

Kommunkompassen Analys av Lindesberg

2020-05-11

Utvärderare Josephine Härdin Och Karolina Dahlblom SKR



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Lindesbergs kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	5
Utvärderingen	5
Sammanfattning av resultat	6
Jämförelser.....	6
Sammanfattande kommentarer.....	7
3. Detaljerad genomgång per område	10
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	10
Område 2 Samhällsutveckling.....	13
Område 3 Styrning och kontroll.....	18
Område 4 Effektivitet	22
Område 5 Brukarens fokus	25
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	28
Område 7 Arbetsliv.....	31
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	35
4. Översikt av poängfördelning	38

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. Lindesbergs kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

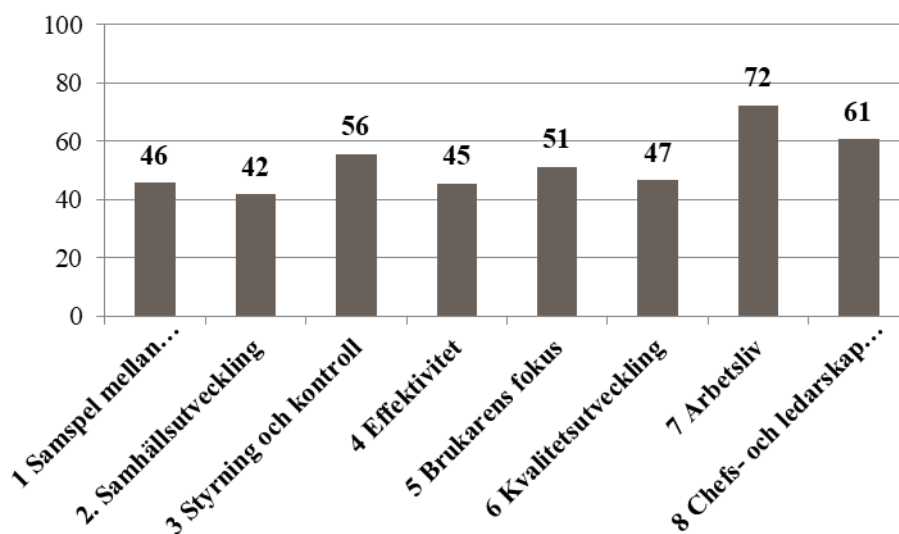
Utvärderingen av Lindesbergs kommun genomfördes i mars år 2021 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier.

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 Lindesbergs totalpoäng samt poängfördelningen per område.

Lindesbergs kommun 2021 - 420p



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

Jämförelser

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

Sammanfattande kommentarer

I sin första utvärdering enligt kommunkompassen får Lindesberg kommuns 420 poäng. Resultaten är starkast inom arbetsgivarområdet. Det är tydligt under intervjuerna att det finns en öppen kultur och ett gott samtalsklimat i organisationen. Det är viktiga faktorer som den växande kommunen kan bygga vidare på i strävan efter ett tydligare kommunövergripande arbete, bland annat inom samhällsbyggnadsområdet där resultatet är lägst. För samhällsbyggnadsfrågorna finns också en viktig del av organisationen i en gemensam nämnd med andra kommuner. Nämndens verksamheter ses dock inte alltid som en självklar del av kommunens styrning och dess uppdrag och kompetens kan tas tillvara bättre.

Kommunkompassen är ett verktyg som ger högre resultat där det finns ett gemensamt anslag inom de områden som undersöks. Här har Lindesbergs kommun inlett en resa, vilken om den fortsätter kommer påverka framtida utvärderingars resultat positivt inom flera områden.

Kommunens styrdokument är tydligt uppmärkta som policys, riktlinjer etcetera. De är dock inte alltid aktualiserade i närtid och detta kan vålla en osäkerhetsfaktor i organisationen kring vad som egentligen gäller.

Utvärderarna vill inledningsvis även poängtera digitalisering och kommunens gemensamma it-funktion som en viktig faktor för att lyckas i sitt fortsatta utvecklingsarbete. Det är ett område där verksamheterna inte alltid upplever det stöd de idag behöver och som kan bli en flaskhals.

Det första undersökta området samspel mellan förtroendevalda och medborgare genererade 46 poäng. Kommunen saknar övergripande strategier för att systematiskt involvera och kommunicera med medborgarna i centrala beslutsprocesser. Det finns exempel på medborgardialog där det pågående arbetet med utveckling av stadsdelen Hagaberg är mycket uppskattat. Kommunen arbetar också med medborgarförslag, men skulle kunna föra en mer strukturerad dialog och även informera om både kommunens service och resultat i högre utsträckning via hemsidan och andra media.

Samhällsutveckling som område erhöll 42 poäng. Här finns pågående arbete med begreppet hållbarhet utifrån ny styrmodell och en planerad strategi, men arbetet är än så länge aktivitetsbaserat inom de olika dimensionerna social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. Jämställdhetsarbetet är till exempel

mest tydligt inom arbetsgivarområdet, även om norra länsdelen arbetar tillsammans för att nå jämlik livskvalitet. Bolagen har varit framgångsrika och fått utmärkelser inom hållbarhetsområdet och kan inspirera resterande verksamheter. Näringslivsarbetet är också ett identifierat utvecklingsområde, ett arbete som bland annat stöds genom att ansvaret för frågorna nu tagits över av kommunstyrelsen.

Området styrning och kontroll fick 56 poäng. Den nya styrmodellen är på väg att arbetas in i hela linjeorganisationen, men det politiskt övergripande anslaget från kommunfullmäktigenivå behöver bli tydligare och kunna ägas av de förtroendevalda. Forum för dialog mellan förtroendevalda och tjänstepersoner finns som gynnar den beslutade tillitsbaserade styrningen, och organisationen är trygg med sitt planerings- och uppföljningsverktyg som stödjer den röda tråden.

Effektivitet är nästa område och där fick Lindesberg 45 poäng. Det behöver bli tydligare hur resursfördelning och verksamhetsstyrning hänger ihop, något organisationen själva identifierat och en ny resursfördelningsmodell är planerad till 2024. Analyser utifrån uppnådda resultat och från jämförelser kan också stärkas för att säkerställa att resursfördelning blir relevant utifrån de politiskt önskade prioriteringarna. En kommunövergripande strategi för samverkan i syfte att ge medborgarna och brukarna så mycket som möjligt för skattekonorna skulle kunna tas fram och stödja verksamheterna i deras arbete med detta.

Brukarens fokus genererar 51 poäng. De identifierade grunduppdragen, som är en del av den nya styrmodellen, ska hjälpa till att internt synliggöra vilka man finns till för i de olika verksamheterna. Att tydliggöra vilken service man faktiskt kan förvänta sig av kommunen till brukare kan också bespara personalen en del arbete och hjälpa till att undvika missförstånd. Här finns mer arbete att göra i Lindesberg, och ett kommunövergripande arbetssätt för detta saknas ännu. Ett sätt att driva det viktiga förhållningssättet med brukarens fokus är att premiera de som gör ett gott arbete och står för ett gott bemötande. Här finns ett gott exempel från barn- och utbildningsförvaltningen.

Området kvalitetsutveckling fick 47 poäng. Det saknas en gemensam övergripande strategi för kvalitetsutveckling och ständiga förbättringar vid sidan av den utvecklade styrmodellen. Flera av verksamheterna arbetar med olika typer av kvalitetsarbete och kvalitetsrapporter, så här finns mycket att lära av varandra om man vill ta det till en övergripande nivå. Kommunen skulle

kunna arbeta fram systematik för hur goda exempel sprids i organisationen, hur idéer och innovationer kan uppmärksammas och leda till utveckling, och också se över it- som stödfunktion för den digitala utvecklingen kommunen står inför.

Arbetsliv som område genererade 72 poäng och är Lindesbergs starkaste. Ett gemensamt sammanhållet arbete kring hållbart arbetsliv genomsyrar organisationen. Detta kvitteras även av de fackliga organisationerna som också upplever att kommunen lyssnat in och åtgärdat farhågor under arbetet med den pågående pandemin. Det finns ett fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete. Kommunen arbetar med att säkerställa framtidens kompetensbehov från flera håll, som att bevara arbetsförmåga, göra medvetna lönejusteringar utifrån kartläggningar, aktivt arbete med rekrytering enligt gemensam modell och validering av befintlig kunskap. Här finns också en analys gjord av vad det är som gör att man väljer Lindesberg som arbetsgivare, till grund för det fortsatta arbetet.

Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap får 61 poäng. Till skillnad från det närbesläktade arbetslivsområdet är det kommunövergripande anslaget här ännu inte lika tydligt och mycket arbete är på gång. Chefer kan få kompetenshöjande åtgärder både internt och genom regionens ledarskapsprogram. Det finns en chefshandbok som tydliggör ansvaret för chefer och som ny chef får du en mentor. Det finns viss efterfrågan av nätverk eller ledarforum gällande ledarskap för att täcka samtliga chefer. Medarbetarskapet är något som utvecklas främst inom den respektive verksamheten och här kan kommunen göra mer för att skapa en gemensam lagtröja.

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	46

Allmänt

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

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

Strategi för demokratiutveckling och information

En strategi behöver inte nödvändigtvis vara ett nedtecknat dokument där ambitionerna inom ett område stöds. Vi efterfrågar en tydlighet att kommunen arbetar systematiskt och övergripande med olika delar inom de efterfrågade områdena, följer upp hur arbetet går, utvärderar och utvecklar den strategi man valt. Det pågår en del aktiviteter både inom demokratiområdet och

informationsområdet inom Lindesbergs kommun, men de flesta av den karaktären att de görs då och då och i delar av organisationen. Det finns en ambition att ta fram en demokratideklaration som skulle kunna bli en tydlig beskrivning av hur Lindesberg som kommun arbetar med dialogen med sina medborgare där ungdomar är en viktig identifierad målgrupp. Den riktlinje för kommunikation som har funnits ska enligt organisationen uppdateras. Det finns även riktlinjer för sociala medier och intranätet som guidar organisationen i användningen av dessa, som gällde till årsskiftet 20/21 och behöver uppdateras.

Kommunens information till medborgarna

Klarspråkslagen styr Lindesberg i hur man förväntas kommunicera. Webben ger möjlighet att få text översatt och lyssnafunktion finns. Vi enstaka tillfällen tar verksamheter fram information på andra språk men förhållningssättet kommunövergripande är att svenska är det officiella språket. Som finskt förvaltningsområde har kommunen satsat på denna målgrupp. Kommunen ger inte ut någon tidning eller liknande med samhällsinformation till hushållen.

Lindesbergs kommun arbetar aktivt med pressmeddelanden och har träffar med pressen efter nämndsmöten. Här efterfrågar vi också information som kommunen äger helt själva och kan styra innehållet och tolkningen av fullt ut. Kommunen publicerar kallelser och protokoll från politiska möten på webben. Kommunfullmäktige websänds och finns att lyssna på i efterhand. Allmänheten bjuds in till en frågestund i fullmäktige. Nämnderna har haft öppna möten från och till men inte numer, däremot har grupper som vill lyfta viktiga frågor en möjlighet att bjudas in på nämndssammanträden. Något fullmäktigesammanträde har annonserats på facebook, men det sker inte konsekvent. Lindesberg skulle kunna arbeta mer aktivt med innehållet på webben och sociala medier för att underlätta för kommuninvånarna att ta del av innehållet i demokratiska processer. Kommunens egen bild inför och efter viktiga beslut skulle kunna bli tydligare i de kanaler kommunen använder, i form av kortversioner eller presentationer av viktiga ärenden.

Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken

Kommunen har e-mailadresser, men inga telefonnummer, till de förtroendevalda i kommunens olika organ lättåtkomligt på hemsidan. Det finns möjlighet att lämna medborgarförslag som enligt hemsidan behandlas inom några månader. Vilka förslag som för närvarande är under behandling eller vilket utslag de inlämnade fått redovisas inte. Den riktlinje för medborgardialog

som finns i kommunen beskriver medborgardialogens olika delar och är ett innehållsrikt dokument som stöd för att kunna planera och genomföra dialoger, om kommunen vill använda denna möjlighet i ökad utsträckning.

Kommunfullmäktiges möten sker i kommunens olika geografiska delar med jämna mellanrum. Det finns ett antal forum som lokala utvecklingsgrupper, företagspensionärsråd, råd för personer med funktionsnedsättning, finskt förvaltningsråd som används för dialog. Företagsbesök genomförs regelbundet och kommunen arrangerar en årlig demokratidag för ungdomar på olika teman, där till exempel trygghetsfrågan diskuterats utifrån en genomförd trygghetsenkät.

Kommunen har själv identifierat behovet av att arbeta mer proaktivt med medborgardialog än tidigare, särskilt inför större viktiga beslut. Här kan arbetet som pågår med att utveckla servicen kring kommunens noder vara ett stöd i utvecklingen av medborgardialogen även om detta inte kommer vara bemannade från kommunen. Det pågår för närvarande ett arbete med utveckling av framtidens stadsdel i Hagaberg. Arbetet är ett gott exempel på hur organisationens olika delar, även tillsammans med externa aktörer, bedriver utvecklingen för att möjliggöra den hållbara stadsdelen. Piteå, Sunne och Ängelholm är kommuner Lindsberg kan titta vidare på om man vill utveckla arbetet i och kring medborgardialog. SKR har många skrifter på temat medborgardialog på sin websida som kommunen har möjlighet att ta del av.

Transparens kring resultat

Som Lindsbergsbo kan du ta del av kommunens årsredovisning i sin helhet på webben. Det finns också en redogörelse av vad skattepengarna går till i formatet ”100-lappen”. I övrigt är det inte lätt att ta del av resultaten från kommunens verksamheter som medborgare. Förutom några okommenterade nyckeltal hänvisas du till jämförelsedatabasen KOLADA och SCB. Här finns förbättringsmöjligheter, så som att konsekvent presentera resultat från uppföljningar av ekonomi och mål, revisions, medborgar- och brukarundersökningar på web och sociala medier på ett sätt som gör det lätt att förstå resultaten som medborgare och vilka ambitioner kommunen har utifrån redovisad prestation. Vilka resultat kommunen har i förhållande till liknande kommuner man väljer att jämföra sig med. Blev det som ni ville? På facebook finns något enstaka exempel gällande utveckling av gymnasiebehörigheten.

Förutsättningar för politiken

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Öppna KS</p> <p>websända KF, KF på ”turné”</p> <p>Medborgarförslag</p> <p>Kontaktuppgifter till politiker</p> <p>Riktlinje för medborgardialog</p> <p>Kommundialoger och lokala utvecklingsgrupper</p> <p>Medarbetare från verksamheter på instagram</p> <p>Innehållsrik politikerutbildning</p> <p>Riktlinje för mutor och jäv, gäller förtroendevalda såväl som tjänstepersoner</p>	<p>Strategi för demokratiutveckling med ett systematiserat utvecklingsarbete</p> <p>Aktuell strategi för information/kommunikation</p> <p>Kortversioner av ärenden före och efter beslut.</p> <p>Involvera medborgare systematiskt i beslutsprocesser</p> <p>Information till kommuninvånare om verksameters ekonomiska och kvalitativa resultat, även i jämförelse med andra. Nyttja er web och sociala medier</p> <p>Kvalitetssäkrade beslutsunderlag med alternativa förslag till beslut</p> <p>Förebyggande arbete och utbildning gällande hot och hat mot förtroendevalda</p> <p>Whistleblowerfunktion</p>

Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för hållbar utveckling • Social hållbarhet • Ekologisk hållbarhet • CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGS-LIV OCH KULTUR 	<h1>42</h1>

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

Lindesberg beskriver i sin nya styrmodell att varje verksamhet ska bidra till kommunens långsiktiga sociala, ekologiska och ekonomiska hållbara utveckling. Horisontella perspektiv som jämlikhet och tillgänglighet ska inbegripas. I kommunens mål- och budgetdokument anges att varje generations möjligheter inte ska äventyras. Det är en bit kvar innan strategin genomsyrar organisationen och upplevelsen är fortfarande att det spretar och arbetas olika i organisationens delar. Det finns också ett uppdrag att ta fram en hållbarhetsstrategi så en systematisk uppföljning med tillhörande analys av utfallet är inte än på plats, men anslaget är tydligt. Kommunen har också gjort ett medvetet val att inte skriva egna övergripande styrdokument inom områden där man ser sig som en del av de som finns i regionen och med fördel kan relatera till dem. Uppföljning och analys av lokala ambitioner utifrån denna typ av dokument är dock ändå viktig att genomföra. Idén finns också hos politiken att hållbarhetsperspektiven ska vara belysta i alla beslutsunderlag. Bolagen beskrivs som de som hittills lyckats bäst. Det goda exempel som alla lyfter på hållbart arbete är arbetet man gör tillsammans med framtidens stadsdel Hagaberg, en arbetsmodell som kommunen kommer att kunna återanvända då det av alla beskrivs som en lyckad och också känd satsning. Gällivare är annars en kommun som Lindesberg skulle kunna titta på, där man har gjort nulägesanalyser inom hållbarhetsområdet för att kunna jobba systematiskt med utvecklingen.

Social hållbarhet

Ett av kommunens mål är att bli mer inkluderande och man följer utvecklingen på övergripande nivå gällande arbetslöshet, försörjningsstöd med mera. Vid behov kommer övergripande utvecklingsmål tas fram. Det finns exempel på aktiviteter som bedrivs i delar av organisationen som integrationsprojekt på kulturskolan och föräldrautbildningen ABC, "Alla Barn i Centrum". Nätverket "Vem f-n tar ansvar", har syfte att skapa mötesplatser och gemensamt ta ansvar utifrån de utmaningar som kom i och med flyktingströmmen 2015. Arbetet sker tillsammans med Borlänge, Falköping och Nässjö.

I Brottsförebyggande rådet, BRÅ, samverkar polis, samhällsbyggnad och folkhälsoteam för ökad trygghet och folkhälsa. Samhällsbyggnad Bergslagen har tagit fram en app för felanmälan som annonseras bland annat på facebook, dit man är välkommen att inkomma även med synpunkter. Norra länsdelen, Hällefors, Lindesberg, Ljusnarsberg och Nora har en överenskommelse med Region Örebro om arbete med folkhälsa. Målet är hög och jämlik livskvalitet hos befolkningen i norra länsdelen. Arbetet är kopplat till den regionala utvecklingsplanen där det finns mål och strategier beskrivna. Utveckling av "Nära vård" i regionen, är ett arbete där målbilden enligt de intervjuade behöver tydliggöras. Ett annat exempel som pågår i syfte att gynna folkhälsa och miljö är att koppla ihop orterna med varandra med stöd i en gång- och cykelplan.

Arbetet med jämställdhetsfrågor är tydligare ur ett arbetsgivarperspektiv utifrån det systematiska arbetsmiljöarbetet, än utifrån ett brukar- eller medborgarperspektiv. Ett gott exempel är arbetsmarknadsenheten som tydligt arbetar med att få fler kvinnor att ta del av arbetsmarknadsinsatser. Arbete med likvärdig service utifrån ett geografiskt perspektiv sker från näringslivskontoret.

Ekologisk hållbarhet

Den nya styrmodellen är delvis ett sätt att få perspektiven att genomsyra arbetet och att miljö inte ska ses som en isolerad fråga, vilket kunde upplevas med det tidigare upplägget med en miljöberedning. Frågan kring klimatanpassningar drivs delvis regionalt men upplevs inte vara helt lätta. Återvinningsstationer finns på flera ställen i kommunen, och det finns en fritidsbank och internt drivs en återbruksverksamhet för inventarier.

Kommunens bolag har glädjande blivit premierade för sina arbeten inom området. Libo har fått Länsstyrelsens Energi- och klimatpris i kategorin Årets föredöme/inspiratör inom offentlig sektor 2019. Linde Energi AB har fått

guldmaljd för sitt hållbarhetsarbete. Det skapar en stolthet i hela organisationen att nå framgång och exemplen kan användas att inspirera kommunen att utveckla hållbarhetsarbetet både i hela och delar av organisationen och i detta även samverka med samhället i övrigt.

Civilsamhälle, näringsliv och kultur

Det finns exempel på samverkan med civilsamhället och flera lyfter att detta är en förutsättning för god samhällsservice i kommunen. En tygliggjord övergripande strategi i kommunen saknas dock. Vantjänsten är en helt frivillig verksamhet i syfte att bryta social isolering och kunna få enklare hjälp och stöd som har kontaktuppgifter genom kommunens hemsida. Under pandemin har bland annat Röda korset och kommunen samverkat för att verksamheter ska kunna fungera.

Kommunen delar ut pris till årets företagare och besöker företag regelbundet. Upphandlingar drivs delvis via ramavtal i syfte att möjliggöra för flera och mindre entreprenörer att kunna få delta. Kommunen har en ambition att få de många framgångsrika företagen nöjdare med kommunens insats gentemot näringslivet och arbetar för detta utifrån en gjord analys, bland annat genom att nyligen ha flyttat ansvaret för frågorna till kommunstyrelsenivå. Ett problem som lyfts är att detaljplanearbetet har legat efter och Lindesberg växer.

Den nya tillväxtnämnden, med ansvar bland annat för kultur- fritids- och arbetsmarknadsfrågor, tar för närvarande fram en strategisk plan för arbetet som sägs ha fokus på barn- och unga.

Det finns en ambition att samverka med föreningslivet för att utveckla samhället, men Lindesberg har ingen övergripande strategi eller uttalade mål kring detta arbete. Kommunen driver själva sina idrottsanläggningar. Några elitklubbar får ersättning för att de marknadsför kommunen externt. Bolagen breddar nu perspektivet på sina stöd till att omfatta övrigt föreningsliv. Appen Kultur Lindesberg möjliggör för såväl medborgarna och besökarna att på ett enkelt sätt ta del av utbudet som erbjuds. Kommunen delar årligen ut kulturstipendie, föreningsledarstipendie och byggnadspris om vardera 10 000 kronor.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Ny styrmodell som stödjer hållbar utveckling</p> <p>Strategi för hållbar upphandling</p> <p>Regional samverkan kring vissa delar inom hållbarhet</p> <p>Samarbetet kring framtidens stadsdel</p> <p>Aktiva och belönade bolag i frågorna</p> <p>Återanvänder/anpassar lokaler</p> <p>Hållbarhetsperspektiv i beslutsmodell</p> <p>KSO leder numer intresseområden för att få helhet i frågor</p> <p>Ambition med likvärdig service bland annat genom noderna/servicepunkterna</p> <p>Rikt föreningsliv, samverkansavtal finns i vissa fall. Fokus på barn & unga</p> <p>Företagsfrukostar, nätverk och uttalat mål</p> <p>Finskt förvaltningsområde</p>	<p>Tydligare gemensamts anslag – det är också efterfrågat från linjen</p> <p>Analyser som grund för målsättning inom hållbarhetsområdet</p> <p>Information, kunskap och stöd till invånare, medarbetare och företag</p> <p>Balans mellan och kunskap om hållbarhetsperspektivens bredd</p> <p>Stöd till företagen</p> <p>Utnyttja sociala media för att nå ut till hushållen</p> <p>Strategi för samverkan med civilsamhället</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	56

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

Den gällande styrmodellen i Lindesberg är nu inne på sitt andra år vid planering inför 2022. Modellen som används i kommunen, men inte hela koncernen, ska vara tillitsbaserad med kvalitetsstyrning, målstyrning och ekonomistyrning som tre parallella delar. En förutsättning för utveckling är sedan att samtliga verksamheter identifierat sitt grunduppdrag. Mål som sätts för grunduppdraget ska beskrivas i ett önskvärt resultat eller effekt, och prioriteras utifrån medborgarens nytta. Som underlag används SWOT-analyser. Organisationen arbetar tillsammans horisontellt med omvärldsbevakning inför planeringen. Resultatet av planeringen ska generera mervärde från verksamheterna till medborgarna, inte bara för verksamheten självt.

I november görs en 5-årig plan för investeringar och underhåll. Planeringen fortsätter med en analysdag i mars samt mål- och budgetseminarium i april inför

att budgeten ska beslutas i juni. Nämnderna levererar sedan sina verksamhetsplaner till kommunstyrelsen i december.

Politisk styrning

Input till styrmodellen ska enligt kommunen utgå från medarbetare och en närhet till medborgarna, till skillnad från det tidigare traditionella vision och målnedbrytningsmodellen. Det är något som intervjugrupperna bekräftar. Det har blivit en skillnad och en tydlighet för den enskilda chefen om vad som styrs utifrån vardagsuppdraget. Ett problem är att utvärderarna och de förtroendevalda inte är helt med på hur politikernas vision och vilja med kommunens utveckling ska hitta in i styrningen. Detta har tidigare upplevts tydligare. Den antagna politiska vision som finns är inte känd och flera av organisationens delar har egna visioner som skulle kunna synkroniseras med den övergripande. Även om nämndsordförandena upplever att man styr verksamheten, är det inte tydligt hur det går till utifrån styrmodellen. Det är ännu otydligare hur kommunfullmäktige som enligt kommunallagen är de som ska sätta mål för organisationen, faktiskt gör detta. Ett mål som uttrycks i kommunens övergripande styrdokument är ambitionen att bli en av Sveriges bästa skolkommuner, en utmaning som i signalerna inåt i organisationen kan bli tydligare om politiken sätter skarpa mål inom området och tydliggör hur hela koncernen i så fall förväntas bidra. Varberg är en kommun som arbetat med att förnya sin vision och använt film som media för detta.

En gemensam värdegrund som lever och är känd i organisationen saknas och är efterfrågad, men det finns en delad sund kultur som intervjugrupperna vittnar om som hjälper organisationen framåt. Förhållningssätt och vikten av att ha medborgarna i fokus tas upp i den nya styrmodellen, men det är oklart hur ambitionen med arbetet för att ta fram det gemensamma förhållningssättet ska gå till, av vem och hur. Till exempel vilken roll kommer de förtroendevalda ha i detta och hur utfallet ska följas upp, utvärderas och utvecklas framåt så att arbetet inte blir ett projekt med ett avslut som sedan inte ägs och utvecklas. Ordet tillsammans dyker upp i flera sammanhang i intervjuerna som ett begrepp som börjar kläs med innehåll och sätta sig som ett sunt förhållningssätt, och kanske är det något organisationen kan bygga på i detta arbete. Flera delar av organisationen arbetar med egna värdegrunder, och det är viktigt att ta hänsyn till i det kommande arbetet så att det slutligen hänger ihop. Vaxholms arbete med sina tre värdeord kan vara något för Lindesberg att studera.

Uppföljning och analys

Nämnderna gör såväl lägesrapporter, delårsrapporter, årsredovisningar och internkontroll. Verksamhetens mål och det ekonomiska utfallet följs kontinuerligt och rapporteras till nämnd. Kvalitetsrapporter görs på såväl enhets- som verksamhetsnivå. Denna typ av rapportering skulle kunna synliggöras för medborgare tydligare via de kanaler kommunen använder, även med kommentarer av resultat.

Lindesberg arbetar med uppsiktsplikten som ett sammanhållet begrepp av de aktiviteter som arbetar för att kommunstyrelsen sköter detta uppdrag. Nämnder som riskerar avvikelser för en dialog på KS kring detta. Med befintliga stödsystem har organisationen kontinuitet i uppföljning på alla nivåer av såväl mål som internkontroll och exempelvis arbetsmiljö. Internkontrollen kopplas till kvalitetsfaktorer och grunduppdraget. Den analysdag som genomförs innehåller en del kartläggning av utfall och förutsättningar framåt, men skulle kunna ha tydligare inriktning på analys av verksamheternas utfall och resultat, i jämförelse med andra och för att kunna stretcha ambitionerna. Det är också efterfrågat att tidigare på året kunna få en rättvisande ekonomisk uppföljning som chef i verksamheterna så att man så snart som möjligt kan vidta eventuella åtgärder vid avvikelser.

Rapportering av och konsekvenser vid avvikelser behöver stringens och tydliggöras hur det går till för organisationen. Chefer kan annars uppleva det som att det inte spelar någon roll om de eller deras kollegor håller budgeten eller inte. En del verksamheter dras med kontinuerliga underskott och då är det viktigt för beslutsfattare att ändå kunna visa att det finns en avkrävd och accepterad analys, hantering av åtgärder och justering av resursfördelning eller ambitionsnivåer, om det anses behövas.

Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson

Det goda klimat som organisationen vittnar om idag upplevs i stort även i dialogen mellan tjänstepersoner och förtroendevalda. Det finns dock en oro att detta också kan göra rollerna otydliga. Tidigare har organisationen inte alltid upplevt att man talat gott om varandra och känner en viss osäkerhet inför det kommande valåret. Det nya utskottet för stöd och strategi, under kommunstyrelsen, ska vara ett forum där dialogen kring styrningen gynnas vid sidan om den årliga planerings- och uppföljningsprocessen. Det finns en

efterfrågan av politiskt mod att anpassa ambitionerna med uppdragen efter tilldelade resurser, ett uttalande som i sig belyser att ekonomi- och verksamhetsstyrning fortfarande delvis upplevs som parallella processer. Tillitsbaserad styrning och tillsammansbegreppet kan hjälpa organisationen även inom detta område, om man klär detta med innehåll som alla inblandade har ett ägandeskap till.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Styrmodell som verkar i flera led	Kommunfullmäktige som styrande organ
Utskottsarbete under stödjer samspel politiker och tjänstepersoner	Politiskt beslutad känd gemensam vision. ”Vi jobbar med egna visioner”- Sy ihop ?
Modell för uppsiktsplikt	Politiskt beslutad gemensam värdegrund
Tillitsbaserad styrning	-Använd ”tillsammansbegreppet”
Tillsammans som förhållningssätt	Ekonomi- och verksamhetsstyrning som tydligt hänger ihop
Stödsystem för planering och uppföljning som gynnar röda tråden	Konsekvenser av avvikelser, ”spelar det någon roll om jag håller budget”?
Resultatdialoger	Historik med skav mellan politik och tjänstepersoner, att inte tala gott om varandra
Nya utskottet som arena mellan politik och tjänstepersoner	Stödsystem nytt för en del, och inte i hamn än.
Samspel mellan roller	Finns oro inför valrörelsen. Finns mod i politiken?

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	45

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

Den nya styrmodellen ska hjälpa till med effektivitetsarbetet med sina identifierade grunduppdrag, kvalitetsfaktorer och ekonomistyrningen som sker parallellt. Det gäller nu att tydligare se hur resursfördelning och uppdrag hänger ihop, detta upplevs inte alltid tydligt i verksamheterna. En modell för att tilldela resurser tydligare knutet till volymer har diskuterats och planeras att tas fram till 2024. Här kan kommunen använda sig av sin samhällsbyggnadsförvaltning bättre för att sy ihop kunskap med behov av förståelse i linjen. Lidingö är ett exempel på en kommun som arbetar med en tydlig resursfördelningsmodell kopplat till demografisk utveckling i ett tio-årsperspektiv.

Jämförelser för effektivitet

Lindesberg arbetar övergripande med jämförelsenätverket mellannyckeln och följer resultat i KKiK (kommunens kvalitet i korthet). Kommunen är även med i Sveriges Kommuner och Regionens nätverk ”Styra för resultat”. Systematiken kring jämförelsearbete upplevs ändå saknas i organisationen även om flera ingår

i nätverk och ambitionerna med nya styrmodellen känns mer relevanta. Tidigare har flera av de intervjuade upplevt att målet är att vara bättre än grannkommunen. Här finns god hjälp att få i RKAs (rådet för kommunala analyser) databas. Jämförelser med ett strategiskt noga aktuellt urval av kommuner kopplad till kunskap om nettoavvikelse och kvalitativa resultat kan hjälpa Lindesberg vidare mot en effektivare organisation. Tyresös modell att presentera KKiK de kallar kvalitetsuppslag eller Resultatnätverket R9.s årliga rapport kan vara inspirationskällor.

Kommunen vittnar själv om att man skulle kunna utveckla arbetet med att utvärdera nyttan av gjorda investeringar, där bolagen upplevs ligga steget före. Idag får politiken en avvikelse rapport per nämnd. Här kan man lära av varandra och använda någon form av nyttorealiseringsmodell. Kommunen står inför mycket utvecklingsarbete och växer, vilket gör det extra angeläget att ha kostnadskontroll på utvecklingen. Utvecklad projekt- och processtyrning kan också hjälpa organisationen. En kommun som arbetat mycket och framgångsrikt med processtyrning är Eskilstuna.

Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet

Ökad digitalisering står skrivet i mål- och budgetdokumentet som en väg att klara av kompetensförsörjning och välfärd i framtiden. Det finns e-tjänster, men många kräver ändå manuell hantering i form av nedladdning av dokument och att de skickas in till kommunen. Pandemin har skyndat på utvecklingen, även om verksamheterna vittnar om att här finns det mycket kvar att göra. Kommunen arbetar utifrån den regionala digitaliseringsstrategin. Man efterfrågar reellt stöd för detta från centralt håll och att kunna göra detta tillsammans. Även vanliga processer som rekrytering och avveckling av personal upplevs ta onödig tid och kraft från chefer då de inte flyter på som de skulle kunna göra med IT-stöd. Lidingö stad som också fått utmärkelsen årets digitaliseringskommun, har som Örebro kommun centralt avsatta resurser för digitalisering kopplat till effektivitetsutveckling och har ett väl utvecklat e-tjänsteutbud.

Samverkan för effektivitet

Lindesberg samverkar i många frågor på alla nivåer i organisationen med regionen, och använder regionens strategiska dokument för sin egen utveckling utan att alltid göra dessa till lokala varianter. Det anses effektivisera arbetet och man kan lägga större fokus på den egna styrningen för att uppnå ambitionerna.

Det finns ett samordningsförbund för de tekniska verksamheterna och lokalvården tillsammans med Nora, Ljusnarsberg och Hällefors. Även samhällsbyggnadsnämnden och överförmyndarnämnden delas med dessa kommuner. På chefsnivå finns också nätverk mellan dessa kommuner, exempelvis för kompetensförsörjning och inom socialförvaltningen.

Föreningslivet och civilsamhället ses som en viktig resurs för ökad samhällsnytta och kvalitet för kommuninvånarna, men det finns inte uttalat som strategi eller nedtecknade avsiktsförklaringar som styr detta. Röda korset, volontärer och Erikshjälpen är exempel där det finns överenskommelse i delar av organisationen.

Delar av organisationen efterfrågar en tydlighet i samverkan. Med vilka ska man samverka i första hand för att utmanas och utvecklas i framtiden? Vad är målet med samverkan? Det är viktiga strategiskt val och kan hjälpa Lindesberg i utvecklingen och effektivisering att här göra väl avvägda val tillsammans i organisationen. Här kan kommunen också nå ökad effektivitet genom uttalad samverkan med tydliga målambitioner med sina samverkanspartners.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Balanserad styrmodell</p> <p>Samverkan i regionen</p>	<p>Strategi för effektivitet</p> <p>Analysarbete</p> <p>Uppföljningsmodell - investeringar</p> <p>Anpassning till demografi</p> <p>Jämförelser - kolada</p> <p>Digitalisering</p> <p>Förenkla administrationen</p> <p>Samverkan internt, tvärsektoriellt</p>

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	51

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

Identifierade grunduppdrag är en viktig gemensam strategi men det har inte satt sig än riktigt. Det blir tydligt under intervjuerna och när man letar information att det än så länge inte är en gemensam strategi att utgå från kundens fokus i utvecklingen av arbetssätt. Verksamheterna och bolagen beskriver sig olika bra på dialog med sina kunder. Arbetet är under utveckling och de som har längre vana och rutiner för detta kan användas som förebilder.

Samhällsbyggnadsförvaltningen använder en feedbackmodell för att stärka verksamhetsutvecklingen och en sådan kan stärka brukarens fokus och spridas i organisationen. På nämndssammanträden finns en stående punkt kring goda exempel, men det är oklart om det gäller alla, hur mycket det handlar om brukarfokus och om det är konsekvent. Helsingborg är en stad som arbetat

genomgripande med sitt fokus på kunder utifrån sin servicepolicy som kan vara värt att titta på.

Fokus på service

Kommunen kan centralt stödja fokus på brukare och kunder bland annat genom att uppmärksamma de som gör ett gott jobb. Några exempel finns, som uppmärksamhet i veckobrev i delar av organisationen, och teams tas upp som en kanal som används för detta. Varje år delar barn- och utbildningsnämnden ut ett pris till den pedagog, maximal utveckling och lärande för barnet eller eleven, och nomineringsförfarandet annonseras bland annat på Facebook. Vissa deltar i regiongemensam utbildning i bemötande. Den kommunövergripande riktlinjen för lönepolitik lyfter att lönen ska stimulera till bästa möjliga service till invånarna, men det finns inga gemensamma lönekriterier som stödjer detta eller ett arbete som säkerställer att detta beaktas i lönesamtalen eller annonsering i hela organisationen.

Förenklade kontakter med kommunen

Via medborgarservice som finns på biblioteket kan du få stöd i kontakt med myndigheten på svenska, arabiska, engelska och finska. Tjänsten annonseras under omsorg på hemsidan. Du kan även där få hjälp med andra myndighetskontakter också, så sidan skulle med fördel kunna synas tydligare på kommunens första sida. E-tjänsterna som finns är ofta inte utvecklade att kunna skötas helt digitalt, som exempelvis vid skolval. Servicenoder planeras i kommunens olika delar i samverkan med föreningslivet och utan kommunal personal, för att tillgängliggöra service ytterligare. Kommunen har ingen chatrobot eller FAQ-sida på webben.

Information kring kommunens serviceutbud

Det är inte helt enkelt att förstå vilken typ av hjälp kommunen erbjuder via hemsidan, inte vilka resultat som verksamheterna levererar eller hur kommunen ligger till jämfört med andra. Till exempel finns ingen presentation av vilka äldreboenden kommunen har. Däremot har kommunens skolor egna sidor med kontaktuppgifter men kvalitetsrapporterna har något år på nacken. Det görs brukarundersökningar i verksamheterna men resultaten finns inte presenterat med systematik från verksamheterna på webben eller i andra sociala kanaler.

Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna

Verksamheterna arbetar med olika typer av systematik för att kvalitetssäkra leverans på individnivå i form av individuella planer, genomförandeplaner och liknande. Som elev i skolan kan du byta skola och denna möjlighet finns också presenterat på webben. Det händer att elever också vill byta skola och då gör kommunen sitt bästa för att tillgodose detta. Efterfrågas byte av boende eller annan daglig verksamhet som passar bättre arbetar man också för att försöka tillgodose detta.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Grunduppdrag som uppdrag Lönekriterier Metod för feedbackövningar Stående punkt med goda exempel på nämndssammanträden Medborgarservice	Stärkt kund- och brukarperspektiv generellt. E-tjänster som är fullt ut digitala Websida med information anpassat till potentiella kundgrupper Resultat från enkäter på web Systematiserat och strategiskt arbete med jämförelser

Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för kvalitetsutveckling• Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet• Förbättringsarbete• Samverkan för kvalitetsutveckling	47

Allmänt

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

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

Strategi för kvalitetsutveckling

Den nya styrmodellen sägs jobba även mot kvalitetsutveckling med sitt fokus på grunduppdrag och kvalitetsfaktorer som beslutas politiskt och finns med i årshjulet för planering och uppföljning. Kvalitetsfaktorerna ska ha minst två indikatorer kopplade till sig. I kommunens övergripande styrdokument används ambitionsbegrepp som att Lindesberg ska stå för ”hög” kvalitet och ”bra” kvalitet vilka också behöver tydliggöras. Det är viktigt för den som ansvarar för en verksamhet att veta vad som är förväntat och att verksamheterna även på chefsnivå vet när de levererar enligt förväntan. Även stödfunktioner förväntas utveckla styrning enligt styrmodellen och brottas med utmaningen att hitta faktorer och mått. En utmaning är att hålla i det arbetet och säkerställa att dessa också hittar fram och levererar utifrån beställd kvalitet till sina respektive kunder.

Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

Det finns en kvalitetsgrupp som leds från kommunledningskontoret med representanter från koncernens alla delar. Här hjälper man varandra att sätta styrningen och utveckla och fylla styrsystemet med innehåll. Idag arbetar verksamheterna med olika former av kvalitetsrapporter, processtyrning, Lean och annat. I socialförvaltningen finns idag ett kvalitetsledningssystem enligt socialstyrelsens föreskrifter. Skolan tycker att de kommit en bit på väg att anpassa sina kvalitetsrapporter efter nya styrsystemet. Det är välkommet att man nu tar ett centralt grepp om frågan och arbetar fram gemensamma modeller för kvalitetsstyrning. SKR erbjuder kommuner kunskapshöjande åtgärder inom området tjänstedesign, en modell att i högre grad involvera kunderna i utformningen av sina egna tjänster.

Förbättringsarbete

Både bolagen, tillväxt- och samhällsbyggnadsförvaltningen vittnar om ett systematiskt arbete med att ständigt förbättra sina leveranser och själva produktionen. Det sker genom att lyfta medarbetares förslag, arbeta med innovationer eller särskilt utpekade grupper som arbetar med detta i fokus. Det finns systematik som kan återanvändas i hela organisationen. Det pågår också digitaliseringsambitioner i delar av organisationen. Lindsberg skulle kunna tjäna på att ett helhetsgrepp kring detta för att bistå verksamheterna och säkerställa kundfokus i utvecklingen. En kommun som tagit ett sådant grepp och fått fart på utvecklingen är Kumla kommun med sitt arbete ”Digitala Kumla 2025”.

Samverkan för kvalitetsutveckling

En platt organisation beskrivs som en viktig faktor som gör det lätt att nå varandra vid behov. Lärande över organisationsgränserna är dock något som Lindsberg kan göra mer av systematiskt, och det uttrycks också som ett önskemål. Den goda energi och upplevelse av synergieffekt som det gemensamma arbetet med stadsdelsutvecklingen i Hagaberg skapat har gett mersmak. Samverkan med brukare, intresseorganisationer och näringsliv för att nå än bättre kvalitet och leverans i verksamheterna kan utvecklas och systematiseras med stöd av avsiktsförklaringar och avtal. Ett sådant arbete som pågår för ökad medborgarservice är arbetet med noderna i kommunens olika geografiska mittpunkter, och detta arbete är under utveckling i syfte att stärka servicen. Kommunen har ett systematiskt arbete med polis och region för krisarbete. Samhällsbyggnads felanmälningsapp är ett exempel i sig på

samverkan där alla kommuner gemensamt tar in synpunkter i samma system och möjliggör för de som bor i de aktuella kommunerna att inte behöva fundera på vart i Bergslagen man råkar befinna sig när man felanmäler.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Pedagogiska priset</p> <p>Snabbfotad organisation i förändring tack vare plattformen.</p> <p>App. för felanmälan som tar in brett.</p>	<p>Lex Sara och Lex Maria har ökat sista året. Analys och åtgärder saknas.</p> <p>Övergripande strategi för kvalitetsutveckling och ständiga förbättringar vid sidan av den utvecklade styrningen</p> <p>Digitaliseringens/IT grunduppdrag som stöd för verksamhetsutveckling</p> <p>Stöd för innovation (sambandsbyggnad och bolagen gott exempel)</p> <p>Samverkan med brukare för att utveckla kvaliteten, tjänstedesign</p> <p>Tydliggör ”rätt” kvalitet</p>

Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för ett hållbart arbetsliv• Strategisk kompetensförsörjning• Arbetsmiljö och sjukfrånvaro• Jämställdhet och mångfald	72

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

Arbetslivsområdet är det starkaste området i Lindesbergs utvärdering. Attraktiv arbetsgivare är ett av kommunens inriktningsmål och flera faktorer följs övergripande, arbetet utvärderas och utvecklas. Arbetet för att möjliggöra ett

hållbart arbetsliv innehåller flera strategier som exempelvis den att behålla arbetsförmåga. Den strategin efterlevs bland annat genom att möjliggöra variationer under anställningstiden utifrån individens övriga livssituation och önskemål. I det samlade dokumentet handbok för planering och uppföljning behandlas bland annat attraktiv arbetsgivare, det tredelade ledarskapet, ansvar för information mellan organisationens olika delar, samt det stöd som finns att tillgå. Handboken är kopplad till kommunens styrsystem och ska uppdateras för att stödja modellen med tillitsbaserad styrning som nu arbetas fram.

Den centrala HR-enheten upplevs som ett gott stöd och drivande i arbetet och ambitionen finns att få ihop alla delar kring personalfrågor. Strävan är att få ner antalet styrdokument. De dokument som finns idag är inte alltid tydligt märkt Lindesberg, eller tydliggör ambitioner med arbetet, som exempelvis ”hälsofrämjande arbete – en vägledning”. Det är tydligt vid intervjuerna att det fortfarande upplevs som att arbetet spretar. Organisationens olika delar sköter till stor del det strategiska arbetet själva och det finns luckor, som exempelvis att få kontinuitet i brandskyddutbildning.

Strategisk kompetensförsörjning

Lindesbergs kommun arbetar på flera fronter för att säkra kompetensbehoven i framtiden och är på väg fram med kommunövergripande dokumentation kring detta arbete, som idag sköts på förvaltningsnivå. Flera exempel finns på samverkan med universitet för att studenter ska möjliggöras anställning redan under studietiden. Kommunen erbjuder garanterade anställningar för de som väljer att skaffa sig utbildning, valideringsmöjligheter och specialistutbildning på arbetstid. Vidare ser man också över och riktar bemanningar i grupper, möjliggör heltidsanställningar och möjligheter att arbeta deltid efter pensionering. De fackliga företrädarna uppskattar samarbetet och möjligheterna gällande kompetensförsörjning och vittnar om närhet till dialog, hög kompetens och goda relationer.

Kommunen säger sig arbeta enligt konceptet kompetensbaserad rekrytering, vilket dock inte är allmänt känt bland chefer. Annonsering sker på olika fronter, som till exempel i videoform på facebook. Linked In är också en använd kanal, och kommunen står ibland på mässor för att synas som arbetsgivare. En strategi är att se de anställda som ambassadörer, som kan rekommendera Lindesberg som attraktiv arbetsgivare. Det finns ett antal förmåner som exempelvis förmånsnyckel, motionstimme och hälsosamtal. Lönepolitiken med tillhörande

lönekriterier som ska finnas på verksamhetsnivå ska stimulera till medskapande, utveckling, goda arbetsprestationer och bästa möjliga service till invånarna. Flera lönekartläggningar har lett till idag jämlika löner.

Arbetsmiljö och sjukfrånvaro

Samverkansavtalet ligger till grund för det systematiska arbetet med arbetsmiljön. De fackliga organisationerna blir tidigt delaktiga i personalärenden, vilket uppskattas. På en generell nivå lyfts också att samarbetet utifrån uttryckt oro från medarbetare med anledning av coronaviruset har fungerat mycket respektfullt och konstruktivt. Medarbetarenkät gjordes senast 2020 med 67 procent svarsfrekvens, resultatet ligger som grund för utvecklingsarbete och resultatet tas till exempelvis upp på de gemensamma kvalitetsdagarna. Det finns etablerade kända rutiner för sjukanmälan och rehabilitering.

Kommunen arbetar för att bevara arbetsförmågan tillsammans med Regionhälsan, dit man kan vända sig med arbetsrelaterade problem. Det finns även möjlighet att få stöd för icke arbetsrelaterade problem via S:t Lukas. Sjukfrånvaro, personalomsättning, sysselsättningsgrader med mera följs kontinuerligt och används till grund för utvecklingsarbetet. Organisationen vittnar om ett långsiktigt kontinuerligt arbete där kommunens centrala hälsoutvecklare lyfts fram som en framgångsfaktor.

Jämställdhet och mångfald

Det finns rutiner för kränkande särbehandling, trakasserier och sexuella trakasserier som godkänts av diskrimineringsombudsmannen 2019. Handläggare som handhar utredningsarbete kopplat till upplevd kränkning utbildas.

Ett strategiskt grepp som används är lönedifferentiering, för att gynna flerspråkighet exempelvis gällande finska, då kommunen är ett finskt förvaltningsområde.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Strategi behålla arbetsförmåga. ”Går ej att smita förbi chefsansvaret”</p> <p>Strategier för attraktiv arbetsgivare.</p> <p>Riktlinjer för lönepolitik, kartläggningar</p> <p>Samverkansavtal – även tydligt i mål och budgetprocess enligt fack. obs saknas APT under pandemin</p> <p>Stöd även till icke arbetsrelaterade problem</p> <p>Hälsofrämjande arbete, hälsoutvecklare centralt, cyklar, löneväxling,</p> <p>Etablerade kända rutiner för sjukanmälan, rehabilitering - låg sjukfrånvaro ett resultat</p> <p>Arbetsmiljöundersökning</p> <p>Företagshälsovård</p> <p>Kompetensförsörjningsstrategier</p> <p>Kompetensbaserad rekrytering</p> <p>Analyserat behov och varför man väljer Lindsberg</p> <p>Validering av kompetens</p> <p>Rätt till heltid</p> <p>Samverkan med universitet – anställer studenter och bygger på kunskap hos befintlig personal</p> <p>Kultur i organisationen</p> <p>HR som verkligt stöd</p> <p>Jämställdhet utifrån regional strategi, fått effekt utifrån jämställdhet. Flerspråkighet en lönefråga.</p>	<p>Kompetensbaserad rekrytering inte känd</p> <p>Koppla strategier med det tredelade ledarskapet till tillitsbaserad styrmodell</p> <p>”Verktyg finns, men inget årshjul eller systematiserat”, exempelvis brandskydd och HLR utbildning</p>

Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap• Högsta cheferna som förebilder• Chefers uppdrag• Intern kommunikation• Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	61

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

Området är ett av Lindsbergs starkaste med 61 poäng, och skulle med tydligare kommungemensamma anslag bli ännu starkare. Strategin för chefs- och ledarskap består i dagsläget av ett antal olika aktiviteter och en kultur som gynnar organisationen, som skulle kunna bli tydligare och systematiskt följas upp och utvecklas utifrån ett helhetsperspektiv. En ledarplattform är under utveckling. Strategin kring medarbetarskapet är något otydligare och här finns mer att göra för att nå ett tydligt arbete som följs upp, analyseras och utvecklas. Kommungemensam checklista för introduktion av chef och medarbetare finns.

Arbetet med att utvecklas som medarbetare sker i dagsläget i huvudsak ute i förvaltningarna, även om det finns gemensam mall att arbeta efter vid medarbetarsamtal. Nässjö är ett gott exempel på arbete med medarbetarskap, exempelvis med ett utskick redan innan anställning påbörjas.

Högsta cheferna som förebilder

Styrmodellen beskriver vikten av ett öppet och inkluderande, kommunikativt ledarskap. Flera lyfter arbetet med tillitsbaserad styrning som positivt, ett anslag som verkat landa väl i organisationen och får mogna fram i en takt som alla känner sig bekväma med. Även om det spretar med olika visioner och värdegrunder i organisationen får kommunledningen positiv feedback av sin organisation som synlig och lätt att komma till tals med.

Chefers uppdrag

Det tredelade ledarskapet med ansvar för personal, ekonomi och verksamhet slås fast i dokumentet handbok för planering och uppföljning, som är under utveckling. Stratsys som systemstöd för planering och uppföljning, ihop med styrmodellen, beskrivs som bra stöd för chefskapet. Mandatet att verka inom sitt ansvarsområde upplevs tydligt även om en del chefers uppdrag har en tendens att växa. Det finns chefer som har runt 50 medarbetare. Det i sig kan vara något som Lindesberg behöver utvärdera, och avgöra om man anser att alla har rätt förutsättningar för att bedriva det chef- och ledarskap som man önskar ska växa fram med den nya ledarsatsningen. Linjechefer kan också uppleva att utmaningar som att stänga enheter, bedrivs utan upplevt fullt stöd från sin egen organisation. Med upplevda stora krav på effektivisering i verksamheter är det viktigt att organisationen ger sitt stöd till de som står för större utmaningar. Det finns också en fundering kring hur viktigt det egentligen är att sköta sin ekonomi, då det inte alltid får några konsekvenser eller avkrävs ordentliga analyser och åtgärder vid negativa avvikelser.

Intern kommunikation

Den huvudsakliga kommunikationen sker via intranätet. Ett uppskattat inslag är chefsanteckningarna, en kortare sammanfattning från ledningsgruppen som delges alla anställda. Teams har blivit organisationens gemensamma verktyg men strategin för hur man tänker att kommunikation ska fungera internt är inte helt tydlig och delar av organisationen kan uppleva att de glöms bort i dialogen.

Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

Den centrala HR-enheten stödjer cheferna i organisationen och driver programmet Framtidens ledare. Som ny chef får du en mentor och viss utbildning, till exempel i arbetsmiljö. Ett ledarutvecklingsprogram är på gång via regionen kallat ”personligt ledarskap”. Systematiserade dialogforum för att kunna nå ett kollegialt nätverkande och tillsammans utveckla chef- och ledarskap är efterfrågat, då det idag inte finns för alla.

Även om kommunen genomför medarbetarsamtal och har ett fungerande arbete med kompetenshöjande åtgärder så finns mycket Lindsberg skulle kunna göra för att ta tillvara på medarbetarnas kunskap och systematisera arbetet med kollegialt lärande och utveckling av organisationen utifrån individuell nivå. Cheferna prioriterar att vara nära sina arbetsgrupper för att stötta utvecklingen av medarbetarskapet som i huvudsak sker i verksamheterna. En kommun som arbetar strategiskt med ledarskapet och att skapa rätt förutsättningar för detta är Tomelilla.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Inkluderande klimat.</p> <p>Ledarforum som kommunikationsväg.</p> <p>Framtidens ledare</p> <p>Ledarskapsprogram via regionen</p> <p>Publika chefsanteckningar</p> <p>”Öppen dörr”-kultur. Närvarande ledarskap.</p> <p>Uppskattade Teams-kanaler och grupper</p> <p>Introduktion, Mentorskap i delar av organisationen</p> <p>Medarbetarsamtal</p> <p>Chefshandbok - Tydliga chefsuppdrag med mandat</p> <p>Medarbetarhandbok – per förvaltning</p> <p>Arbetsmiljöansvaret tydligt genom återkommande utbildning</p>	<p>Lagtröja i den platta organisationen</p> <p>Forum för enhetschefer som inte har sitt ”skrä” att utvecklas både gällande effektivitet och chef- och ledarskap. ”Läs chefshandboken” ett svar?</p> <p>Stora arbetsgrupper – (men inget som organisationen påpekat).</p> <p>Strategi för kommunikation av information</p> <p>Stöd för utveckling/omställning</p>

4. Översikt av poängfördelning

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

1. Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	6	20	30%
1.2 Kommunens information till medborgarna	6	10	60%
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	15	30	50%
1.4 Transparens kring resultat	3	10	30%
1.5 Förutsättningar för politiken	17	30	57%
	47	100	47%

2. Samhällsutveckling	Uppnått	Max	Procent
2.1 Strategiskt arbete	7	15	47%
2.2 Social hållbarhet	13	30	43%
2.3 Ekologisk hållbarhet	10	30	33%
2.4 CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGS- OCH KULTUR	12	25	48%
	42	100	42%

3. Styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1 Strategi för styrning	7	10	70%
3.2 Politisk styrning	18	40	45%
3.3 Uppföljning och analys	16	30	53%
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	15	20	75%
	56	100	56%

4. Effektivitet	Uppnått	Max	Procent
4.1 Strategi för effektivitet	9	20	45%
4.2 Jämförelser för effektivitet	11	30	36%
4.3 Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet	14	30	47%
4.4 Samverkan för effektivitet	12	20	60%
	46	100	46%

5. Brukarens fokus	Uppnått	Max	Procent
5.1 Strategi för brukarens fokus	15	20	75%
5.2 Fokus på service	9	20	45%
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	11	20	55%
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	6	20	30%
5.5 Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna	11	20	55%
	52	100	52%

6. Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	9	20	45%
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	15	20	75%
6.3 Förbättringsarbete	9	30	30%
6.4 Samverkan för kvalitetsutveckling	14	30	47%
	47	100	47%

7. Arbetsliv	Uppnått	Max	Procent
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	10	15	67%
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	28	40	70%
7.3 Arbetsmiljö och sjukfrånvaro	21	25	84%
7.4 Jämställdhet och mångfald	13	20	65%
	72	100	72%

8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max	Procent
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	10	20	50%
8.2 Högsta cheferna som förebilder	13	20	65%
8.3 Chefers uppdrag	14	20	70%
8.4 Intern kommunikation	15	20	75%
8.5 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	9	20	45%
	61	100	61%