook och Instagram • Mer fokus på individanpassning av tjänster – ett agilt förhållningssätt

Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för kvalitetsutveckling • Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet • Förbättringsarbete • Samverkan för kvalitetsutveckling 	58

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 behöver ske där systematiskt arbete bedrivs, utrymme för kreativitet ges och optimal resursanvändning sker. Inom detta område berörs både kommunens strategiska inriktning samt verksamhetens löpande operativa arbete med ständiga förbättringar. Innovation och samverkan med både brukare och andra aktörer är också medel för att finna nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden.

Strategi för kvalitetsutveckling

I Vaxholm är kvalitetsutveckling en del av kommunens mål- och resultatstyrning. I styrmodellen benämns detta som ”kvalitetssäkring av uppdraget”. Verktøygen för denna kvalitetssäkring är riskanalys, internkontroll och processledning vilka hålls samman på kommunövergripande nivå. För övrigt är mycket av kvalitetsarbetet i form av arbete med ständiga förbättringar delegerat till verksamhetsnivå. Den övergripande strategin kring kvalitetssäkring skulle kunna omfatta fler kvalitetsutvecklande dimensioner och vidgas från ”säkring” till att även innefatta ”utveckling”.

Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

Den samordning som finns kring kvalitetssäkring är mycket ihopkopplad med det arbete som pågår för att kartlägga och förbättra processer. Som stöd i detta arbete finns ett gemensamt verktyg för att beskriva processer och utbildningar i processkartläggning. Kommunens kvalitetsgrupp är också en stödresurs som kan användas. Här satsar kommunen och kan tjäna som ett gott exempel. En förbättring skulle kunna vara att kommunen centralt stärkte upp det gemensamma kvalitetsarbetet med ytterligare några dimensioner. Det skulle kunna vara inom utvecklingsområden som effektivitet, kreativitet, innovationer eller samverkan.

Norrälje och Helsingborg är två kommuner som arbetat med att centralt stödja ständiga förbättringar och innovationer.

Arbete med kvalitetsutveckling

Som tidigare nämnt är det kommunövergripande kvalitetsarbetet mycket knutet till att förbättra olika processer. Arbetet görs på övergripande nivå, till exempel när det gäller budgetprocess och ärendehanteringsprocess, såväl som i verksamhet. Socialförvaltningen har arbetat mycket med myndighetsprocesser och utbildningsförvaltningen har bland annat kartlagt och förbättrat hantering av skolfrånvaro, övergångar och mottagande av nyanlända.

Mycket av arbetet med kvalitetsutveckling är olika till sin karaktär i de olika verksamheterna. Här skulle kunna ske mer samverkan och stöd skulle kunna avropas centralt kring olika verktyg som kan användas. Det gäller bland annat arbetet med digitalisering som idag sker inom de olika verksamheterna, men som skulle kunna samordnas mer. Ett exempel på detta skulle kunna vara att arbeta på samma sätt som socialförvaltningen har gjort kring nyttorealiserings i samband med införande av olika digitala stöd i omsorgsverksamhet. Denna metodik borde kunna användas av hela organisationen.

Ett annat område som skulle kunna utvecklas i hela organisationen är att stärka kreativitet och innovationskraften. Det går att uppmuntra och stödja enskilda och arbetsplatser att arbeta mer med att skapa, pröva och genomföra nya arbetssätt som ökar kvalitén och sänker kostnader. Idag finns ingen tydlig systematik kring hur innovationer stöds och uppmuntras i kommunen.

Under ”Innovationsguiden” på www.skr.se finns stöd kring hur kommuner kan arbeta med att stödja innovationer.

Alla verksamheter arbetar med att fånga brukarnas synpunkter på verksamheten. Den vanligaste formen är nöjdhetsundersökningar i form av enkäter. Även synpunkts- och klagomålshanteringen kan ge kunskap till kvalitetsförbättrande åtgärder. Intrycket är att de flesta enkäter används som en del i ett systematiskt kvalitetsarbete. Det finns vissa andra metoder för att fånga brukarnas synpunkter finns, t.ex. anhörråd och telefonintervjuer. Eventuellt skulle fler kunna använda ett bredare register med verktyg för att fånga synpunkter bland brukarna. En sådan verktygslåda skulle kunna understödjas centralt med kompetens kring användandet.

Samverkan för kvalitetsutveckling

Det pågår mycket lärande samarbete i Vaxholm. I princip alla professioner ingår i olika nätverk med andra kommuner. Det finns även lärande nätverk på kommunövergripande nivå som t.ex. SIQ-nätverk för kommuner och SKR-projektet Kommunens Kvalitet i Korhet (KKiK). Systematiken i dessa olika samarbeten varierar och det är svårt att få en helhetsbild av hur samarbetet och nätverkandet faktiskt leder till bättre service till brukarna. Ett sätt för att effektivisera skulle kunna vara att bättre följa upp och värdera olika nätverk och samarbeten för att bedöma nyttan och eventuellt utveckla eller sluta nätverka i olika specifika fall.

Samverkan kan också ske med civilsamhället för att stärka upp kommunens tjänster och för att tillsammans med dessa aktörer ta ett gemensamt ansvar för viss del av välfärdbyggandet. Det finns inom de stor verksamheterna skola och omsorg många exempel på samverkan med civilsamhället. Inom utbildningsförvaltningen finns en ny enhet kallad Samverkan och stöd. Även om samverkan inom utbildningsområdet sker framförallt med andra offentliga organisationer, finns här exempel på samverkan föreningsliv och enskilda medborgare, t.ex. nattvandringar och dans för flickor med psykisk ohälsa. Inom socialförvaltningen finns också exempel på samverkan med civilsamhället, t.ex. lokalen Kanonen som upplåts till PRO och SPF. Där finns en frivilligsamordnare för att stödja olika aktiviteter. Socialpsykiatrin har projekt ihop med frivilliggrupper kring matlagning. Frivilligsektorn finns med i kommunens krisorganisation, POSOM. Liksom i exemplet kring kommunsamarbete skulle uppföljning och analys av vad samarbetet faktiskt leder till för resultat, kunna utveckla och stärka detta nödvändiga samarbete.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • ”Kvalitetssäkring av uppdraget” som en del i styrningen • Kommungemensam kvalitetsgrupp • Arbete med processkartläggning och förbättring • Brukarundersökningar i alla verksamheter • Synpunkts-/klagomålshantering • Många former av lärande samarbete med andra kommuner 	<ul style="list-style-type: none"> • Bredare kommuncentralt stöd kring kvalitetsutveckling • Stärk kreativitet och innovationskraft • Utveckla fler kanaker än enkäter för att fånga brukarsynpunkter • Följ upp, utvärdera och utveckla samarbeten utifrån medborgar-/brukarnytta

Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för ett hållbart arbetsliv • Strategisk kompetensförsörjning • Arbetsmiljö och sjukfrånvaro • Jämställdhet och mångfald 	57

Allmänt

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.

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. 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

Kommunen har en ny HR-strategi som anger inriktningen för 2020-2022. Tanken är att strategin ska revideras årligen. Den är formulerad som ett inriktningsdokument. I dessa inriktningar finns några mål för aktiviteter som ska genomföras under 2020. En intressant koppling till kommunen övergripande styrning är betonandet av att arbeta vidare med att implementera kommunens värdegrund bland alla medarbetare. Uppföljning av strategin har inte gjorts ännu av naturliga skäl eftersom den är så pass ny. .

En indikation på att de områden som berörs i HR-strategin har ett genomslag i kommunen är att kommunen ligger högt jämfört med medelkommunen när det gäller de tre perspektiven i Hållbart Medarbetarindex (HME).

Strategisk kompetensförsörjning

De olika förvaltningarna har fram till och med 2020 arbetat med interna kompetensförsörjningsplaner. Ett arbete har påbörjats för att ta fram och anta en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan. Denna ska vara klar under året och kopplas då till kommunens styr- och uppföljningssystem via Stratsys. Detta är ett bra steg för att betrakta kompetensförsörjning utifrån ett mer strategiskt och övergripande perspektiv. Viktigt är att denna strategi sedan kopplas till faktiska åtgärder och att både dessa och det resultat de leder till följs upp och analyseras.

Eftersom varje verksamhet har ansvarat för det mesta av sin egen kompetensutveckling, så är det svårt för utvärderarna att få en helhetsbild hur väl denna motsvarar de behov som finns och vad den leder till. I samband med nulägesanalys inför arbetet med den övergripande kompetensförsörjningsplanen har ett antal förbättringar skisserats. Utifrån denna plan bör fler strategiskt viktiga satsningar på kompetensutveckling kunna genomföras utifrån ett helhetsperspektiv. Det finns redan idag kommungemensamma utbildningar bland annat kopplade till chefsutveckling.

Att vara en attraktiv arbetsgivare är en viktig nyckel till att kunna attrahera nya medarbetare. Enligt de flesta som intervjuades ansågs kommunen vara en attraktiv arbetsgivare. Söktrycket på utlysta tjänster är bra. Saker som nämndes som positiva för att uppfattas som attraktivitet var bland annat organisationens begränsade storlek med närhet till varandra, ett öppet klimat och korta beslutskedjor. Positiva personalaktiviteter som arrangeras, möjlighet till att leasa elcykel, friskvårdsbidrag samt ett positivt och uppskattat mottagande av nyanställda nämndes också som styrkor vid rekrytering. Något som alla framhöll var Vaxholms vackra natur som positiv drivkraft för rekrytering. Ett högt HME-värde bekräftar bilden av en attraktiv arbetsplats.

Själva rekryteringsarbetet är samordnad i Vaxholm genom att det finns en tydlig kvalitetssäkrad process över hur rekryteringen ska gå till. Positivt i kommunens platsannonser är att kommunen tre värdeord finns med. Dock skulle de kort behöva förklaras eftersom tolkningsutrymmet för den sökande nu blir väldigt stort.

Arbetsmiljö och sjukfrånvaro

Vaxholm bedriver som alla Sveriges kommuner ett systematiskt arbetsmiljöarbete. Det finns rutiner för hur det ska bedrivas och ett årshjul som beskriver arbetet. Vi intervjuerna framkom att systematiken i arbetsmiljöarbetet skulle kunna bli bättre bland annat genom ett bättre genomslag av de framtagna rutiner i praktiken och att den samlade uppföljningen av vad som görs skulle kunna tydliggöras och kommuniceras i organisationen.

Kommunens sjukfrånvaro är lägre än sverigesnittet, vilket tyder på att kommunen hanterar sin roll som arbetsgivare på ett sätt som håller ner sjukfrånvaron. Kommunen arbetar med återkommande medarbetarenkäter som dels innehåller egna frågor, dels är kopplade till SKR:s HME-mått. HME-måtten är överlag positiva jämfört med andra kommuner. I den mer omfattande medarbetarundersökningen som görs är de flesta värden positiva, men det finns indikationer på att "arbetsrelaterad utmattning" är ett problem hos många medarbetare, vilket bör oroa. Alla enheter sammanställer handlingsplaner för att åtgärda identifierade brister utifrån medarbetarenkäten. Dessa rapporteras även in centralt till HR-funktionen. Handlingsplanernas åtaganden läggs in i Stratsys och genomslaget ska följas upp denna väg. Vid intervjuerna framkom synpunkter att åtgärder utifrån handlingsplanerna, trots angiven systematik, inte slår igenom i praktiken. Här finns möjligheter till förbättringar.

Jämställdhet och mångfald

Kommunen har en likabehandlingsplan från 2010. Denna är 10 år gammal och det kan tyckas konstigt att en inte reviderats under denna tid. I den nya HR-strategin står i början att "Jämställdhet, jämlikhet och barnperspektiv ska genomsyra all verksamhet". Det framgår sedan inte så tydligt hur detta ska ske.

Den återkommande arbetsmiljöundersökningen som görs har frågor som ställs kring kränkande särbehandling och trakasserier. Årliga lönekartläggningar görs för att se om det finns oskäliga löneskillnader mellan kvinnor och män. Riktlinjerna vid rekrytering anger att denna ska göras med ett inkluderande synsätt som motverkar diskriminering och ökar mångfald. Utvärderarna har inte kunnat se en samlad utvärdering och analys av hur rörelsen mot jämställdhet och jämlikhet i organisation ser ut och vilka olika aktiviteter i organisationen som leder till målet. En övergripande uppföljning och analys skulle kunna stärka området.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • HR-strategi för 2020-2022 • Höga värden i SKR:s HME mått • Påbörjat arbete med att ta fram en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan • Vaxholm en attraktiv arbetsgivare • Kvalitetssäkrad rekryteringsprocess • Omfattande medarbetarenkät med HME-frågor • Rekryteringsprocess som motverkar diskriminering och ökar mångfald 	<ul style="list-style-type: none"> • Genomslag samt uppföljning och analys av den nya HR-strategin • Uppföljning och analys av den nya kompetensutvecklingsplanen • Betonande av kommunens värdegrund i rekryteringsprocessen, t.ex. i annonser • Kommunicera resultat från uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet • Kvalitetssäkring av genomförande av handlingsplaner utifrån medarbetarundersökningar • Revidering av likabehandlingsplan eller tydligare fokus i HR-strategin på jämställdhet och mångfald

Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap • Högsta cheferna som förebilder • Chefers uppdrag • Intern kommunikation • Utveckling av ledarskap och medarbetarskap 	45

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

Kommunens nya HR-strategi beskriver på ett övergripande plan hur synen är på ledarskap och medarbetarskap.

Kommunen har under 2019-2020 arbetat med en ny ledarskapsidé som bygger på det salutogena förhållningsättet. Denna ledarskapsidé är fastställd och ett implementeringsarbete skulle startats under 2020 med en utbildning för samtliga chefer i två steg. Tyvärr har Coronasituationen bromsat detta arbete. Utvärderarna betraktar detta vilande arbete som ett förbättringssteg som kommer att genomföras så snart situationen har normaliserat.

Kommunen har även påbörjat ett arbete med att utveckla medarbetarskapet med ledarskapsidén som grund. Ett utkast till medarbetaridé finns framtagen. Det finns ett arbete kvar med att anta denna idé och omsätta den i praktiskt arbete som utvecklar medarbetarskapet utifrån ett Vaxholmsperspektiv.

Högsta cheferna som förebilder

Tjänstemannaledningsgruppen har en viktig roll i att vara en förebild kring gemensamma förhållningsätt och de mål som finns i kommunen. I Vaxholm vittnar både ledningsgruppen själv och intervjuade linjechefer om att det har vuxit fram en ökad samsyn i kommunledningen som förmedlas ut i organisationen. Detta görs bland annat genom att årligen göra gemensam prioritering kring olika fokusområden i kommunen. Den nya ledarskapsidén som finns framtagen betonar just en gemensam syn på ledarskapet och i implementeringsarbetet av denna kan kommunens ledningsgrupp kliva fram för att ytterligare stärka sin roll som förebild kring det som betonas i detta dokument.

Chefers uppdrag

Det är viktigt att cheferna uppdrag i organisationen är tydligt och att dessa vet vilket mandat de har. Intrycket vid intervjuerna är att detta till stor del formas i samspelet mellan överordnad chef genom bland annat medarbetarsamtal och andra möten som sker löpande. Medarbetarsamtalets fokus på verksamhetsresultat är ett bra sätt att skapa tydliga förväntningar. Det skulle kunna finnas ett tydligare övergripande formulerat uppdrag för alla chefer. En förhoppning är att detta kommer att ske i samband med ledarskapsidéns förankring med ledarskapsutbildningar.

Det är också viktigt att cheferna har möjlighet att genomföra det uppdrag de har fått. Här har stödfunktionerna kring ekonomi, HR, kvalitet, IT; m.m. en viktig roll. Vi intervjuerna framkom tydligt ett en önskan om mer samordnat stöd från dessa funktioner vars huvuduppgift är att tillsammans skapa de förutsättningar som den operativa chefen behöver för att kunna leda sin verksamhet att skapa

välfärd för medborgarna. Att samordna stöd och administrativa rutiner som hjälper cheferna är ett utvecklingsområde för Vaxholm.

Helsingborg är en kommun som arbetat många år med att utveckla stödfunktionernas roll till cheferna.

Intern kommunikation

Intern kommunikation är det ”nervsystem” som binder ihop organisationen och gör att styrning och ledning fungerar. I Vaxholm sker kommunikationen dels analogt via ATP och olika möten, dels digitalt via intranät, mejl. Under Corona-perioden har även den digitala kommunikationen via SKYPE också fyllt en viktig funktion. Mycket av den interna kommunikationen är viktig för att chefer och medarbetare ute i linjen ska kunna genomföra sitt uppdrag på ett bra sätt. Bilden som framkom vid intervjuerna är att det ibland kan vara oklart vilken väg kommunikationen går. Ibland kommer den via mejl, ibland finns informationen på intranät. Ibland går det ut mycket information från centralt håll där det är oklart vem som är mottagare och vem som ska agera. Ett förbättringsarbete kan vara att följa upp och utvärdera informationskanaler och den information som där förmedlas för att sedan förbättra den interna kommunikationen.

Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

Initialt ska sägas att både ledare och medarbetare i huvudsak har en mycket positiv bild av att arbeta i Vaxholm. Det finns trots detta en potential att stärka både ledarskap och medarbetarskap i organisationen.

Idag sker flera olika varianter av kompetenshöjande utbildningsinsatser för chefer i Vaxholm. Det finns även möjlighet för potentiella chefer att delta i Ledarskapsakademien, ett samarbete mellan kommuner i Stockholmsregionen. Däremot finns det idag inget enhetligt ledarskapsprogram som alla chefer och andra ledande funktioner ska genomgå. Det fanns ett sådant i plan under 2020 kopplat till den nya ledarskapsidéen. På grund av Coronasituationen sköts denna utbildning på framtiden. Att genomföra ett samlat ledarskapsutvecklingsprogram med Vaxholmprofil för alla chefer är ett viktigt förbättringsområde för kommunen.

Det genomförs återkommande gemensamma chefsdagar i kommunen. Dessa uppskattas och har en viktig funktion för att brygga över verksamhetsgränser. Det framkom vid intervjuerna behov av att träffas oftare och även att fördjupa dialogen på dessa dagar. Detta bör vara en del i att utveckla ledaridéen framgent.

När det gäller ett kommungemensamt förhållande till medarbetarna finns det som tidigare nämnts ambitioner att arbeta fram en gemensam medarbetaridé på samma sätt som ledarskapsidéen. Det är en viktig del i att stärka medarbetarnas roll i organisationen. Idag finns en generell beskrivningen i HR-strategin vad som förväntas av medarbetarna i organisationen. Det som tas upp där behöver förankras i praktik.

”Redan idag arbetar kommunen med flera delar som stärker både chefs- och medarbetarskapet. I introduktionen för nyanställda ges en första bild av vad som förväntas av medarbetare i kommunen. Den kommungemensamma värdegrunden finns med som grund för de medarbetarsamtal som ska föras. Här finns också uppdraget att föra mål- och resultatsamtal mellan chef och underställd kring vad som förväntas av den enskilde avseende resultatuppfyllelse. Dessa exempel är viktiga komponenter i ett samlat medarbetarskap som finns redan idag och som kan utvecklas inom ramen för ett gemensamt förhållningsätt kopplat till en ny formulerad medarbetaridé.”

Vi intervjuerna framkom det att det i praktiken ser olika ut i olika verksamheter och på olika arbetsplatser när det gäller medarbetarnas roll, möjlighet till dialog och inflytande i organisationen. Här behövs en mer gemensam struktur och systematik för att stödja och frigöra den kraft som finns hos medarbetarna.

Ljungby kommun är en kommun som har börjat arrangera årliga medarbetardagar för att stärka erfarenhetsutbyte och dialog.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • HR-strategi som beskriver ledar- och medarbetarskap • Kommungemensam värdegrund som ram för ledar- och medarbetarskap • Framtagen ledarskapsidé • En kommunövergripande ledningsgrupp som upplevs agera mer tillsammans än tidigare • Kommungemensamma chefsdagar • Mål- och resultatsamtal 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsatt förankring av värdegrund bland chefer och medarbetare • Förankring och genomförande av ledarskapsidé • Framtagande av medarbetarskapsidé • Administration och stödfunktioner med ökat fokus på att vara möjliggörare för linjechefer • Mer systematik och tydlighet i den interna kommunikationen • Ledarskapsutbildning utifrån ett Vaxholmperspektiv • Ett mer samlat grepp kring att stärka medarbetarskapet

4. Översikt av poängfördelning

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

1.	Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	Uppnått	Max	Procent
1.1	Strategi för kommunikation och demokratiutveckling	11	20	55%
1.2	Kommunens information till medborgarna	7	10	67%
1.3	Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	14	30	48%
1.4	Transparens kring resultat	3	10	28%
1.5	Förutsättningar för politiken	18	30	61%
		53	100	53%

2.	Samhällsutveckling	Uppnått	Max	Procent
2.1	Strategi för hållbar utveckling	11	15	75%
2.2	Social hållbarhet	16	30	54%
2.3	Ekologisk hållbarhet	15	30	49%
2.4	Civilsamhälle, näringsliv och kultur	15	25	59%
		57	100	57%

3.	Styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Strategi för styrning	9	10	90%
3.2	Politisk styrning	29	40	73%
3.3	Uppföljning och analys	24	30	79%
3.4	Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	12	20	59%
		74	100	74%

4.	Effektivitet	Uppnått	Max	Procent
4.1	Strategi för effektivitet	14	20	69%
4.2	Jämförelser för effektivitet	16	30	54%
4.3	Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet	14	30	45%
4.4	Samverkan för effektivitet	13	20	65%
		57	100	57%

5.	Brukarens fokus	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för brukarens fokus	17	20	83%
5.2	Fokus på service	10	20	49%
5.3	Förenklade kontakter med kommunen	11	20	55%
5.4	Information kring kommunens serviceutbud	9	20	45%
5.5	Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna	6	20	28%
		53	100	53%

6.	Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
6.1	Strategi för kvalitetsutveckling	13	20	63%
6.2	Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	13	20	65%
6.3	Förbättringsarbete	13	30	43%
6.4	Samverkan för kvalitetsutveckling	19	30	63%
		57	100	57%

7.	Arbetsliv	Uppnått	Max	Procent
7.1	Strategier för hållbart arbetsliv	9	15	63%
7.2	Strategisk kompetensförsörjning	27	40	68%
7.3	Arbetsmiljö och sjukfrånvaro	13	25	54%
7.4	Jämställdhet och mångfald	8	20	41%
		58	100	58%

8.	Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max	Procent
8.1	Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	8	20	40%
8.2	Högsta cheferna som förebilder	12	20	59%
8.3	Chefers uppdrag	8	20	42%
8.4	Intern kommunikation	9	20	45%
8.5	Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	8	20	39%
		45	100	45%