

Kommunkompassen Analys av Olofströms kommun

2020-06-16 Utvärderare Josephine Härdin och Linda Persson-Melin



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Olofströms kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	5
Utvärderingen	5
Sammanfattning av resultat	5
Jämförelser.....	7
Sammanfattande kommentarer.....	7
3. Detaljerad genomgång per område	9
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	9
Område 2 Samhällsutveckling.....	13
Område 3 Styrning och kontroll.....	18
Område 4 Effektivitet	21
Område 5 Brukarens fokus	25
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	28
Område 7 Arbetsliv.....	31
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	36
4. Översikt av poängfördelning	40

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.

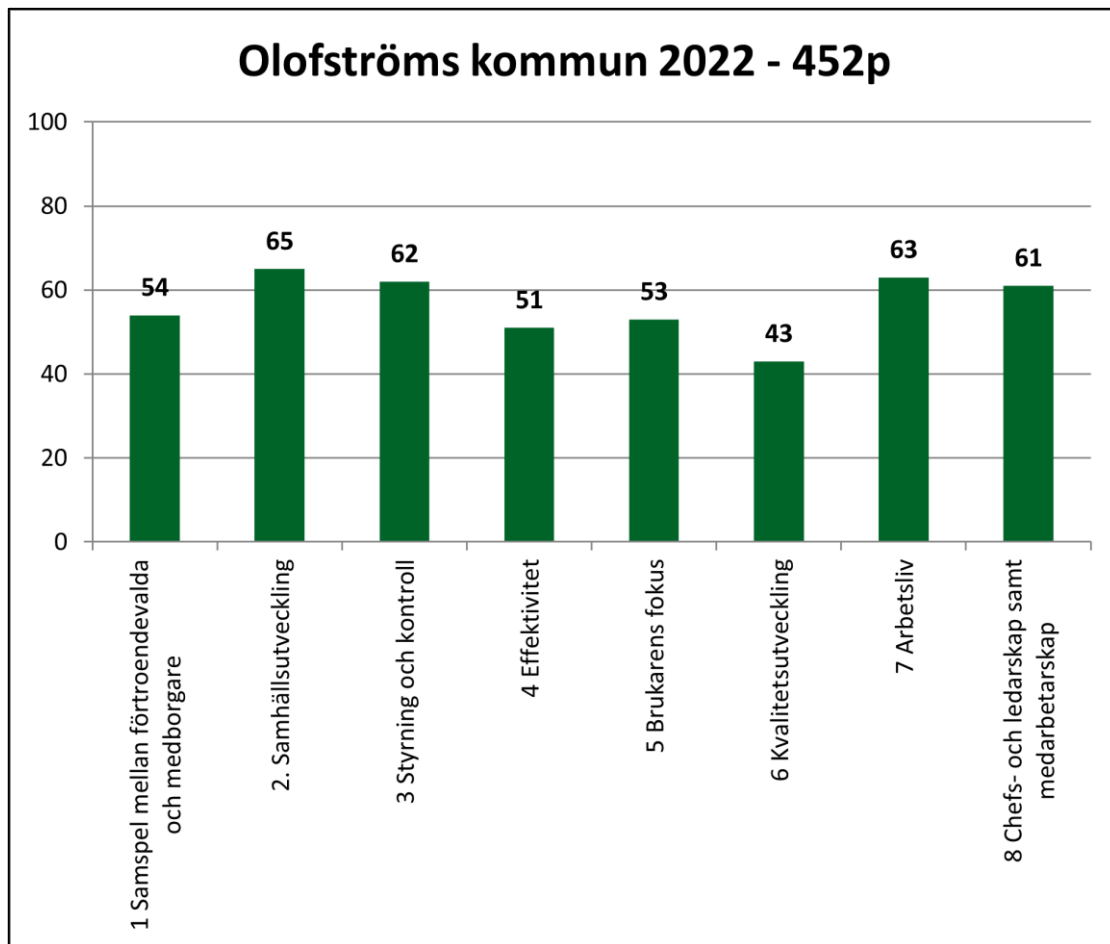
2. Olofströms kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Olofströms kommun genomfördes i februari månad år 2022 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

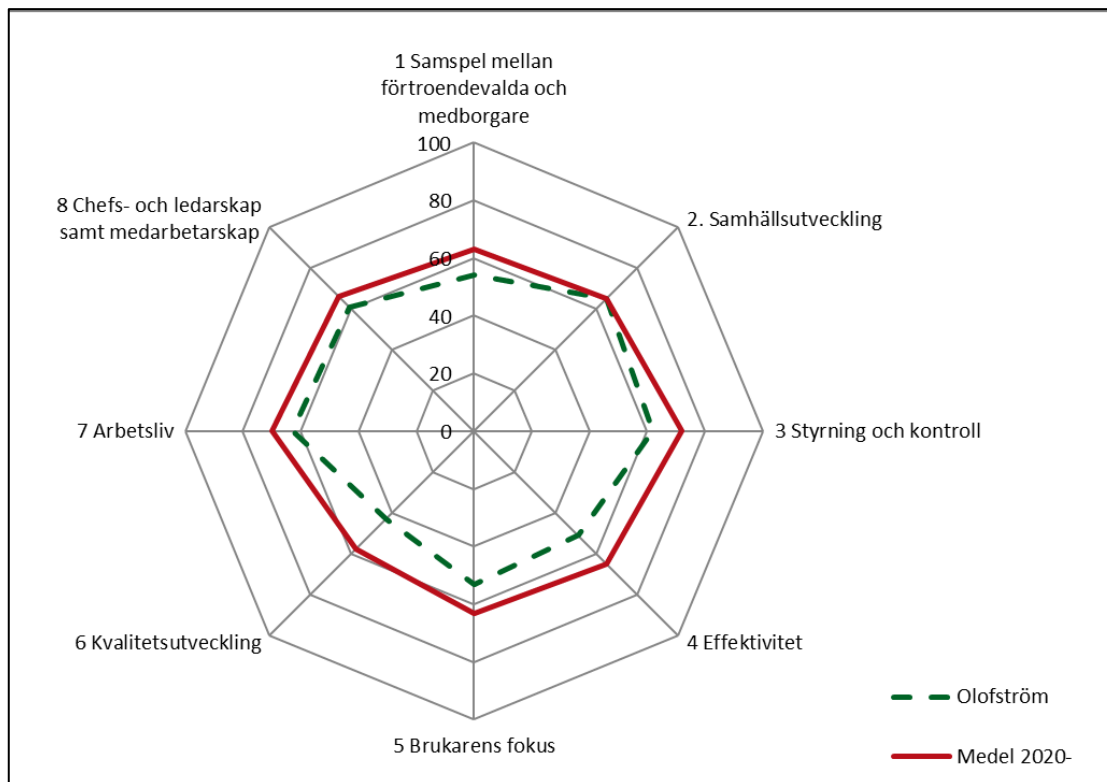
Nedan visas Olofströms totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nästa diagram illustreras Olofströms poängprofil jämfört med tidigare utvärderingar och jämfört med ett nationellt medelvärde på kommuner som utvärderats sedan 2020.

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.

Olofström 2022 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

Sammanfattande kommentarer

Olofström är en kommun med drygt 13 000 invånare och har som vision att växa. Kommunen har en traditionell förvaltnings och nämndsorganisation, har två helägda bolag och är delägare i flera. Man samverkar gällande alkoholhandläggning och ingår också i kommunalförbund gällande räddningstjänst, miljöfrågor och har ett gemensamt gymnasium med internat. Olofström har nu gjort sin andra utvärdering enligt kommunkompassen. Den första gjordes 2017 och är inte direkt jämförbar med detta resultat då instrumentet genomgått uppdateringar sedan dess. Det är dock en klar resultathöjning sedan sist, då kommunen fick 392 poäng, särskilt som det idag är svårare att få högre poäng.

Utvecklingen har också skett brett, då alla områden blivit starkare om man tar hänsyn till de förändringar som skett i kommunkompassen som utvärderingsinstrument. En generell betraktelse av det som drar ner resultatet är en brist att flera av de utvärderade områdena kunna beskriva och visa att utvecklade arbetssätt och resultat också är utvärderade, analyserade och utvecklade.

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	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

Olofström har ingen nedskrivna strategi för hur man vill arbeta med medborgardialog och medborgarinflytande, men det finns en struktur och en viss systematik i hur man för dialogen. Det återkommande arbetet med medborgarbudget och att besöka sina fem kommundelar är exempel och en tydlig signal

om viljan att balansera upp de förtroendevaldas beslut med årligen återkommande prioriteringar från de som berörs mest. Ett gott exempel är att kommunen har möjliggjort bredband till alla med publikt wifi i offentlig miljö.

Det finns en kommunikationspolicy som är känd i organisationen och lyfter vision, övergripande mål, rollfördelning, varumärket, intern och extern kommunikation och som är kompletterad med en riktlinje för sociala medier.

Kommunens information till medborgarna

Medborgarcenter är en funktion i kommunhuset dit medborgare kan vända sig med sina frågor och lotsas vidare i organisationen vid behov. Kommunens websida har fått utmärkelse av funka.nu och sökfunktionen har utvecklats. Här skulle det kunna bli tydligare att medborgarcenter finns som fysisk service där du som medborgare är välkommen för att få hjälp med din kontakt med kommunen. Kommunen har haft en tidning som getts ut till medborgarna som man idag lagt ner och i stället arbetar man med målgruppsinriktad kommunikation. Då kommunen även slutat annonsera i dagspress är det av vikt att säkerställa att alla målgrupper som finns i samhället ges möjlighet att ta till sig samhällsinformation och information om kommunens verksamheter. En kommun som samlat resultat för att presentera dessa till flera målgrupper på ett strukturerat sätt är Kumla i sin "Resultatportal".

Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken

Det är lätt att hitta kontaktuppgifter till Olofströms alla förtroendevalda via kommunens hemsida. Olofström har en utvecklad systematiserad medborgardialog med intressentgrupper utifrån såväl ett geografiskt- och verksamhetsperspektiv. I en liten kommun är närheten till sina förtroendevalda lättare, men det gäller också att lyssna in röster från de som inte tar kontakt ute på gatan. Ett sätt att systematisera arbetet har varit att jobba med walk- & talk-möten. Kommunen arbetar även med en slags medborgarbudget där 500 000 kronor avsätts årligen, vilket möjliggör för intressentgrupper genom dialog att prioritera vilka satsningar som är av störst vikt för dem. Några kommuner som arbetar bra med medborgardialog och som beskriver det på sina hemsidor är Sunne och Ängelholm.

Transparens kring resultat

Presentation av kommunens resultat skulle kunna utvecklas såväl på web som i andra kanaler. Det gäller både aktuella medborgarundersökningar som brukarundersökningar, där du som kommuninvånare idag har svårt att utläsa såväl resultat som förvaltningens analys av resultat i olika verksamheter, och även hur Olofström ligger till i förhållande till andra.

Förutsättningar för politiken

Kommunens förtroendevalda får en bred utbildning för att säkerställa nödvändig kompetens för att kunna verka i den kommunala organisationen direkt efter valår, men däremellan fångas inte nyvalda politiker upp enligt någon systematik. Partierna kan söka pengar för att göra egen utbildning ur en årlig budget på 49 000 kronor kopplat till antal mandat i fullmäktige. Nämnderna har återkommande information/utbildning till sina ledamöter på sina möten.

Beslutsunderlagen har setts över och anpassats bland annat till att stödja barnperspektivet, vilket upplevs positivt. Det finns en insiktsfullhet i att det också kan vara en otydlig beställning från politiken som kan leda fram till att underlagen inte alltid uppfyller önskemålen.

Kommunen arbetar aktivt med att motverka korruption. Det finns en policy för mutor, man bedriver utbildning i inköpssystem och efterlevnad följs upp där man har ett inbyggt system gällande fakturor. Som en viktig faktor beskrivs också den välkända värdegrunden. Anställda utreder inte varandra om jävsituation finns.

Alla organisatoriska delar har ett välutvecklat arbete med internkontroll. Arbetet skulle kunna stärkas genom att följa upp alla moment som finns i planerna och analysera och beskriva åtgärder vid avvikelser.

Kommunen har en del problem med ofrivilliga beställningar till förtroendevalda, men arbetar med att stötta de utsatta i frågan. Utbildning har getts i hot- och våld, något som de förtroendevalda efterfrågar fler insatser i.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Kommunikationspolicy – känd i organisationen</p> <p>Målgruppsinriktad kommunikation, utvärderat tidigare arbetssätt och lagt ner häftet som hamnade i reklambunten</p> <p>Medborgarcenter finns, men synliggör gärna funktionen</p> <p>Följer upp användning av web. Ny sedan 1 år med utvecklad sökfunktion. Funka.nu utmärkelse. 24/7 genom e-tjänster.</p> <p>Utvecklad medborgardialog med intressegrupper både utifrån geografiskt- och verksamhetsperspektiv</p> <p>Medborgarundersökning – men bara äldre finns på web, 20, 21 ej kommit ut</p> <p>Medborgarförslag (men borde kunna vara fler)</p> <p>Medborgarbudget</p> <p>Walk & talk</p> <p>Närhet till politiken</p> <p>Utbildning till förtroendevalda</p> <p>Kvalitetssäkrade beslutsunderlag</p> <p>Policy för mutor</p>	<p>Samlad strategi för utveckling av demokrati och medborgarinflytande</p> <p>Systematik, annat än digitalt – tillit till att pressen skriver det kommunen vill?</p> <p>Öppna sammanträden, frågestund i fullmäktige</p> <p>Synkronisera bilden av medborgardialog mellan förvaltning och förtroendevalda</p> <p>Systematik gällande kommunikation av resultat inklusive brukarundersökningar från kommunens verksamheter. Analys av resultat och presentation av åtgärder</p>

Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för hållbar utveckling• Social hållbarhet• Ekologisk hållbarhet• CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR	65

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

Hållbar samhällsutveckling var vid Olofströms utvärdering 2017 det starkaste området, och det är fortfarande ett av de starkaste. Det finns en strategi för social hållbarhet, regionala strategier kring ekologisk hållbarhet och finansiella mål inom ekonomisk hållbarhet. Kommunen beskriver att hållbarhetsperspektiven oftast inte diskuteras i ett och samma sammanhang. Den upplevda tryggheten är ett identifierat utvecklingsområde liksom sårbarheten som kommer av att vara en inpendlingskommun med en dominerande arbetsgivare. Däremot genomsyrar hållbarhet som begrepp allt arbete, det är tydligt återkommande under intervjuerna oavsett om vi pratar om kommunikation, renovering, schemaläggning av arbete, inkludering i skolan eller giftfria miljöer. En hållbarhetsstrategi finns centralt anställd som verkar huvudsakligen inom social hållbarhet. Det finns även en miljösamordnare med fokus på ekologiska frågor. Styrningen av hållbarhetsfrågor är stark och det kan vara en utmaning att

förklara relationen mellan detta och kommunens övergripande styrsystem från kommunfullmäktige då området är brett och likt Agenda 2030 i sig självt kan utgöra basen för ett helt styrsystem.

Social hållbarhet

Kommunens strategi för social hållbarhet togs fram 2019 och gäller till och med 2023. Arbetet har bedrivits med ett brett deltagande från organisationen, civilsamhället och medborgare och det finns en tvärsektorieell grupp som arbetar tillsammans med social hållbarhet. Strategin har sin utgångspunkt i Agenda 2030, barnkonventionen och jämlikhet/jämställdhetsperspektiven. Det finns också en regional utvecklingsstrategi som vid utvärderingstillfället ej ännu var antagen, som bland annat stödjer folkhälsoarbetet. Fokusområden som lyfts i strategin är utbildningsnivå, trygghet i skola samt socialt deltagande. Det finns också en regional överenskommelse att arbeta med minskad ungdomsarbetslöshet. Ambitionerna med jämställdhet och jämlikhet syns tydligt i kommunens budget med bland annat könsuppdelad statistik. Förslag till beslut som läggs ska ha utvärderats utifrån jämställdhetsperspektivet. Olofström har också arbetat med SKR utifrån utvecklingsprojekt med modellkommuner och har undertecknat CEMR-deklarationen. Jämlikhetsveckan som startade hösten 2021 ska bli årligt återkommande och inkludera även civilsamhälle och medborgare i framtiden. Ett liknande genomgripande arbete som gjorts för jämställdhet är nu planerat även för jämlikhet. Tanken är nu att utifrån strategin ta fram handlingsplaner i verksamheterna. Något resultat utifrån strategin har inte hunnit utvärderas ännu, men det pågår en hel del arbete som exempelvis brottsförebyggande arbete ihop med civilsamhället. Alla som fyllt 80 erbjuds hembesök för att tillsammans bland annat förebygga skador i hemmet. Det salutogena förhållningssättet både chefer och medarbetare i kommunen förväntas ha lyfts även här som en styrka för områdets utveckling.

Ekologisk hållbarhet

De regionala styrdokument kommunen lutar sig mot är en klimat- och energistrategi, en handlingsplan nämnd ”Anpassning till ett förändrat klimat” från Länsstyrelsen och så finns ett lokalt naturvårds- och friluftsprogram med en handlingsplan. Kommunkoncernen är väl medveten om vikten av att arbeta med frågan och bostadsbolaget är både miljöcertifierat och arbetar med hållbara renoveringar, ett sätt att tänka in återbruk och cirkulär ekonomi även i fastighetsskötsel. Kommunen driver ett återbruk. I samverkan med avfallsbolaget. Invånarna kan lämna saker via bolagets återvinningscentralen.

som tas om hand och kan säljas vidare. Internt i den kommunala organisationen finns organiserad möjlighet att dela med sig av begagnat till varandra. Tillsammans med grannkommunerna Sölvesborg och Karlshamn finns en uttalad ambition i avfallsplanen att utveckla ökad återanvändning och nå mer medveten konsumtion. Energibolaget arbetar även med att köpa överskott på el från sina kunder och att påverka kommunens största industri (Volvo) att använda biobränsle. I skolan finns elbilsprofil som utbildning och en skola är miljöprofilerad. Utbildningen som ges elever är tänkt att kunna tas hem och påverka i vardagen. Kommunen tar initiativ och anlägger blomsterängar och våtmarker i syfte att ha en mer resilient ekologi.

Civilsamhälle, näringsliv och kultur

Blekinge har en regional kulturplan för åren 2022-2025, och kommunen har en egen kultur- och fritidsplan antagen i kultur- och fritidsnämnden med koppling bland annat till denna samt nationella folkhälsomål och kommunfullmäktiges mål. Kommunfullmäktige anger att nämnden är ansvarig för målet ”Invånare ska ha en meningsfull fritid”. Omfattande bidragsregler finns antagna i nämnd för vilka typer av bidrag och stipendier som finns, dess syfte, hur de söks, delas ut och prioriteras. Samverkan med civilsamhället och föreningsliv är omfattande i Olofström. Det finns exempel på skriftliga avtal, som med civilförsvarsförbundet, Frivilliga Resurs Gruppen och med föreningar som medverkar i nattvandringar. Kommunen beskriver sitt utvecklingsprojektet KOM (Kultur-Odling-Mat) som drevs 2017-2020 framgångsrikt. Det omfattade en hel stadsdel, där bland annat förskolan har medverkat involverats för att gestalta en park. Idag har projektet övergått till förvaltning men projektformen för samverkan uppskattas och kan återanvändas. Kommunen har själv identifierat att man vill styra samverkan och bidrag till föreningar mer mot att gynna förebyggande arbete. Ett gott exempel är där man tagit efter Norrköping i sin arbetsmodell med tidiga insatser gällande drogförebyggande arbete. Ambitionerna med vad Olofström vill med samverkan och hur man prioriterar inom ramen för de resurser som finns skulle kunna tydliggöras i ett styrande dokument.

När det gäller näringslivet har Olofström precis omorganiserat verksamheten från bolagsform till att drivas inom kommunstyrelsens förvaltning. Man deltar i svenskt näringslivs utvecklingsprogram 2021-2022 tillsammans med 7 andra kommuner, och vill bli en mer offensiv part i samverkan och att kunna stödja kommunens företag. Kommunen hoppas också på att kommunkoncernen i ökad utsträckning kan lära sig av företag och vice versa bland annat gällande hållbarhetsfrågor. En kommun som gjort stora framsteg under de senaste åren gällande arbete med sina företag är Kungsör.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Hållbarhetsstrategi</p> <p>Salutogent förhållningsätt genomsyrar dialogen</p> <p>Strategi för social hållbarhet med koppling till Agenda 2030, barnkonventionen och jämlikhet.</p> <p>Strategi för finansiell hållbarhet</p> <p>Klimat- och energistrategi (uppdateras nu)</p> <p>Regional handlingsplan för förändrat klimat (under uppdatering av Länsstyrelsen)</p> <p>”Handlingsplan för naturvård och friluftsliv” –</p> <p>Finns grupper med fokus på sociala, ekologiska och brottsförebyggande frågor och många aktiva val i koncernen</p> <p>Återbruksboden, askuppsamlingsplatta</p> <p>Avfallsplan ”Från avfall till resurs” med tydligt syfte och koppling till EUs avfallshierarki. Delar med sig av begagnade saker via internet.</p> <p>Samverkan med civilsamhället</p> <p>Kultur- och fritidsplan</p> <p>Hållbarhet ett välanvänt begrepp</p> <p>Kultur & Fritid identifierat sig som viktiga katalysatorer.</p>	<p>Strategi för ekologisk hållbarhet</p> <p>Hållbarhetsperspektiv som helhet och koppling till styrmodell</p> <p>Avsiktsförklaringar och kontrakt i samverkan, finns ex.vis med civilförsvarsförbundet.</p> <p>Står i budget att tidigt förebyggande behöver prioriteras (socialnämndens). Näringslivsfrågorna ett identifierat utvecklingsområde</p>

Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för styrning• Politisk styrning• Uppföljning och analys• Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson• Koncernstyrning	62

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

Nuvarande styrmodell finns väl dokumenterad och beskriven. Den innehåller allt från direktiv om att arbeta med jämförelser till en utförlig beskrivning om målnivåer och hur internkontrollarbetet ska gå till. Det finns dock brister i hur modellen tolkats och efterlevts. Omvärldsbevakning på en strategisk nivå är något som Olofström satsar på och som återkommer i koncerngemensamt sammanhang varje år, bland annat deltar även förtroendevalda på kvalitetsmässan vilket är uppskattat. Preliminära ramar för nämnderna tas i KS i juni, men fastställs i KF först i november. Målen som formuleras ska vara SMARTA, men det finns i framtagna rapporter gott om avvikelser från denna ambition. Ombudgetering förekommer under innevarande år, vilket kan ifrågasättas utifrån ambitionen i styrmodellen. Det är heller inte helt tydligt för

läsaren hur nämnderna kommer in med sin politiska styrning i modellen mer än att de blir tilldelade ett antal mål från kommunfullmäktige.

En styrmodell där allt hänger ihop är framtagen och under utveckling och implementering under våren 2022. Arbetet hålls ihop av kommunens kvalitetsgrupp. Det finns idag en upplevelse av att dagens ambitioner med mål, vision, värderingar och dialog inte riktigt hänger ihop med tilldelade befintliga resurser, så att följa detta arbete och säkerställa att det lyckas är av vikt. Det genomförs exempelvis stödbehovsmätningar, men hur resultatet av dessa kopplas till, eller om de kopplas alls, till resursfördelning är otydligt för medarbetare. Uppföljningen under året har tydligt fokus på ekonomiska resultat och eventuella avvikelser som påverkar ekonomin.

Politisk styrning

”Heja Olofström! Expansiv och stolt!”, är känd i organisationen som kommunens vision men ska enligt utsago ses över efter valet och var mer synlig förr. Eftersom den ändå upplevs motivera chefer i sin vardag är det viktigt för ledningen att fånga upp och säkerställa att den energi den ger tas tillvara både nu, i en förändringsprocess och i framtiden.

Även värdeorden; Mod, Engagemang, Delaktighet och Kvalitet, har funnits en längre tid och är både kända och har fått genomslag hos såväl förtroendevalda, anställda och fackliga representanter. Dessa finns inga planer på att ändra. I en fas där man gör andra stora förändringar i styrningen kan det också vara klokt att bevara det som fungerar.

Kommunens övergripande tre målinriktningar, Jobb till 1000, Barnen i centrum och Nära till allt återkommer flera till under intervjuerna och upplevs prioriterade och styr verksamheternas fokus med sina underliggande mål.

Uppföljning och analys

Kommunen använder sedan flera år stödssystemet Stratsys, vilket håller ihop kommunen och skapar den röda tråden i mål- och uppföljningsarbetet. Bolagen är inte ännu inne i samma system. En av bolagens VD:ar skickar regelbundet ut ett internt resultatinformationsbrev, ett exempel som skulle kunna utvecklas och bli ett sätt för hela Olofström att arbeta och som skulle kunna återanvändas i kommunikation inte bara internt, utan för att stärka kommunens resultatrapportering till Olofströmsborna.

Styrmodellen beskriver ambitionen med kommunens analysarbete. Flera mål lyser dock rött i uppföljningen, och det lämnar läsaren oklar hur förtroendevalda och förvaltningen tänker kring sina avvikelser, varför de uppkommit, vad som är tänkt att göra för att eventuellt korrigera dessa och om det får några konsekvenser att inte uppnå sina mål? I nämnder saknas också delvis redovisningar av måtten. Förvaltningen lyfter dessutom behov av utveckling av kvalitativa mått. Vad Olofström vill med sitt analysarbete vid uppkomna avvikelser kan bli tydligare. Det är också ett eget identifierat utvecklingsområde att bli både mer systematisk och analytisk utifrån sina resultat. En kommun som arbetar bra med styrning, uppföljning och analys är Nacka.

Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson

SMART-möten arrangeras fyra gånger per år och är förutom den årliga verksamhetsdagen ett av de återkommande forumen där förtroendevalda och tjänstepersoner möts för att tillsammans driva strategiska frågor framåt som exempelvis med ”Attraktiva Olofström”. Under intervjuerna uttrycks spontant det förtroende som finns och har utvecklats positivt mellan förtroendevalda och tjänstepersoner i Olofström. Det finns en tillit till förvaltningen från de förtroendevalda och det märks i hur man kommunicerar om varandra.

Koncernstyrning

Kommunens två helägda bolag deltar mangrant under intervjuerna och är i högsta grad delaktiga tillsammans med övriga delar i koncernen gällande Olofströms utveckling. Däremot är det svårt att hitta hela koncernen i redovisningen från kommunen och strukturen i bolagens egna styr- och uppföljningsdokument skiljer sig åt från innehållet i den styrmodell som kommunkoncernen använder, exempelvis hittar vi inte tilldelade kommunfullmäktigemål tydliggjorda här.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Förtroendevalda känner att de kan leda med tillit till sin förvaltning</p> <p>Struktur för kontinuerlig dialog finns</p> <p>Omvärldsbevakning</p> <p>Styrmodell där allt hänger ihop under utveckling/implementering.</p> <p>KF mål sitter hos alla chefer. Nämnder har i uppdrag att ta fram kvantitativa och kvalitativa mått.</p> <p>Styrning av styrdokument (men i praktiken inte alla) (Inga riktlinjer, rutiner, måldokument)</p> <p>Känd vision.</p> <p>Värdeord som sitter.</p> <p>Jämförelser ska göras enligt styrmodell</p> <p>Internkontrollarbetet utvärderat och välutvecklat, beskrivs i styrmodellen, men kan bli mer komplett</p> <p>Koncernen deltar som helhet</p>	<p>Visselblåsarfunktion</p> <p>Representationspolicy</p> <p>Nämndernas roll i styrningen</p> <p>Ombudgetering innevarande år förekommer</p> <p>Få medarbetarna på tåget..</p> <p>Målen är inte alltid SMARTA.</p> <p>Få ihop ekonomi och verksamhetsstyrning,</p> <p>Uppföljningsarbetet med stöd i Stratsys kan bli vassare</p> <p>Analysarbetet. Avvikelsehantering</p> <p>Synliggjorda och använda jämförelser</p>

Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ökad effektivitet • Långsiktig planering för ökad effektivitet • Jämförelser för ökad effektivitet • Ny teknik som ökar effektivitet • Samverkan för ökad effektivitet 	<p>51</p>

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

Lean har länge varit kommunens modell för ständiga förbättringar men även för arbete med effektivisering. Det upplevs hos intervjugrupperna oklart hur styrande lean kommer vara i fortsättningen. Kommunen har en ramfördelning som tar hänsyn till demografin. Samverkansavtal lyfts också som ett sätt att arbeta effektivt. Även kulturen att fatta relevanta beslut på lägsta möjliga nivå och att ha tillit i praktiken. Som komplement till detta har cheferna i sitt uppdrag att se till helheten. För att utnyttja resurserna optimalt förekommer delade tjänster i flera verksamheter. Samtidigt har kommunen haft en stor andel tomma boendeplatser, vilket ju är kostnadsdrivande. Nyttokalkyler för att se om investeringar får önskad effekt över tid är ett utvecklingsområde. En finansiell strategi som valts är att alla lån ska amorteras med koppling till avskrivningstid och det finns en fastställd maxbelåning per invånare.

Långsiktig planering för ökad effektivitet

Planeringshorisonten för investeringar är lång och görs gemensamt i kommunledning vilket är viktigt då kommunen står inför ett stort investerings- och exploateringsbehov. Nu planeras också för att ta tillvara möjligheterna med övergång till Nära Vård. Kommunen har nu också infört biståndsbedömning på särskilt boende, ett sätt att träffa mer rätt i sitt serviceutbud och individanpassa servicen ytterligare.

Jämförelser för ökad effektivitet

Jämförelser är något vi ser mindre av i dokumentationen kring styrning, i exempelvis mål- och budgetdokumentet samt i kommunens årsredovisning. Användande av Kolada och statistik för styrning/jämförelse ökar enligt intervjugrupperna. Exempelvis har man använt kostnad per brukare senast 2021. Jämförelser som presentations- och analysunderlag och drivkraft för att bli effektivare och få ut mer för skattepengarna är inget som tydlig syns i dokumentationen hos kommunen, varken internt eller via officiella sidor. Skolans resultat har exempelvis förbättrats det sista året, men vi ser ingen analys vad som kan ha bidragit till detta. Cheferna har sina strategiska nätverk både i och utanför organisationen, men hur tydligt de har i uppdrag att fokusera på ökad effektivitet är oklart.

Ny teknik som ökar effektivitet

Olofström har en E-tjänsteplattform sedan två år. Nyligen har man infört möjlighet att lägga anbud på kommunal mark som e-tjänst. IT-funktionen finns i den egna organisationen. Det finns en digitaliseringsgrupp som arbetar tvärssektoriellt, och det är ett mål att bli mer digitaliserade. Det finns bland annat utvecklad service med hjälp av nattkameror och man byter nu ut trygghetslarm till lås.

Samverkan för effektivitet

Kommunen har ett samlat dokument där man beskriver vilka kommunövergripande styr- och arbetsgrupper som finns och dess uppdrag, vars arbete ska gå i linje med LEAN. Det finns också exempel på annan samverkan för effektivare arbete, exempelvis "Aktiv sommar" – ett jobb mellan förvaltningar med ungdomsfokus. IFO och bostadsbolaget arbetar drogförebyggande arbete tillsammans utifrån ett salutogent förhållningssätt. Många exempel på samverkan med andra utanför kommunkoncernen finns också för att bredda utbudet, både med civilsamhälle och övrig offentlig sektor. Det kan vara ett sätt att få mer för skattekrona om det styrs rätt. Dokumentation kring avtalad samverkan som kan visa på uppdraget att effektivisera, både för projekt och processer, är sparsam. KOM-projektet som idag är avslutat har en del strukturerad dokumentation kring såväl planering som uppföljning.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Lean</p> <p>Ramfördelning som tar hänsyn till demografi</p> <p>Maxtak i belåning/invånare</p> <p>Många exempel på samverkan för att få ut mer ”Attraktiva Olofström”</p> <p>Risker och riskhantering i budget</p> <p>Långsiktighet</p> <p>Användande av Kolada och statistik för styrning/jämförelse ökar.</p> <p>Stödresurser, förvaltningsekonom, strategiska nätverk</p> <p>Biståndsbedömning i särskilt boende - ej alla lika.</p> <p>Samverkansavtalet</p> <p>Delade tjänster.</p> <p>Tvärsektionella grupper.</p> <p>Nulägesbeskrivning/planeringsförutsättningar i Excelark till beslutsfattarna</p> <p>E-tjänsteplattform sen 2 år.</p> <p>Samverkan med parter utanför organisationen</p>	<p>Analys av utfall för korrigerande åtgärder.</p> <p>Kontrollfunktion av kostnadsdrivare ? - Många tomma boendeplatser</p> <p>Nyttorealiserande av investeringar.</p> <p>Nytta av projektarbeten. Få ni ut det ni vill ha?</p>

Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för brukarens fokus• Fokus på service och bemötande• Förenklade kontakter med kommunen• Information kring kommunens serviceutbud• Brukainflytande	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 leder till en större andel nöjda brukare.

Strategi för brukarens fokus

Olofström har ingen gemensam nedtecknad strategi för att ha brukarna i fokus. Den sedan länge inarbetade Lean-metodiken sägs hos några hjälpa till att hålla kundens fokus i den dagliga utvecklingen. En av kommunens övergripande målinriktningar är att barnen ska vara i centrum och att de därmed är prioriterade, vilket uppfattas som ett medborgarperspektiv och är känt hos kommunkoncernens olika delar. Det salutogena förhållningssättet kan också uppfattas som en gemensam ambition att arbeta förebyggande inom samtliga verksamheter, riktat såväl mot brukare som medborgare och anställda. I kommunikationsstrategin uppmanas de anställda att arbeta målgruppsinriktat med kommunikation. Vid intervjuerna används ofta begreppen medborgare och brukare synonymt. Det kan vara viktigt att veta vilka man har i fokus vid

gemensamma dialoger och utvecklingsarbete då brukarna är en mer tydlig kundgrupp och ofta beroende av kommunens tjänster på ett mer personligt plan.

Fokus på service och bemötande

Ett av de övergripande målen är att kommunen ska kännetecknas av hög tillgänglighet och ett gott bemötande, vilket följs genom servicemätning. Det finns exempel på utbildning till medarbetare med brukarfokus, som träning i lågaffektivt bemötande. Den gemensamma värdegrunden är tydligt i introduktion av nya medarbetare. Kommunen har också genomgående i sina rekryteringsannonser kopplingen till såväl sin vision, värdegrund och strävan efter mångfald. Lönekriterierna pekar inte direkt på uppdraget gentemot brukare eller vilka man finns till för, utan förutsätter att verksamhetens mål är formulerade på det sättet.

Förenklade kontakter med kommunen

Kommunen har ett medborgarcenter i kommunhuset sedan mars 2020 dit Olofströmsbon är välkommen både via mejl, telefon och fysiskt med sina ärenden och frågor till kommunen. Resursen skulle kunna vara mer synligt som funktion till exempel på hemsidan. Det finns ett väl utvecklat paket med e-tjänster lätta att hitta för att underlätta för medborgarna att utföra tjänster dygnet runt.

Information kring kommunens serviceutbud

Hemsidan är informativ och presenterar bland annat kommunens möjlighet att få hjälp och dess utbud och inriktningar inom skolor och boenden. Det finns dock ingen information alls kring hur de som tar del av tjänsterna upplever dem, i form av redovisningar från egna brukarundersökningar eller nationell statistik. Eftersom kommunen i stort säger sig vara nöjda med sina resultat i verksamheterna så finns ju möjlighet att synliggöra detta för de som inte har intern kunskap.

Brukarinflytande

Olofström arbetar på flera olika sätt i verksamheterna för att möjliggöra brukarnas egna inflytande över kommunens service. De olika sammansatta råden finns också som en viktig faktor att representera sina brukargrupper i dialog med kommunen. Kulturenheten involverar skolelever och de ca 25 kulturprofilerade föreningarna innan man bokar in det utbud som presenteras.

Skolan har en tydlig vetenskaplig grund i sitt förhållningssätt. Socialförvaltningen var snabba med paddor till boende när pandemin kom, i syfte att minska isolering. Det finns strukturerat arbete med boendeinflytande. Samordnad individuell planering (SIP), individuella utvecklingsplaner (IUP) och arbete med samverkan som mellan MAS och verksamheten för funktionsstöd ska underlätta att brukarna får inflytande över din vardag. Arbetet med Nära Vård som är under planering ska stärka individiden ytterligare. Det blir viktigt att följa att denna förändring också leder till tänkt syfte.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Vetenskaplig grund i skolan – användning av bibliotek</p> <p>Salutogent förhållningssätt</p> <p>Långsiktighet</p> <p>Bredband till alla, publikt wifi i offentlig miljö.</p> <p>Snabba med paddor till boende när pandemin kom.</p> <p>Träning i lågaffektivt bemötande, drogforebyggande projekt.</p> <p>Målgruppsperspektiv i kommunikation.</p> <p>Värdegrunden i rekryteringsannonser</p> <p>”Barnen i centrum” en tydligt målinriktning.</p> <p>SIP, IUP mm i bruk. Utvecklat arbete med funktionsstöd och MAS i samverkan. Arbetet med nära vård ska stärka.</p> <p>Råden används som brukarrepresentanter.</p> <p>Medborgarcenter</p>	<p>Webben kan bli mer kundorienterad.</p> <p>Utveckla systematik kring vad man vill se på sina sociala medier</p> <p>Medborgare/brukare blandas</p> <p>Egna lönekriterier med brukarfokus</p> <p>Systematik för att sprida goda exempel</p>

Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för kvalitetsutveckling• Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet• Innovation och ständiga förbättringar• Lära av goda exempel	43

Allmänt

Ett av kommunernas huvuduppdrag är att ge kommunens medborgare välfärds-service 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

Den strategi som finns för kvalitetsutveckling är den som ska implementeras i det nya styrsystemet under 2022 där verksamheterna uppmanas arbeta med kvalitetssäkring, kvalitetsutveckling och ständiga förbättringar. Eftersom detta generellt är ett utvecklingsområde för Olofström ska det bli spännande att följa vilken effekt detta får.

”De kommunala verksamheterna ska säkra samma goda kvalitet för alla invånare oberoende av om personen definierar sig som kvinna, man eller icke-binär. Jämställdhetsperspektivet ska vara med i alla verksamheter.” Citatet är taget ur kommunens budgetdokument 2022 och vittnar om en hög ambition som det blir viktigt att kunna beskriva hur den ska följas upp i respektive verksamhet.

Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

Kommunen har en tvärsektoriell kvalitetsgrupp som samlar kvalitetstrategier och kvalitetsutvecklare från samtliga förvaltningar och som har sitt uppdrag beskrivet i ett kommunövergripande dokument. Arbetet med exempelvis jämförelser, analysarbete och synliggörande av processer skulle kunna samordnas och stärka utvecklingen ytterligare. Förvaltningarna har annars lite olika system för kvalitetsarbetet, som exempelvis socialförvaltningen kvalitetsledningssystem enligt socialstyrelsens krav, eller infomentor i skolan. Det förekommer mer eller mindre systematiserat arbete med att filma dagligt arbete eller ha kollegiala besök, i syfte att utvärdera och göra sin verksamhetsutövning vassare. Resultat från olika undersökningar anges också ligga till grund för utveckling, som ungdomsenkäten LUPP.

Innovation och ständiga förbättringar

Internt uppmärksammas medarbetare som gjort något extra under året via flera priser, sedan förra året sker detta via ett kommunövergripande program. 2021 delades priser ut till årets salutogena förhållningssättare, årets kvalitetspris, årets ledare, årets nytänkare, årets jämställdhetspåverkare, årets Leanare samt även Årets covidinsats till alla med anledning av det år som varit. Det är en viktig signal till organisationen att arbetsgivaren premierar de som har fokus på det som signaleras viktigt i styrningen.

De intervjuade menar att man uppmuntras att fira framgång men att kulturen kan stärkas och utvecklas till att bli starkare. Kulturen finns att man gärna delar med sig till varandra av bra idéer. Kommunen kan med fördel bygga vidare på att hitta dessa och synliggöra dem över organisatoriska gränser. Flera verksamheter tar upp exempel där man samverkar med högskola för att utveckla sitt arbete. En kommun som har ett systematiserat arbete med att fånga in och arbeta med utveckling och innovation är Eskilstuna med sitt koncept ”Modiga Idéer”. Fler exempel är Helsingborg och Skellefteå, och en kommun som kan vara värd att titta på är Karlskrona som nyligen dragit igång ett arbete med användardriven utveckling.

Lära av goda exempel

Det finns ingen övergripande strategi som stödjer arbetet med jämförelser eller att verksamheterna bör och ska leta best practice varken externt eller internt för att effektivisera och nå sina kvalitativa mål. De flesta intervjuade har nätverk för sina funktioner som kollegialt stöd och gemensam utveckling. Då och då

förekommer att de letar upp goda exempel för att lära av andra, som exempelvis att man besökt Emmaboda med lägst kostnad för äldreomsorg. Det förekommer ibland att goda exempel internt presenteras på intranätet ”insidan”.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Lean som metod</p> <p>Gemensam kvalitetsgrupp, men utan bolagen som kan kallas vid behov.</p> <p>Salutogen kultur</p> <p>Kvalitetssystem</p> <p>Nya styrmodellen inkluderar årshjulet för ständiga förbättringar.</p> <p>Utvärderar sig.</p> <p>Uppmuntras att skaffa sig nätverk.</p> <p>Använder studiebesök som metod</p> <p>Nya rutiner på vetenskaplig grund.</p> <p>LUPP viktigt underlag</p> <p>Elever som fokusgrupper</p> <p>Frihet som chef att utveckla, uppmuntrade att uppmuntra medarbetare</p> <p>Blekinge tekniska högskola som aktiv part i flera arbeten.</p> <p>Goda exempel syns ibland på insidan.</p>	<p>Implementering - Medarbetarna med sig.</p> <p>Kundenkäter av betydelse</p> <p>Finns det en struktur för att ”leana” på annan nivå än enheten ?</p> <p>Erfarenhetsutbyte i syfte att kvalitetsförbättra och effektivisera på ett bräde. Mer ”kul att göra”?</p> <p>Systematisk uppmärksamhet för goda insatser,</p> <p>Sprida goda exempel</p>

Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för ett hållbart arbetsliv• Strategisk kompetensförsörjning• Arbetsmiljö• Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	63

Allmänt

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

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

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

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

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

Strategi för hållbart arbetsliv

Det övergripande dokument som finns är en HR-policy omgjord 2021, som utgår från visionen och som uttrycker övergripande förhållningssätt gemensam viljeinriktning i HR-frågor. Värdegrunden Mod, Engagemang, Delaktighet och

Kvalitet nämns i den och områdena som behandlas är Kompetensförsörjning och rekrytering, Jämställdhet och mångfald, samt Ett hållbart arbetsliv. Flera av de intervjuade pratar om ambitionen med ett salutogent förhållningssätt och ett hållbart arbetsliv med långsiktigt perspektiv. KASAM, känslan av sammanhang, nämns som en viktig faktor likväl som att undersöka vilka friskfaktorer medarbetarna lyfter. Det finns en gemensam HR-grupp i koncernen som håller ihop arbetet.

Arbetsgivaren inkluderar medarbetarnas egna förhållande till arbetslivet i det salutogena förhållningssättet, det är nu viktigt att få detta att genomsyra hela organisationen. Fackliga företrädare ser en positiv utveckling men också att utgångsläget varit bristande och att det finns arbete att göra för att få med sig medarbetare på tåget i ett mycket mer systematiserat och utvecklat arbete för att vara den attraktiva arbetsgivare man vill vara. Man ser gärna att arbetsgivaren försöker komma ifrån den ”projektsjuka” som styrt utvecklingsarbetet och som gjort utvecklingen mer ryckig utifrån deras perspektiv.

Strategisk kompetensförsörjning

Kompetensförsörjningen är ett eget identifierat utvecklingsområde som Olofström nu börjat arbeta med gemensamt i koncernen. Tidigare har kommunen haft relativt lätt att rekrytera men man ser en negativ trend. Arbetet sker utifrån en metodik med flera steg som utvärderas kontinuerligt under arbetets gång. Kompetenta, engagerade och delaktiga medarbetare är identifierat som en viktig framgångsfaktor för kommunen. Från att mer ha diskuterat enskilda faktorer går man nu över till att utveckla hela den anställdes livscykel och hitta aktiviteter som stöder delarna Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla och Avsluta. En av de faktorer man identifierat för framgång är en kvalitetssäkrad rekryteringsprocess där man byggt metodiken på kompetensbaserad försörjning och HR utbildar cheferna. Kommunen söker också i delar aktiv samverkan med forskning- och utbildningsmiljöer för att locka studenter att intressera sig för kommunen, bland annat i form av arbetsplatsintegrerad utbildning. Arbete sker också för att uppnå meningsfulla och utvecklande arbeten med attraktiva anställningsvillkor och hållbara scheman. Arbetsgivaren ger bland annat möjlighet till deltidsarbete för föräldrar med barn under 12, föräldradidighet för barn under 2 utöver lagen, friskvårdsbidrag, förmånligt pris på kollektivtrafik, bidrag till studier och löneväxling till semester och pension. Ett gott exempel på att tänka lite större är att inkludera även de många timanställda i den årliga julklappen. Möjlighet till

distansarbete har utvecklats under pandemin som nu är under avtagande. Här är det viktigt för organisationen att vara tydlig till medarbetarna hur man nu ser på detta när restriktionerna tas bort. Arbetet med heltid som norm har gett resultat, sysselsättningsgraden ökade från 92,7 % till 94,2 % mellan 2019-2020, och antalet heltidsanställda har också ökat.

Arbetet är kopplat till kommunens varumärkesarbete som drivs av SMART-gruppen, och är efterfrågat av såväl chefer som fackliga representanter och man ser fram emot mer resultat, då det bland annat finns delar i organisationen som har svårt att rekrytera enligt önskvärd utbildningsnivå till sina verksamheter. Förskolan med sina 48 % utbildade förskollärare tas upp som ett exempel.

Arbetsmiljö

I kommunens relativt nytagna HR-policy tydliggörs de olika organisatoriska delarnas ansvar för arbetsmiljö tydligt, från kommunfullmäktige till medarbetarnas egna ansvar. Även de fackligas och företagshälsovårdens roller i det gemensamma arbetet för en god arbetsmiljö tas upp. Hälsoinspiratörer som stödjer chefen i arbetet ska finnas på varje arbetsplats.

Utbildning i systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM, ges till chefer och skyddsombud och finns digitalt vilket är klokt då kommunen ger möjlighet till utbildning när det passar medarbetaren. Det finns en oro att arbetsgivaren inte säkerställer att alla chefer faktiskt genomgår utbildningen, vilket resulterar i en upplevelse av många förhandlingar. Riktlinje för SAM finns, med tillhörande rutiner och anvisningar. Kommunen arbetar vid sjukskrivningar med Omtankesamtal, och en tidig kontakt med den sjukskrivna och en tydlig rehabiliteringsprocess vid behov. Förstadsintyg är en utvecklad standard så ingen särskild ska känna sig utpekad. En särskild satsning som gett effekt är utbildning i tidiga tecken, en uppskattad insats för att undvika sjukskrivning eller kunna stödja arbetet med tidig återgång.

Arbetsgivaren Olofströms kommun undersöker årligen arbetsmiljön i en medarbetarenkät där man har hög svarsfrekvens, senast 81 %. HME-resultatet (Hållbart Medarbetar Engagemang) är högt både avseende motivation, ledarskap och styrning. Undersökningen är också en årlig skyddsround, både organisatorisk och social, samt några egna frågor kring Lean, Värdegrund, Hälsa och Ansvar. Resultaten används som utgångspunkt för förbättringar. Det goda HME resultatet tillskrivs delvis den lilla kommunens fördel där det är enkelt att samverka och arbeta med den närhet som finns till varandra, men

även att det finns en kultur där man hjälps åt framåt. Det finns trots alla goda ansatser en känsla av ett glapp mellan ledning och medarbetare som kan vara viktig att ha med som aspekt i sin fortsatta strävan efter att vara den attraktiva arbetsgivaren. Kommunen kan bland annat utveckla sitt arbete med risk- och konsekvensanalyser och inkludera skyddsombud i högre grad vid arbetsplatsnära förändringar. Det är klokt att fortsätta bjuda in de fackliga representanterna till exempelvis verksamhetsdagar för att få bryggan över till medarbetarperspektivet i det övergripande utvecklingsarbetet.

Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen

Jämställdhet och mångfald behandlas i kommunens HR-policy där vikten av detta slås fast och man anger att man som arbetsgivare eftersträvar vi att återspegla den mångfald som finns i samhället. Utbildning har getts gällande normer. Frågorna tas upp med medarbetarna på de årliga Resultat- och Utvecklingssamtalen. HR-statistik som finns i övergripande uppföljning är köns- och åldersuppdelad.

Individuell och differentierad lönesättning är utgångspunkten för lönebildningen i kommunen. Lönekriterierna bygger på en koppling mellan mål, arbetsresultat och lön.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Gemensam HR-grupp i koncernen</p> <p>Varumärkesarbete</p> <p>Högt HME, hög svarsfrekvens (82%)</p> <p>HR-policy</p> <p>Salutogent förhållningssätt och ett hållbart arbetsliv med långsiktigt perspektiv.</p> <p>Hälsoinspiratörer</p> <p>SAM-utbildning för chefer och skyddsombud. Riktlinje finns</p> <p>Årlig skyddsron</p> <p>Hållbara scheman</p> <p>Heltid som norm –</p> <p>Påbörjat gemensamt strukturerat arbete med kompetensförsörjning,</p> <p>Kvalitetssäkrad rekryteringsprocess –</p> <p>Karriärmöjligheter</p> <p>Årliga lönekartläggningar</p> <p>Medarbetare fått utbildning i jämställdhetsintegrering</p> <p>Samverkan med högskola, erbjuder praktikplatser.</p> <p>Förmåner</p>	<p>HR-strategi</p> <p>HR-policy känd</p> <p>Få medarbetarna på tåget. Upplevt gap</p> <p>Projektsjuka</p> <p>Högt HME - men inte så nöjda fackliga företrädare</p> <p>Möjlighet att prova annan tjänst</p> <p>Efterlevnad av SAM-avtal.</p> <p>Säkerställer att cheferna går utbildningarna</p> <p>Övergripande kompetenskartläggning</p>

Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

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

Allmänt

Ett bra chefs- 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

Det finns ingen sammanfattad strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap i organisationen. Kommunen har dock ett gediget digitalt utbildningsprogram för såväl chefer som medarbetare. I HR-policyn finns uppdraget som chef sammanfattat med ansvar för att arbeta mot mål och att utveckla sin verksamhet för att bli mer effektiv. Det salutogena förhållnings-sättet återkommer vid behov som punkt på årliga chefsdagar.

Chefers uppdrag och förutsättningar

I kommunen behöver man säkerställa att chefer bär och förmedlar organisationens vision, mål och värdegrund. Värdegrunden är den som återkommer som ledstjärna under intervjuer, men även ”Heja Olofström!” är något som upprepas och upplevs ägas av ledningen på ett naturligt sätt. Vad gäller mål, målstruktur och förmedling av vilka mål som egentligen gäller, är prioriterade och hur det går med arbetet gentemot mål på olika nivåer är det mer otydligt.

Förvaltningscheferna är anställda av kommunstyrelsen och har inte kommundirektören som närmaste chef. Det är respektive nämnsordförande som håller Resultat- och Utvecklingssamtal (RUS) med cheferna. Kommundirektören samordnar arbetet i kommunen och träffar cheferna regelbundet. De chefer vi intervjuat säger sig dock inte sakna egna APT, egna chefskontrakt eller att uppdragen de har skulle upplevas otydliga.

Det finns ett årshjul för chefer för HR-frågor, och det liksom det HR stöd som erbjuds är uppskattat.

Enhetschefer kan ha mellan 30-40 anställda, men beskriver själva inte det som en omöjlig situation att hantera. Det är ändå något som kommunen som arbetsgivare utifrån sin ambitioner med chefskapet bör ha tagit ställning till om man anser det funktionellt.

Ett sätt att underlätta för cheferna är att effektivisera de administrativa processerna utifrån att de ska vara så enkla som möjligt för dem. Här har kommunen mer att göra då de fortfarande kan upplevas betungande. Winlas är ett system som stödjer cheferna i medarbetardialoger, rehab med mera. Det kan vara klokt att följa upp och utveckla det administrativa stödet med en referensgrupp av enhetschefer för att säkerställa att målen med effektivisering uppnås.

Intern kommunikation

Den förvaltningsövergripande ledningsgruppen delar med sig av relevanta delar från sina möten till hela organisationen efter sina möten. Där kan man även utläsa vad som beslutats och vad som diskuterats inför kommande beslut.

Kommunen har prioriterat och tydliggjort vilka ingångsvägar för kommunikation som man i första hand använder, Insidan (kommunens intranät) är den primära

kanalen, efter det mejl, sen telefon och sist ett möte. Innehållet i kommunikationspolicyn skulle kunna vara mer känd i organisationen, då den utgör ett gott stöd i kommunens förhållningssätt.

Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

Som nyanställd får man en välkomstbrev, och sedan finns en digital introduktion för alla ”Välkommen till Olofströms kommun”, en styrka i att skapa en gemensam plattform för vad organisationen vill stå för. Utbildningen har sedan den startade över 500 användare och under en enskild månad cirka 25. Såväl chefer som nya medarbetare får också introduktion till det salutogena förhållningssättet. Hälsoveckorna ska stödja att arbetet inte stannar av i arbetsgrupperna. Kommunen har ett omfattande utbildningspaket de anställda kommer åt via Insidan (intranätet), som innehåller allt från introduktion till kommunens projektmodell, HLR, ekonomisystem med mera och tydliggör till vilken målgrupp utbildningen vänder sig.

Alla månadsavlönade medarbetare ska ha ett resultat- och utvecklingssamtal (RUS) där frågor ställs kring hur medarbetaren bidragit till att uppnå verksamhetens mål samt att det görs en bedömning av resultat och arbetsinsats. Samtalet ska resultera i en handlingsplan med aktiviteter. Ambitionen är att medarbetaren ska kunna utveckla i såväl sin nuvarande yrkesroll samt genom interna karriärvägar.

Kommunen arbetar med mentorskap, ”tvillingchefer”, och är med i programmet Blekinges framtida ledare för att hitta och utveckla samt stötta chefer i sin roll. Det finns även ett regionalt utvecklingsprogram för befintliga ledare. De årligen återkommande chefsdagar där man utvecklas tillsammans i koncernen är uppskattade.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>RUS-samtal för medarbetare och chefer</p> <p>Finns många utbildningar på intranätet för medarbetare och chefer</p> <p>Årshjul i HR-frågor finns. HR stöd uppskattat.</p> <p>Mentorskap. Tvillingchefer, Blekinges framtida ledare. Utvecklingsprogram av befintliga ledare</p> <p>Chefsdagar där man kan utvecklas tillsammans.</p> <p>Tydliga ingångsvägar för kommunikation</p> <p>Digitalt stöd för medarbetardialog</p>	<p>Antal underställda</p> <p>Chefskontrakt</p> <p>Administrativa processer upplevs betungande</p> <p>Göra kommunikationspolicyn känd</p> <p>Följa upp målet ” trygga chefer som fattar beslut för verksamheten och medarbetarnas skull.”</p> <p>Uppdragsdialog kring resultat</p>

4. Översikt av poängfördelning

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

1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	Uppnått	Max
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	10	20
1.2 Kommunens information till medborgarna	6	10
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	15	30
1.4 Transparens kring resultat	3	10
1.5 Förutsättningar för politiken	20	30
	54	100

2. Samhällsutveckling	Uppnått	Max
2.1 Strategi för hållbar utveckling	12	15
2.2 Social hållbarhet	18	30
2.3 Ekologisk hållbarhet	20	30
2.4 Civilsamhälle, näringsliv och kultur	15	25
	65	100

3. Styrning och kontroll	Uppnått	Max
3.1 Strategi för styrning	8	10
3.2 Politisk styrning	18	30
3.3 Uppföljning och analys	13	25
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	15	20
3.5 Koncernstyrning	8	15
	62	100

4. Effektivitet	Uppnått	Max
4.1 Strategi för ökad effektivitet	11	20
4.2 Långsiktig planering för ökad effektivitet	9	20
4.3 Jämförelser för ökad effektivitet	9	20
4.4 Ny teknik som ökar effektivitet	11	20
4.5 Samverkan för effektivitet	11	20
	51	100

5. Brukarens fokus	Uppnått	Max
5.1 Strategi för brukarens fokus	9	20
5.2 Fokus på service och bemötande	9	20
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	13	20
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	9	20
5.5 Brukarinflytande	13	20
	53	100

6. Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	9	20
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	11	20
6.3 Innovation och ständiga förbättringar	11	30
6.4 Lära av goda exempel	12	30
	43	100

7. Arbetsliv	Uppnått	Max
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	12	15
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	21	40
7.3 Arbetsmiljö	19	25
7.4 Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	11	20
	63	100

8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	11	20
8.2 Chefernas uppdrag och förutsättningar	17	30
8.3 Intern kommunikation	13	20
8.4 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	20	30
	61	100