

# Kommunkompassen Analys av Strömstad kommun

2020-10-14 Utvärderare  
Christine Feuk, Henrik Bergström och Malin Annergård SKR



Sveriges  
Kommuner  
och Regioner

## Innehåll

<b>1 Vad är kommunkompassen? .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Strömstad kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång .....</b>	<b>5</b>
Utvärderingen .....	5
Sammanfattning av resultat .....	5
Jämförelser.....	7
Sammanfattande kommentarer.....	7
<b>3. Detaljerad genomgång per område .....</b>	<b>8</b>
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare .....	8
Område 2 Samhällsutveckling.....	12
Område 3 Styrning och kontroll.....	17
Område 4 Effektivitet .....	20
Område 5 Brukarens fokus .....	23
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	27
Område 7 Arbetsliv.....	30
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap .....	34
<b>4. Översikt av poängfördelning .....</b>	<b>38</b>

# 1 Vad är kommunkompassen?

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

Frågeställningarna omfattar både ett strategiskt och operativt perspektiv med fokus på uppföljning och effekt/resultat. Verktøget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktøget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades åren 2010, 2016 och 2019/2020 för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringarna har gjorts i samverkan mellan SKR, medlemmar och norska KS.

Kommunkompassen är ett verktyg som utvärderar hur kommunen arbetar för att kunna fungera som en framgångsrik

- Demokratiaktör (transparens, medborgardialog, politisk styrning, m.m.)
- Samhällsbyggare
- Välfärdaktör (kundens/brukarens fokus, effektivitet, styrning/uppföljning, m.m.)
- Arbetsgivare (ledar-/medarbetarskap, kreativitet, kultur, kompetens, m.m.)

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan hur kommunen leder organisationen utifrån ett helhetsperspektiv och hur samspelet mellan de olika verksamheterna fungerar.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Kommunens styrdokument
- Kommunens hemsida och sociala medier

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar utifrån Kommunkompassens kriterier. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett stort antal frågor belyses. Bedömningen görs med fokus på politisk styrning, en sammanhållen

koncern, en hållbar utveckling och medborgar- respektive brukarorientering. Uppföljning, effekter/resultat och utveckling är också viktiga bedömningsparametrar.

De åtta huvudområdena är:

1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare
2. Samhällsutveckling
3. Styrning och kontroll
4. Effektivitet
5. Brukarens fokus
6. Kvalitetsutveckling
7. Arbetsliv
8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

En kommun som utvärderas med Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

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

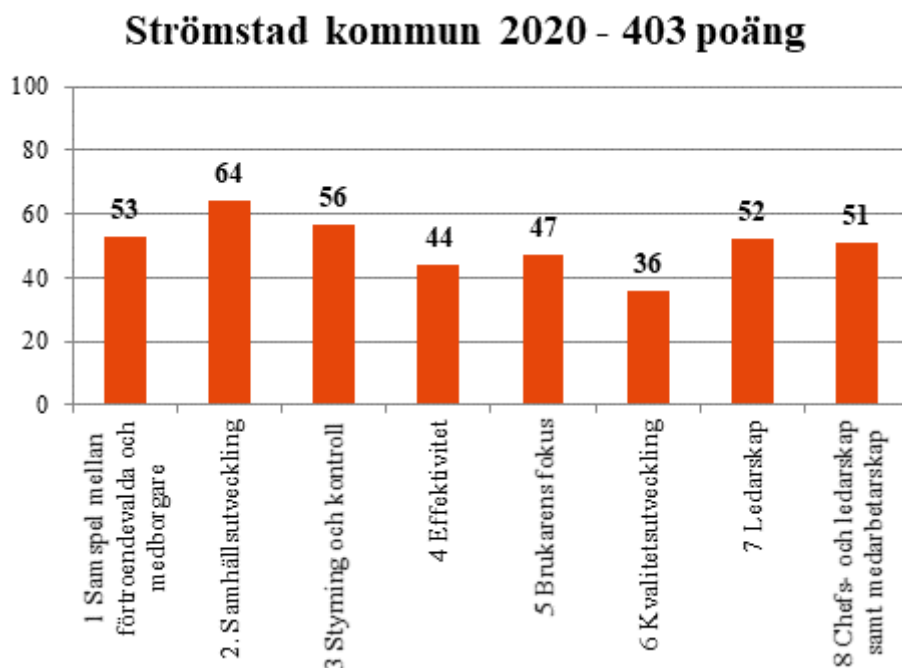
### Utvärderingen

Utvärderingen av Strömstad kommun genomfördes i oktober år 2020 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier.

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

### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Strömstad kommun totalpoäng samt poängfördelningen per område.



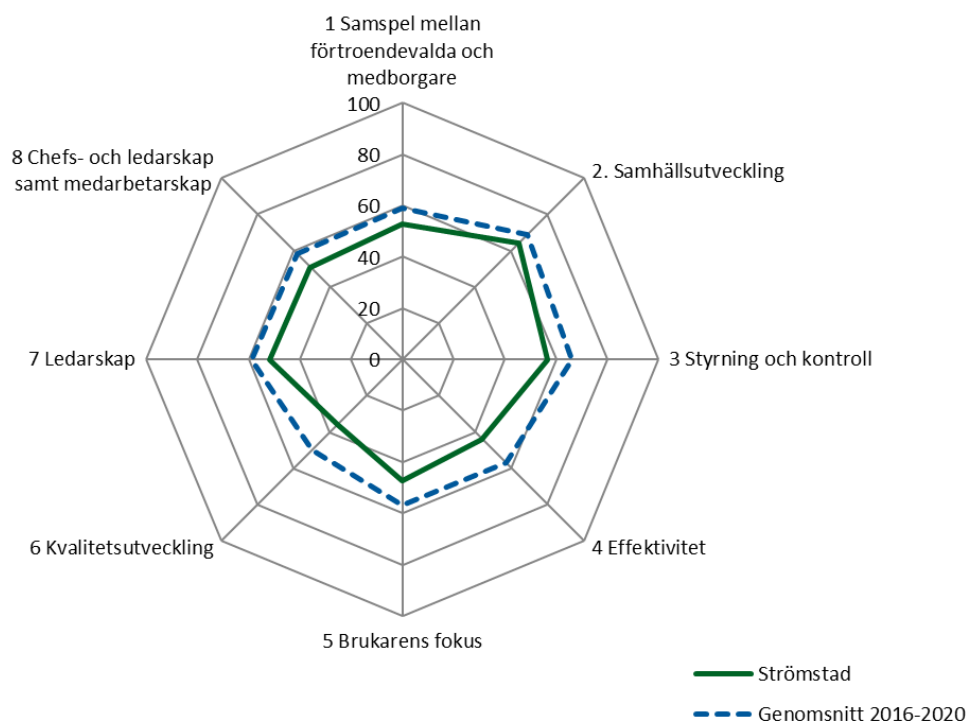
I nästa diagram illustreras Strömstad kommuns poängprofil jämfört med ett nationellt medelvärde på kommuner som utvärderats sedan 2016.

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. De områden som särskilt utvecklats och reviderats är;

- område 2. Samhällsutveckling (f.d. område 7. Kommunen som samhällsbyggare)
- område 4. Effektivitet (f.d. område 5. Resultat och effektivitet)
- område 6. Kvalitetsutveckling (f.d. område 7. Ständiga förbättringar)
- område 7. Arbetsliv (f.d. område 6. Kommunen som arbetsgivare – personalpolitik).

Vill du veta mer om förändringarna, beskriver vi dem i filmen om Kommunkompassen ([www.skr.se](http://www.skr.se)).

### Strömstad kommun 2020 jämfört med ett genomsnitt av alla utvärderingar sedan 2016



## Jämförelser

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

## Sammanfattande kommentarer

Strömstad kommun är mitt uppe i ett stort utvecklingsarbete där man själva i samband med den inledande introduktionen uttryckte att man upprättat en strategisk utvecklingskarta för att lyfta kommunen framåt, att öka förmågan som servicegivare. Denna kommunkompassutvärdering kan därför ses som en nulägesanalys och ett underlag för att identifiera och prioritera vilka förbättringar som behöver göras. En del arbete har redan påbörjat men ännu inte implementeras. Andra delar har implementerats men effekterna går ännu inte att utläsa. Sådant arbete fångas inte upp i denna utvärderingen.

Kommunen starkaste område är område 2 som handlar om samhällsutveckling och det speglar väl den bild utvärderarna fått kring Strömstad som plats där besöksnäringen har en viktig roll.

Arbetet kring att utveckla målstyrningen är ett steg i rätt riktning. Kopplat till detta krävs nu att kommunen fortsätter att utveckla arbetet kring systematisk uppföljning och analys både vad gäller leverans av tjänster och service men också interna processer.

Kommunen behöver också ta ett tydligare grepp kring övergripande kvalitetsarbete avseende effektivitet och ständiga förbättringar och ser över hur stödet till verksamheten kan vidareutvecklas.

För att kunna möta kommande utmaningar som bland annat är kopplat till den demografiska utvecklingen krävs en större samverkan mellan kommunen och medborgarna/brukarna. Tillvarata den klokskap och kunskap som medborgarna och brukarna besitter genom att öka dialog och involvering.

Initiativet kring mer systematiskt arbete kring ledarskap är ett steg i rätt riktning. Här bör också ett arbete kring medarbetarskapet prioriteras.

## 3. Detaljerad genomgång per område

### Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

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

#### Allmänt

För att stärka demokratin och det representativa politiska systemets legitimitet är en medskapande samhällsstyrning av betydelse. Medborgares möjlighet till inflytande, delaktighet och information är viktigt, både för att skapa tillit till det demokratiska systemet, öka förståelsen för prioriteringar och för att utveckla ett hållbart samhälle. Offentlig verksamhet har ett stort ansvar att tillgängliggöra och skapa transparens kring 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

Kommunen har ingen strategi för demokratiutveckling och medborgarinflytande men i grunden finns det en andemening om öppenhet och delaktighet.

Verksamheten har på olika sätt försökt skapa strukturer som ger möjlighet till insyn och öppenheten. Arbete pågår också med att ta fram en metodbank kring medborgardialog. Kommunen bör tydliggöra hur man framåt ska jobba med



medborgardialog på ett mer strategiskt och systematiskt sätt. Vilka frågor ska hanteras genom en medborgardialog.

Strategin kring kommunens kommunikation är däremot tydlig. I kommunens riktlinjer för service och bemötande – ges exempel på hur man ska hantera/agera vid olika kontakter med kommunens invånare. Kommunen har en kommunikationspolicy som är fördjupad i tre riktlinjer: riktlinjer för sociala medier, redaktionella riktlinjer och riktlinjer för service och bemötande.

### **Kommunens information till medborgarna**

Strömstad använder sig av flera olika kanaler för att informera medborgarna. Hemsidan, där merparten av information finns tillgänglig för medborgarna, är anpassad för att kunna tillgodose medborgare med olika behov möjlighet att ta del av information från kommunen (information på olika språk, anpassade sidor som är lättlästa, och funktionalitet för att få bilder upplästa). Kommunen har också en egen kommundidning – Allihopa som ges ut regelbundet till kommunens invånare. Här ges information kring vad som är på gång i kommunen och kommande satsningar. Tidningen ges också ut i en förenklad version.

Utifrån ett demokratiskt perspektiv och för att stärka den lokala demokratin är det viktigt att medborgarnas möjligheter att få insyn i den politiska beslutfattningsprocessen är lätt och tillgänglig. Kommunen ger medborgarna denna möjlighet genom att kommunstyrelsens möten är öppna för allmänheten, och alla kommunfullmäktiges möten sänds direkt via webb. Kontaktuppgifter till kommunens förtroendevalda finns tillgänglig på hemsidan och här publiceras även handlingar och ärendelister inför möten i nämnder, kommunstyrelsen eller kommunfullmäktige.

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

Som nämnts ovan saknar kommunen en strategi kring hur och när medborgardialog ska användas och detta återspeglas också i de insatser som görs. De som görs är ganska sporadiska och inte så många. Inom ramen för brottsförebyggande arbetet genomför polis och kommun årligen en medborgardialog om trygghet, dels genom webbenkät men också genom att finnas på plats under evenemanget Strömstad in Light för att prata trygghet med medborgarna.

Under 2019 genomfördes dialog om trygghet med elever i åk 5 och 6 och högstadiet, där eleverna genom ett digitalt verktyg fick markera otrygga platser på en karta, detta var sedan ett underlag till FÖP Strömstad tätort med Skee samt de medborgarlöften polis och kommun avger årligen.

Inom ramen för planprocessen i plan – och bygglagen har genomförts olika typer av medborgardialog under t.ex. samrådet. Oftast inbjudan till samrådsmöten där planförslaget presenteras och det lämnas utrymme för frågor. Men vid några tillfällen har man haft öppet hus i lokaler utanför stadshuset där det funnit möjlighet att träffa tjänstepersoner och politiker och titta på och diskutera förslaget.

Medborgare i kommunen har också möjlighet att lämna in medborgarförslag. Förslagen hanteras i kommunfullmäktige och delegeras till berörd nämnd. Normalt ges medborgaren, som lämnat in förslaget, möjlighet att presentera detta i kommunfullmäktige. Mängden inkomna förslag är inte jättestor och utvärderarna upplever att det finns en viss tveksamhet kring om medborgarförslag är något som kommunen ska jobba vidare med på sikt. Ett stort antal kommuner arbetar idag med medborgarförslag och inspiration kan hämtas från t.ex. Piteå eller Norrköping om kommunen vill utveckla sitt arbete kring medborgarförslag.

Kommunen bör också överväga om man inte ska utveckla fler mötesarenor där medborgarna kan komma till tals med politiken. Som medborgarföreträdare är det viktigt att vara till för sina medborgare och skapa möjligheter för dialog och inflytande.

### **Transparens kring resultat**

Vad får jag som medborgare för mina skattepengar? Vilka resultat och vilken kvalitet är det på tjänsterna som kommunen levererar? För att kunna få svar på dessa frågor idag är medborgarna hänvisade bland annat till kommunens årsredovisning eller andra liknande redovisningar. Men en årsredovisning är ofta förhållandevis svårläst för en icke insatt person. Önskvärt hade varit att kommunen på ett mer tillgängligt sätt delgivit medborgarna denna information och kompletterat med flera verksamhetsresultat. En att presentera vad kommunen åstadkommer både med hjälp av mått och förklarande text kopplat till uppsatta mål.

## **Förutsättningar för politiken**

I början av en ny mandatperiod får politikerna i Strömstad en grundläggande utbildning. Utöver detta erbjuder också nämnderna verksamhetsspecifika utbildningar. Det finns även en portal på hemsidan för politikerna. Nya politiker som börjat sitt uppdrag under mandatperioden erhåller dock inte samma utbildning utan här ligger det mer på respektive parti och nämnd att ge stöd och utbilda.

Processen kring beslutsunderlag har utvecklats under de senaste åren och idag finns en struktur med gemensamma mallar för tjänsteskrivelser. Sällan innehåller dock beslutsunderlag flera olika alternativ som politiken kan få ta ställning till. Processen kring beslutsunderlag skulle kunna stärkas ytterligare genom en konsekvensbeskrivningar som kan ligga till grund för beslut. Här håller SKR på ta fram en manual som beskriver hur detta kan göras.

Hat och hot mot förtroendevalda är tyvärr ett växande problem i Sverige. Kommunen har en rutin över hur politikerna ska agera om de blir utsatta för hot. Det gäller dels vilka kontakter de ska ta med säkerhetssamordnaren, inom eget parti samt med Polismyndigheten (eventuellt även med Säkerhetspolisen). De politiker som utvärderarna talat med säger att de känner sig trygga med dessa rutiner. Under november månad har kommunen också genomfört ett seminarium kring hot och hat med SKR.

Risker för korruption, fusk och oegentligheter fångas upp i riskanalysen i samband med det årliga arbetet med internkontrollplan som tas fram för varje nämnd. Ett nytt reglemente för intern kontroll är under framtagande som även ska omfatta bolagen i kommunkoncernen. Finns även beslutade riktlinjer mot mutor och jäv.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det finns en god möjlighet för medborgarna att ha insyn i politiska sammanträden där både KF och KS har öppna möten</li> <li>• Kontaktuppgifter till förtroendevalda</li> <li>• Arbetet kring att hantera hot och hat</li> <li>• Arbetet kring att hantera fusk och oegentligheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det finns en grundläggande andemening om öppenhet och delaktighet, men en avsaknad av strategi för utveckling av demokrati och medborgarinflytande</li> <li>• Avsaknad av strategi och helhetstänk kring hur information ekonomi och verksamhetsresultat ska ges till medborgarna</li> <li>• Arbetet kring medborgardialog är ganska ringa och kan utvecklas</li> <li>• Redovisning av resultat (ekonomi och kvalitet) förekommer men kan utvecklas</li> </ul>

## Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för hållbar utveckling</li> <li>• Social hållbarhet</li> <li>• Ekologisk hållbarhet</li> <li>• CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGS- OCH KULTUR</li> </ul>	<b>64</b>

### 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**

Ett av kommunens övergripande mål är att vara en fossiloberoende kommun år 2030 och för att nå detta mål har kommunen tagit fram en särskild strategi. Nyckeltal har kopplats till målet som följs upp vid del- och årsbokslut. Under 2020 pågår ett arbete med att utveckla kommunens målstyrning där tanken är att kommunen ska arbeta med fyra olika etappmål. Ett av dessa är ”En hållbar kommun”. Detta mål ska fånga upp mål som kommunen arbetar med sedan tidigare. Arbetet pågår även med att ta fram en strategi/handlingsplan för Agenda 2030. Det finns en grundläggande kunskap i chefsleden kring Agenda 2030 och politiken kommer också att få en kunskapspåfyllnad kring Agenda 2030. Strategin som nu arbetas fram bygger på de identifierade utmaningar och styrkor som arbetats fram vid en workshop kring den globala målen.

Kommunen fokuserar nu inledningsvis på arbetet i den egna organisationen för att sedan lyfta blicken. För att nå hållbarhetsmål utifrån ett större samhällsperspektiv krävs samverkan även med externa aktörer utanför kommunorganisationen. Här skulle kommunen kunna beskriva hur en sådan samverkan kan ske för att nå gemensamma hållbarhetsmål.

### **Social hållbarhet**

Jämlikhetsplanen i Strömstads kommun tar sin utgångspunkt i gällande lagstiftning, Diskrimineringslagen med de sju diskrimineringsgrunderna de nationella jämställdhetsmålen, Barnkonventionen, folkhälsoplan för Strömstads kommun samt Vision 2030. Jämlikhetsplanen innefattar även nationella minoriteter och minoritetsspråk. Jämlikhetsplanen följs upp årligen.

I samband med flyktingkris antog Strömstad kommun år 2016 en handlings- och aktivitetsplan för arbetet med mottagande och integration. Arbetet samordnades inledningsvis på kommunövergripande nivå för att sedan flyttas över till socialförvaltningen som då tog över samordningsansvaret. Kommun fokuserade särskilt på etablering, tiden efter etablering och vägen till självförsörjning. Den kommungemensamma plattformen upphörd inför 2020. Arbetet kring just flyktingfrågan är ett bra exempel på hur kommunen hanterat situation som krävde samverkan mellan olika verksamheter i kommunen.

Socialförvaltningen utvecklar inom sitt ansvarsområde nya strukturer för att arbeta mot självförsörjning genom jobbsökardagar i nära samverkan med vuxenutbildningen och till viss del arbetsförmedlingen. En utveckling av samhällsorienteringen med tydligare kursinnehåll, struktur ökar individernas förutsättningar att etablera sig i samhället. Genom projektmedel utvecklar socialförvaltningen i samverkan med bland annat Barn- och utbildningsförvaltningen ett föräldrastöd till nyanlända föräldrar, en insats som också stärker barnperspektivet.

”Ny som förälder i Sverige”, är ett pågående samarbetsprojekt mellan Socialförvaltningen, Barn- och utbildningsförvaltningen och Öppna förskolan. En mängd aktiviteter för att stötta föräldrar som är nyanlända. Projektet har fått ekonomiskt stöd från regionen och har en dedikerad projektledare som samordnar projektet.

Kommunen arbetar aktivt med ”Huskurage” för att skapa en tryggare och säkrare boendemiljö. Man kvällsjour och vaktbolag finns till hands efter kontorstid vid trygghetsfrågor/situationer.

Trygghets- och tillgänglighetsvandringar görs för att identifiera platser som upplevs otrygga med hänseende på trafik och säkerhet. En åtgärdsplan tas fram efter avslutad vandring. Trygghetsvandringar görs också i samarbete med skola och fastighetsägaren Strömstadslokaler AB.

Folkhälsoarbetet i kommun styrs av avtal med norra hälso- och sjukvårdsnämnden, i syfte att stärka och utveckla befolkningens hälsa. Enligt avtal delfinansieras folkhälsoarbetet mellan de två avtalsparterna.

I Strömstads kommun finns ett folkhälsoråd. I rådet sitter politiska ledamöter från kommunala nämnder och hälso- och sjukvårdsnämnden. Rådet ska verka för att folkhälsoarbetet bedrivs inom kommunens ordinarie verksamheter. Med hjälp av de pengar som är kopplat till avtalet kan särskilda insatser, som syftar till att förbättra befolkningens hälsa, genomföras. Fokus ska vara hälsofrämjande och primärpreventiva insatser. Som stöd för det lokala folkhälsoarbetet finns en folkhälsostrateg anställd.

Folkhälsoarbetet följs upp årligen i en skriftlig uppföljning till norra hälso- och sjukvårdsnämnden samt i kommunens hållbarhetsredovisning som ingår i årsredovisningen.

## **Ekologisk hållbarhet**

Kommunen väljer fossilfria personbilar som tjänstebilar och uppmuntrar på olika sätt cykling. Man arbetar också på att göra fossilfria drivmedel tillgängliga. Det finns en biogasmack och relativt väl utbyggt med laddplatser men som ytterligare kommer förbättras. En resepolicy finns för att minska klimatpåverkan, den omfattar förvaltningar och bolag.

Tekniska förvaltningen prioriterar åtgärder inom områden med stor miljö- och klimatpåverkan, som exempelvis transporter, arbetsmaskinsanvändning och materialval inom bygg- och anläggning samt inom samhällsplanering.

Vid upphandlingar ställs krav på minskad miljö- och klimatpåverkan.

Barn- och utbildningsförvaltningen bedriver ett arbete för att motverka matsvinnet inom måltidsverksamheten (vägning av mat, attitydförändringar, kunskap m.m.). Barn- och utbildningsnämnden följer upp detta arbete.

Andelen inköp av ekologisk mat har ökat under 2020 och serveras inom skola och äldreboenden.

Under hösten testas digital tillsyn i ordinärt boende. Om testet faller väl ut är ambitionen att alla brukare med isolerade tillsynsbesök ska få en sensor i sitt hem. Genom detta kommer antalet bilresor inom hemtjänsten minska markant. Vi kommer även testa medicinrobotar vilket på sikt kan ersätta insatsen läkemedelshandräkning och därigenom minska antalet bilresor.

Som beskrivits ovan gör alltså Strömstad en hel del, det finns en god ambition. Men kommunen beskriver själva att man inte riktigt har samma driv som tidigare. Mycket har kickats igång men man har tappat en del av den kraft som man tidigare haft om man ser till hela kommunen. På vissa ställen görs det mycket i förvaltningar, men det saknas förväntningar och ett politiskt tryck. Ansvaret för miljöstrategi har förändrats organisatoriskt och ekonomiskt – och man upplever att man inte har en tydlig strategi för hur man ska arbeta.

## **Civilsamhälle, näringsliv och kultur**

Det finns en god samverkan med civilsamhället genom olika former av nätverkande. Integration har varit och är en viktig del i kommunen och mycket av samverkan med de civila organisationerna spelat en stor roll. Det finns också utarbetade strukturer för anhängstöd.

Föreningslivet är aktivt med många aktiva/engagerade föräldrar. I mars 2018 invigdes det nya kulturhuset Skagerack som erbjuder föreningsliv och kulturaktörer en arena för sina verksamheter.

Efterfrågan kring stöd från näringslivet är stort och för att möta detta finns bland annat ett etablerat näringslivsråd som är en arena för att utbyta information och diskutera satsningar. Det finns en företagslots i kommunen för att ge stöd företagare i kommunen. Besöksnäringen är en viktig del för kommunen och samarbetet är tätt mellan kommun och näringsidkare i kommunen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommun har stort fokus på folkhälsa</li> <li>• Arbete kring att minska kommunens klimatpåverkan</li> <li>• Välutvecklat stöd för det lokala näringslivet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsätt det påbörjade arbetet kring hållbar utveckling och integreringen av detta i styrningen</li> <li>• Gemensamt strategiskt arbete kring att minska kommunens klimatpåverkan</li> <li>• Gemensamt tänk och arbete kring att främja inkludering och motverka utanförskap</li> <li>• Klimatanpassning - åtgärder som anpassar samhället till de klimatförändringar som redan märks idag</li> <li>• Arbete kring cirkulär ekonomin och hållbar konsumtion – både inom egna organisation</li> <li>• Arbete och insatser för att stärka civilsamhället</li> </ul>



### Område 3 Styrning och kontroll

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

Strömstad kommun en tydlig styrmodell som bygger på en särskiljning mellan målstyrning och kvalitetsstyrning. Tanken är att genom att särskilja dessa två typer av styrning möjliggör för den politiska ledningen att fokusera på kommunens resurser i större förändringsprojekt, samtidigt som även den löpande verksamheten synliggörs och följs upp.

#### Politisk styrning

Målstyrningen utgörs av politiska viljeinriktningar för utveckling av verksamheten. Målstyrningen tar sin utgångspunkt i kommunfullmäktiges vision "Vision 2030 – en framtidsresa" som är indelad i fokusområden och nedbruten till långsiktiga mål vilka pekar ut i vilken riktning kommunen ska utvecklas. Till de långsiktiga målen antar sedan nämnderna nämndmål som ska bidra till att uppfylla fullmäktiges mål och vision. Eftersom nämnderna själva

väljer vilka långsiktiga mål som man ska bryta ned finns det flera fokusområden har som inte någon nämnd arbetar mot.

Även om styrkedjan är tydlig så upplevs den som komplex med många långsiktiga mål. Under 2020 har kommundirektören därför haft i uppdrag att ta fram förslag kring hur målstyrningsprocessen kan förenklas och utvecklas. I budget för 2021 kommer kommunfullmäktige att besluta om revidering av målstrukturen där man inför etappmål. Etappmålen får ett kortsiktigare perspektiv (2 år) och en tydligare koppling till budgeten. Etappmålen ersätter fokusområdena.

Ett utvecklingsarbete pågår även för att utveckla och göra kommunens process för verksamhetsplanering mer enhetlig.

Förutom visionen har kommunen också antagit en värdegrund som anger att i kommunens organisation finns en framtidstro som bygger på:

- Vi är stolta över att verka i Strömstads kommun
- Vår framtid ligger i våra händer och våra beslut
- Samverkan, dialog och utveckling är viktiga ledstjärnor
- Vår verksamhet präglas av serviceanda, respekt och professionalism
- Barnens perspektiv och folkhälsoperspektivet ska beaktas

Bilden är något splittrad kring hur väl värdegrunden är förankrad i hela organisationen. Kommunen beskriver själva att den inte fungerar fullt ut och att man måste ta ett omtag kring värdegrunden.

Försök har gjorts i samband med budgetprocessen för att integrera mål- och verksamhetsstyrningen med den ekonomiska styrningen. I dialogen mellan budgetberedningen och nämnderna har jämförelser med andra kommuner presenterats för att ge bilder kring effektivitet. Något som man tyvärr inte sedan tagit med sig i det fortsatta budgetarbetet. Istället har man ofta hamnat i detaljstyrning och punktinsatser vid fördelning av resurser. Här finns ett utvecklingsarbete för kommunen. Att börja jobba med etappmål kan vara ett steg i rätt riktning. Att fokusera på effektivitet (resurser, produktivitet och kvalitet) är något som SKR lyfter som en viktig del för kommuner och regioner att lyfta in i sin styrning för att kunna möta de utmaningar som offentlig sektor står inför. En skrift kring detta kommer att presenteras i början av 2021 som ska ge kommuner och region stöd i arbetet med effektivitet.

## **Uppföljning och analys**

Idag rapporterar förvaltningarna till nämnder, styrelse, och fullmäktige per mars, augusti och december. Kommunfullmäktiges och nämndernas mål följs upp per augusti och december. Ekonomisk rapportering sker vid varje nämndmöte, dvs månatligen. De kommunala bolagen rapporterar till kommunfullmäktige vid delårsbokslut och årsbokslut.

Förutom rapportering genomförs också dialogmöten med nämnderna och bolagen två gånger per år. Dialogmötena fungerar ganska bra.

En hel del bra analysarbete sker ute i verksamheten samtidigt som analys är ett utvecklingsområde för Strömstad. Analys på övergripande nivå som ger en bra input i kommande budgetprocess. Här handlar det om precis som för många andra kommuner att våga avsätta tid för analys, förstå bakomliggande orsaker och dra slutsatser.

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

I en mindre kommun kan det vara en utmaning kring den gyllene zonen dvs att hantera vad- och hur-frågorna, att förstå och respektera varandras roller som tjänstepersoner och politiker. Men bilden är att det fungerar ganska bra i Strömstad. Det händer att det sker "övertramp" men dessa har man kunnat hantera. Utmaningen i den mindre kommunen är också att medborgarna vänder sig ofta till politiken i frågor som rör verksamheten. Även detta hanteras på ett bra sätt där regeln är att man inte rundar förvaltningschefen.

Att löpande kunna diskutera hur samspelet fungerar är viktigt både på nämnd-/verksamhetsnivå och på ledningsnivå. Bilden utvärderarna får är att vid behov samlas berörda för dialog men detta skulle kunna tydliggöras. Att mer strukturerat ha en arenor för samspel och roller kan diskuteras.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrmodellen som bygger på målstyrning och kvalitetsstyrning</li> <li>• Vision 2030 – en framtidsresa</li> <li>• Värdegrunden</li> <li>• Intern kontroll</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förenkling och utveckling av målstyrningsprocessen övergripande nivå</li> <li>• Utveckling av målstyrningsprocessen på nämndnivå</li> <li>• Fortsatt utveckling av rapportering kring ekonomi, uppdrag och mål samt uppföljning och analys</li> </ul>

#### Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för effektivitet</li> <li>• Jämförelser för effektivitet</li> <li>• Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet</li> <li>• Samverkan för effektivitet</li> </ul>	<b>44</b>

#### Allmänt

Det sker en kontinuerlig förändring i kommunerna som kräver utveckling av den service som tillhandahålls. En viktig förändringsfaktor är den demografiska utvecklingen, med ett allt större antal invånare i de äldre och yngre åldersgrupperna, vilken ökar behovet av tjänster hos de äldre och yngre brukarna samtidigt som finansieringen av verksamheten blir svårare. Ett svar på hur detta ska lösas är ökad effektivitet. Det handlar då inte om att ensidigt skära ner kostnader. Det innebär istället att hitta smartare arbetssätt och ett bättre resursutnyttjande som kan göra så att servicenivån till brukarna bibehålls eller förbättras. Kort sagt handlar effektivitet om att förstå samspelet mellan resursinsats och kvalitativa resultat och att kunna agera utifrån de förutsättningarna, både strategiskt och operativt.

#### Strategi för effektivitet

I kommunens övergripande principer för verksamhets- och ekonomistyrning lyfts under god ekonomisk hushållning ur ett verksamhetsperspektiv att det avser kommunens förmåga att bedriva sin verksamhet på ett kostnadseffektivt och ändamålsenligt sätt. Sedan 2019 arbetar man också med strategiska

utvecklingsperspektiv för kommunkoncernen. Ett av perspektiven här är Servicegivaren där två områden ingår; kvalitet och att arbeta smartare.

Begreppet effektivitet används vid flera sammanhang vid granskning av kommunens olika dokument men det går inte alltid att utläsa vad som avses. Ofta syftar begreppet på att en förväntad besparing. Ibland finns dock också kopplingen till att förbättra kvaliteten på tjänsterna med en lägre eller bibehållen kvalitet. Ett utvecklingsarbete för kommunen är att tydligare peka ut vad man menar med effektivitet och koppla de två begreppen kostnad och kvalitet med varandra.

### **Jämförelser för effektivitet**

För att klara de utmaningar som offentlig sektor står inför är fokus på ökad effektivitet en viktig faktor. I Strömstad görs jämförelser görs med andra kommuner av effektivitet och kvalitet och ingår som en del i nämndernas budgetskrivelser och vid budgetdialoger. Kommunen deltar även i Kommunens kvalitet i korthet (KKiK). Jämförelser sker inte bara med närliggande kommuner utan också med kommuner med liknande förutsättningar. Flera av de jämförelsemått som kommunen använder t.ex. från KKiK visar på ganska goda resultat. Dock visar de nyligen framtagna effektivitetsnyckeltalen i databasen Koladas Jämföraren, att kommunen har en förbättringspotential inom flera områden när det gäller effektivitet. I databasen är de flesta måtten justerade efter strukturella förhållanden och bakgrundsfaktorer när det gäller kvalitet och kostnad vilket förskjuter referenspunkt för olika kommuner.

Arbetet kring jämförelser och analyser är något som kommunen kan utveckla ytterligare.

Strömstad arbetar inte idag med nyttorealiseringsmetoden som är en metod för att både prognostisera och följa upp kvalitet i förhållande till kostnad för de investeringar som görs. Ett arbete pågår dock just nu kring detta där gemensamma mallar utarbetas.

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

Ett sätt att öka effektiviteten kan vara nya arbetssätt och användning av ny teknik. Kommunen upplever liksom, många andra kommuner, att pågående pandemi har gjort att den digitala omställningen skyddats på inom flera områden. Utvecklingsarbete pågår mot ett gemensamt Kommuncenter med syftet att öka servicegraden mot invånarna samtidigt som verksamheterna

avlastas avseende enklare frågor och ärenden. Detta ska även innebära avlastning för handläggare/chefer.

HR-avdelningen och IT-funktionen har automatiserade supportfunktioner för snabb återkoppling av enklare ärenden. Båda funktionerna arbetar även för att automatisera anställnings- och behörighetsförfarandet vid nyanställningar. Ekonomifunktionen är behjälplig med fakturor och ger stöd i upphandling. Kommunjurist svarar för juridiskt stöd till hela koncernen. Kommunikationsfunktion avlastar och stödjer verksamheterna med planerad kommunikation till stöd för utförandet.

Digital ärendehantering har införts inom plan- och bygg.

### **Samverkan för effektivitet**

Inom t.ex. tekniska verksamheten ser man över sina arbetsprocesser för ökad samverkan mellan avdelningarna. Däremot finns inte något samlat grepp i kommunen kring samverkan mellan olika verksamheter. Bilden är att det sker lite adhoc – när behov uppstår. Här finns en utvecklingspotential för kommunen.

Att samverka med andra externa aktörer kan också vara ett led i att öka effektiviteten i kommunen. I Strömstad finns flera goda exempel på samverkan. Flera nätverk/samarbeten fokuserar på digitalisering t.ex. DICTE, Digitala processer i Fyrbodalen. Här är målet att skapa gemensamma ramverk för införande, genomförande och rutiner för digitala tjänster och produkter. Inom Miljösamverkan Väst är syftet att effektivisera miljömyndigheternas arbete enligt miljöbalken och livsmedelslagstiftningen. Målet är att nå en hållbar utveckling på långsikt i Västra Götaland. Arbetet bedrivs i projektform med fokus på tillsyn, planerings- och metodstöd samt tillsynskampanjer.

Det finns en omfattande avtalssamverkan kring räddningstjänst. Folkhälsoarbetet styrs av samverkansavtal mellan norra hälso- och sjukvårdsnämnden och Strömstads kommun. Kommunen deltar också i finansiell samverkan (regleras i Socialtjänstlagen 1 kap § 6) via samordningsförbundet Väst, där region, kommuner och statliga myndigheter samverkar kring individer som står långt från arbetsmarknaden.

Under hösten 2020 samverkar BUF i ett nära samarbete med näringslivsrepresentanter för att Strömstad kommun ska starta upp ett

omställningskontor där utbildning blir ett viktigt verktyg för att möta den ökade arbetslösheten i Strömstad.

Uppföljning och utvärdering sker på lite olika sätt och kanske skulle det finnas ett värde i att göra en mer strategisk sammanhållen uppföljning av vilket mervärde som skapas i samverkan med olika externa aktörer och hur arbetet kan fortsätta att utvecklas.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiska utvecklingsperspektivet Servicegivaren där två områden ingår; kvalité och arbeta smartare</li> <li>• Analys av befolkningsutvecklingen och befolkningsprognosen används i långsiktig planering och i budgetarbetet</li> <li>• Samverkan med andra kommuner och regionen för att öka effektiviteten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Användning av nya arbetssätt och ny teknik för att öka effektiviteten</li> <li>• Förenkla och utveckla administrationen för att utveckla effektiviteten</li> <li>• Öka det interna samarbetet mellan verksamheterna för att öka effektiviteten</li> </ul>

## Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för brukarens fokus</li> <li>• Fokus på service</li> <li>• Förenklade kontakter med kommunen</li> <li>• Information kring kommunens serviceutbud</li> <li>• Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna</li> </ul>	<b>47</b>

### 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**

Strömstad kommun har inte någon kommunövergripande strategi kring brukaren fokus men lyfts upp i kommunens styrmodell. Som också nämnts tidigare har kommundirektören sedan 2019 arbetat med strategiska utvecklingsperspektiv för hela kommunkoncernen. Ett av perspektiven är servicegivaren där två områden ingår; kvalitet och att arbeta smartare. Utvecklingsområdet servicegivaren sätter fokus på just kommunens brukare.

Alla kommunala bolag i Strömstad har kundservice i fokus – med uppdrag att underlätta för kunderna och utveckla platsen. De kommunala bolagen arbetar aktivt efter kommunens/platsens helhetsgrepp på ”Livet i fokus” som är en del av Strömstads platsvarumärke. Strömstads platsvarumärke är antaget politiskt och håller på att implementeras i kommun, verksamheter, föreningsliv och näringsliv.

Uppföljning kring bemötande och nöjdhet följs bland annat upp genom SCB:s medborgarundersökning som kommunen genomför vartannat år och genom Insikt följer kommunen upp företagens upplevelser av kommunens service i myndighetsutövningen.

### **Fokus på service**

Utifrån ett brukarperspektiv är tillgänglighet, service och bemötande viktiga ledord. I kommunens värdegrund lyfts bland annat att serviceanda ska prägla kommunen. Förvaltningarna lyfter i olika sammanhang upp service och bemötande. Det kan ske vid introduktion av nyanställda eller att man årligen samlar alla medarbetare inom förvaltningen för att diskutera bemötande utifrån olika teman.

Uppfattning hos utvärderarna är dock att inom vissa förvaltningar är man inte helt nöjd med den resa som hittills gjorts kring service och bemötande. Här finns en förbättringspotential att ta ett tydligare samlat grepp att utbilda medarbetarna i service och bemötande. Att sprida goda exempel där



medarbetare eller arbetsgrupper utmärker sig kring bemötande och service är också något som kommunen skulle kunna utveckla.

### **Förenklade kontakter med kommunen**

Det finns många sätt att underlätta för medborgarna att komma i kontakt med sin kommun t.ex. öppethållande som också tidigare nämnts pågår ett arbete med att utveckla ett gemensamt Kommuncenter. Ett av syftena är att öka servicegraden för brukarna. Kontakten med Kommuncenter kan ske på flera olika sätt genom att ställa frågor via telefon, e-post eller ett personligt besök. Kommuncentrets kommunvägledare hjälper till med information, rådgivning och vägledning.

### **Information kring kommunens serviceutbud**

Vilka förväntningar kan brukarna ha på service i Strömstad kommun? Vad erbjuder kommunen avseende tjänster och service? För att förväntningarna ska vara rimliga är det viktigt att informera brukarna. Detta sker till största delen idag genom webben. Strömstads kommuns skolor och förskolor presenteras på webben med fakta och kontaktuppgifter. Idag saknas möjligheter för brukarna att göra jämförelser mellan olika enheter t.ex. mellan skolenheter eller särskilda äldreboenden. Något som kommunen skulle kunna utveckla. Det skulle t.ex. kunna vara resultat från brukar- och elevundersökningar.

Inom socialförvaltningen finns kvalitetsdeklarationer både avseende individ- och familjeomsorg, funktionshinder och vård och omsorg. Några exempel på garantier är:

- Ekonomiskt bistånd
- Familjehem Barn och unga
- HVB Barn och föräldrar
- HVB Barn och ungdomar
- Korttidsvistelse
- Personlig assistans
- Hemtjänst
- Korttidsvistelse
- Särskilt boende

Garantier är tydligt utformade kring vad tjänstens innehåll och vad man kan förvänta sig som brukare. Inte heller inom socialförvaltningen är jämförelser mellan olika enheter möjliga.

Helsingborg stad är ett intressant gott exempel när det gäller att ge information och serviceutbud men också möjligheten att göra jämförelser mellan olika enheter.

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

Under område 6 fokuseras på hur kommunen på olika sätt fångar upp brukarnas synpunkter som grupp t.ex. via brukarenkäter, olika råd, paneler etc. Men det finns ytterligare ett perspektiv som är viktigt när det gäller brukarna och det handlar om de tjänster som brukarna erhåller och vilka möjligheter brukarna har att vara med i utformning av dessa. Anpassning av tjänst kan ske genom dialog med brukaren, eller att brukaren har möjlighet att välja service eller utförare. Det kan också handla om framtagandet av individuellt anpassade handlingsplaner där brukaren deltar. Det är detta som belyses i detta avsnittet.

Kommunövergripande finns ett synpunkts- och klagomålssystem där brukarna kan lämna synpunkter till kommunen. Hur brukarna utöver detta kan påverka innehållet i tjänsten ligger på verksamhetsnivå. Det tas fram genomförandeplaner inom LSS och hemtjänsten - men detta är ju något som i grunden är lagstyrt. Utöver detta är det svårt att göra anpassningar och verksamheten upplever att det inte finns handlingsutrymme att jobba mer inkluderande då mycket idag är detaljstyrt.

Inom skolan kan eleverna vara med och påverka vilka arbetsmetoder och arbetssätt som används.

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

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiska utvecklingsområdet Servicegivaren som har kommunens brukare som fokus</li> <li>• Kommuncenter – förenklade kontakter med kommunen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommungemensam utbildning för medarbetarna för att utveckla bemötande och service</li> <li>• Uppmärksamma god exempel avseende goda service och goda möten med brukare</li> <li>• Möjliggöra för brukarna att delta i att utforma de egna tjänsterna</li> </ul>

## Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för kvalitetsutveckling</li> <li>• Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet</li> <li>• Förbättringsarbete</li> <li>• Samverkan för kvalitetsutveckling</li> </ul>	<b>36</b>

### Allmänt

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

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

## **Strategi för kvalitetsutveckling**

Kvalitetsutveckling är en del i Strömstad kommuns styrmodell. Inom ramen för kvalitetsstyrningen ska nämnd och förvaltning säkerställa att verksamheten utförs med god kvalitet och att brister fångas upp tidigt och åtgärdas skyndsamt.

Kvalitetsstyrningen utgår från de uppdrag som nämnderna har tilldelats av kommunfullmäktige samt den lagstiftning som styr verksamheten. I kvalitetsstyrningen kontrolleras exempelvis att det finns tillämpliga och verksamhetsnära rutiner som stöd till medarbetarna samt att dessa efterlevs i vardagen. En del i kvalitetsstyrningen är även att löpande ta emot och behandla synpunkter från invånare och kunder. Då kvalitetsstyrningen är en integrerad del i verksamheternas dagliga arbete sker uppföljning kontinuerligt. Rapportering till kommunens förtroendevalda sker bland annat i samband med delårsbokslut och årsredovisning då uppföljning av den interna kontrollen presenteras.

## **Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet**

På kommunövergripande nivå har det skett flera gemensamma satsningar för att utveckla kvaliteten. Projektet ordning och reda, som drog igång 2016 omfattar bland annat ärendehantering, processkartläggning, dokumenthanteringsplan samt arkiv (analogt och e-arkiv). Det har också skett ett införande av ledningssystem för informationssäkerhet.

För att flytta fram positionerna inom detta område skulle kommunen behöva ta ett mer samlat grepp kring kvalitetsarbetet och en mer samlad kvalitetsutvecklingsprocess som skulle kunna ge stöd kring effektivitet, kreativitet, innovation och samverkan. Det centrala stödet skulle också kunna fokusera på hur skapas bättre förutsättningar för arbetet kring ständiga förbättringar i verksamheten.

## **Förbättringsarbete**

Även om det övergripande kvalitetsarbetet idag inte är så väl utvecklat innebär det inte att det inte sker förbättringar i verksamheten. Inom LSS har man precis börjat använda sig av Time Care. Man tittar på hur samplanering kan ske med andra verksamheter vilket gör att arbetstidsförläggningen nu ser annorlunda ut. På dagcenter arbetar man med en schematavla som tydliggör vem som arbetar med vem. Effekten av detta innebär att man frigjort tid för dokumentation och annat inom verksamheten.

Att jobba med ständiga förbättringar handlar mycket om attityder och beteende bland personalen. Inom hemtjänsten upplever utvärderarna att det finns en bra kultur där man jobbar efter devisen där vi kan förändra ska vi göra det direkt. Man beskriver sin avvikelshantering som effektiv och så också leder till konkreta förbättringar. Inom barn- och utbildningsförvaltningen är bilden en något annan där man beskriver det som ganska trögrörligt att få igång ett mer systematiskt förbättringsarbete. Försök har gjorts men man säger själv att man behöver göra ett omtag.

Kommunen är också lite famlande när det gäller att använda sig av digitalisering och ny teknik för att utveckla verksamheten. Man befinner sig i ett lärande och det är inte heller helt lätt att ta fram en ”masterplan”. Bilden är att man skapat förutsättningar för huvudflödena men att det finns brister vad gäller de tekniska förutsättningarna.

### **Samverkan för kvalitetsutveckling**

Det pågår en hel del lärande samarbete i kommunen. De flesta verksamheter vittnar att man ingår i flera olika nätverk. På kommunövergripande nivå ingår Strömstad i Kommunens Kvalitet i Korhet (KKiK). Inom skolan finns en väl utvecklad samverkan inom V8 (Åtta kommuner i Bohuslän) kring benchmarking.

När det gäller samverkan med civilsamhället finns exempel inom socialförvaltningen och samverkan med kyrkan.

Det är dock inte enkelt för utvärderarna att skapa sig en helhetsbild kring om nätverkandet leder till bättre service för brukarna och kommunen gör inte heller några uppföljningar eller analyser kring detta.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetsstyrning ingår som en del i kommunen styrmodell</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samordning kring kvalitetsutveckling</li> <li>• Utveckla arbetet kring ständiga förbättringar – en naturlig del i det dagliga arbetet</li> <li>• Erfarenhetsutbyte och samverkan mellan verksamheterna för sprida kunskap kring goda exempel och best practice</li> <li>• Samspelet med brukarna för att utveckla/förbättra kommunens tjänster</li> </ul>

## Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategier för ett hållbart arbetsliv</li> <li>• Strategisk kompetensförsörjning</li> <li>• Arbetsmiljö och sjukfrånvaro</li> <li>• Jämställdhet och mångfald</li> </ul>	<b>52</b>

### 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**

Kommunen har i sin arbetsmiljöpolicy framtagna mål för arbetet med en väl fungerande arbetsmiljö och minskad sjukfrånvaro. Ny arbetsmiljöpolicy med nya mål är framtagna och ska beslutas. Till arbetsmiljöpolicyen finns en:

- Arbetsmiljöhandbok
- Handlingsplan avseende trakasserier, sexuella trakasserier och kränkande särbehandling
- Riktlinjer och rutiner för rehabilitering
- Riktlinjer för rökfri arbetstid

Strömstads kommun arbetar strategiskt med Hållbara scheman som metod för en bra, hälsosam och likvärdig schemaplanering i verksamheterna. Arbets sättet är beskrivet i en Bemanningshandbok. Strategierna följs upp och analyseras utifrån målen i Arbetsmiljöpolicyen. HR chef rapporterar till personalutskottet.

De kommunala bolagen följer kommunens riktlinjer och policys i frågor som rör; attrahera, rekrytera, vårda och utveckla samt avveckla personal – men har även utvecklat vissa interna anpassningar för att skapa en hållbar, meningsfull och trevlig arbetsplats. Att bolagen arbetar gemensamt och utgår från gemensamma lokaler skapar trygghet och stor intern kompetenssamverkan.

### **Strategisk kompetensförsörjning**

Kommunen har en övergripande kompetensförsörjningsplan med kommunövergripande strategier för att attrahera, rekrytera, introducera, motivera, utveckla och avveckla personal. Kopplat till planen och de övergripande strategierna finns varumärkesarbetet, introduktionsprogram för

nyanställda, ledarutvecklingsprogram. Man jobbar också med ledningsgruppsutveckling, chefcoaching och individuella handlingsplaner.

Resultatet analyseras inte i sin helhet utan i delar bland annat genom statistik över antal sökande, antal behöriga men också genom uppföljningar i medarbetarenkät.

En viktig del i kompetensförsörjning handlar om de medarbetare som redan idag finns i organisationen. Satsningar kring kompetensutveckling för befintliga medarbetare sker ute i verksamheten – ingen övergripande samordning. Uppföljning sker vid medarbetarsamtalen. Resurser för att kompetensutveckling är ofta ett bekymmer och därför försöker man också hitta insatser som inte bara riktar sig till en enskild individ utan till grupper. Utvecklingen kring digitalisering och möjligheter till digitala utbildningar se som mycket positivt.

Utöver varuplatsmärket jobbar kommunen också med arbetsgivarevarumärket. Kommunen har också använt sig av plattformen ”Sveriges viktigaste jobb”. Men det pågår också ett arbete kring att utveckla en bättre verktygslåda.

Rekryteringsprocessen är dokumenterad och det finns mallar som stöd för annonsering för cheferna som sköter rekryteringen. Utöver detta finns också stöd att få från HR-avdelningen. Även om rekryteringsprocessen upplevs fungera bra överlag finns det utvecklingsmöjligheter. Kommunen lyfter själva upp att eftersom det är svårt att rekrytera till vissa personalgrupper behöver kommunen sticka ut. Man behöver se sig mer en enhet. Ibland tappar man starka kandidater för att make/make inte hittar något lämpligt arbetet. Här skulle förvaltningarna kunna jobba mer ihop.

### **Arbetsmiljö och sjukfrånvaro**

Kommunens systematiska arbetsmiljöarbete finns beskrivet i kommunens Arbetsmiljöhandbok som finns tillgänglig för alla på intranätet. Det finns ett samverkansavtal med alla fackliga organisationer. I kommunens arbetsmiljöpolicy finns ett antal arbetsmiljömål som ska genomsyra alla beslut som fattas och alla aktiviteter som genomförs i organisationen. Vid varje arbetsplats ska det också finnas rutiner, dvs. i förväg bestämda tillvägagångssätt, och instruktioner för hur arbetet ska bedrivas för att uppnå en god och säker arbetsmiljö.



Arbetsförhållandena undersöks regelbundet vad gäller risker i arbetsmiljön som kan leda till att någon arbetstagare kan komma att drabbas av ohälsa och olycksfall i arbetet. Arbetsmiljöronde genomförs årligen och dokumenteras i KIA-systemet. Åtgärder som behövs för att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet ska genomföras omedelbart eller så snart det är praktiskt möjligt. Psykosocial arbetsmiljö undersöks och följs upp genom årlig medarbetarenkät.

När ändringar i verksamheten planeras görs en bedömning avseende ändringarna som kan medföra risker för ohälsa och olycksfall.

Kommunen gör en uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet varje år. Syftet är att undersöka om arbetsmiljöarbetet bedrivs enligt föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete. Om det inte fungerat bra ska det förbättras.

### **Jämställdhet och mångfald**

Jämställdhet och mångfald är inte något som är tydligt integrerat i kommunens styr- och uppföljningssystem. Men det innebär inte att kommunen inte aktivt jobbar med frågorna och det sker bland annat genom lönepolitiken. I kommunens lönepolicy är en av utgångspunkterna att samma principer för lönesättning ska gälla oavsett kön, ålder, etnisk tillhörighet, funktionsnedsättning, sexuell läggning, könsöverskridande identitet eller uttryck, religion eller annan trosuppfattning. Lönesättningen grundar sig på en arbetsvärdering av alla befattningar inom kommunen. Jämställdhet och allas lika värde är också tydligt beskrivet i Personalpolicy och kommunen har en Handlingsplan avseende trakasserier, sexuella trakasserier och kränkande särbehandling under antagande.

En övergripande uppföljning och analys skulle kunna stärka området.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategier för ett hållbart arbetsliv</li> <li>• Arbetet kring kompetensförsörjning för att möta framtida förändrade behov</li> <li>• Bra struktur kring rekryteringsarbetet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsätt utveckla hur kommunen arbetar kring kompetensutveckling av befintliga medarbetare</li> <li>• Tydliggöra kommunens jämställdhetsarbete och integrera det i kommunens styrmodell</li> <li>• Tydliggöra kommunens mångfaldsarbete och integrera det i kommunens styrmodell</li> </ul>

## Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</li> <li>• Högsta cheferna som förebilder</li> <li>• Chefers uppdrag</li> <li>• Intern kommunikation</li> <li>• Utveckling av ledarskap och medarbetarskap</li> </ul>	<b>51</b>

### 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**

Ledarskapet beskrivs i kommunens personalpolicy. Utöver detta finns det också en uppdragsbeskrivning för chefsuppdraget där kravet på ledarskapet är tydligt beskrivet. Någon tydlig koppling till kommunens styr- och uppföljningsmodell finns inte.

Även medarbetarskapet finns beskrivet i kommunens personalpolicy. Men här finns en mer splittrad bild kring om det egentligen är en helhetsbild. Bilden som målas upp från verksamheten är att det är ur den stora satsningen som nu görs på ledare ur detta ska beskrivningen kring medarbetarskapet födas fram. Det finns en god plan men man anser sig inte framme.

En förbättringspotential finns för kommunen kring att tydliggöra strategi både för chefskapet och för ledarskapet.

### **Högsta cheferna som förebilder**

Ledande tjänstepersoner har en viktig roll att vara förebild kring gemensamma förhållningssätt och bärare av vision, värdegrund och mål. Bilden i Strömstad är att man ser sig som bärare även om man också ger en beskrivning att det pågår en resa där man försöker skapa något. Det har skett en positiv förflyttning bland tjänstepersoner kring en förflyttning mot "Ett Strömstad" men det är en bit kvar.

Koncerttänket är något som man pratar en hel del om i kommunen. Och här har skett en stor förändring mot tidigare. Det börjar sätta sig allt mer men från verksamheterna skulle man önska att man lade lite mer tid och resurser på att utveckla samverkan mellan förvaltningarna och kommunledningen. Detta skulle skapa en ännu bättre plattform för concerttänket. En reflektion från utvärderarna är att här måste man också se till att bolagen tas med.

### **Chefers uppdrag**

Som tidigare nämnts har kommunen tagit fram en beskrivning kring vad det innebär att vara chef i Strömstad kommun. Som chef i Strömstads kommun arbetar man i enlighet med kommunens fastställda vision, mål och budget samt

gällande lagar, förordningar, styrdokument och rutiner. Chefen ska medvetandegöra, förtydliga och skapa accept för målen. Chefen ska aktivt arbeta med verksamhetsutveckling, styrning och uppföljning. I chefskapet ingår ansvar för verksamhet, personal och ekonomi.

De chefer som intervjuats upplever att det finns olika förutsättning för att kunna utöva ett gott ledarskap. Flera insatser har gjorts för att förbättra förutsättningar. T.ex. färre antal medarbetare per chef, försök kring tvärssektoriella chefsgrupper för att öka nätverkandet kring ledarskap, nya arenor och nya arbetssätt som kan hjälpa till att föda "Ett Strömstad".

I arbetet kring att fortsätta utveckla chefsuppdraget kan Helsingborgs stad vara intressant att titta närmare på och då särskilt deras arbete med att utveckla stödfunktionernas roll till cheferna.

### **Intern kommunikation**

Den interna kommunikationen är viktig för att binda ihop alla nivåer i organisationen. Det finns en särskild chefsgrupp på intranätet. Information från ledningen kommunicerar via ledningsgrupperna ner till APT:er. Inom flera förvaltningar skickas också nyhetsbrev ut. Intranätet är en viktig informationskälla liksom Teams. Ett förbättringsarbete kring intern kommunikation kan vara att följa upp och utvärdera hur de olika informationskanalerna och den information som förmedlas för att ytterligare förbättra den interna kommunikationen.

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

Från och med 2020 har kommunen en ledarskapsplattform med en gemensam strategi för kompetensförsörjning och ledarskap för förvaltningar och bolag. Syftet är att nå effekt ute i verksamheterna när det gäller verksamhetsutveckling, karriärmöjligheter och attraktivitet för framtida ledare. Plattformen innehåller gemensam ledarskapsutbildning, ledningsgrupputveckling, chefscoachning samt individuella handlingsplaner vid behov.

För att också försöka fånga upp framtida chefer finns ett samarbete kring detta tillsammans med andra kommuner i Bohuslän och Dalsland. Man genomför ett program för framtida chefer där varje kommun idag har två platser per omgång. Intresset kring programmet är stort och resultaten har varit gott.

När det gäller medarbetarskapet och utveckling av detta har kommunen inte tagit ett övergripande grepp på samma sätt som vad gäller ledarskapet. En hel del olika satsningar görs dock i verksamheten. En naturlig del i förbättringsarbetet är att på ett mer övergripande sätt arbeta med att stärka medarbetarskapet i kommunen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi kring chef- och ledarskap</li> <li>• Kommunledningen är bärare av vision, mål och värdegrund ut i organisationen</li> <li>• Definierat chefsuppdrag</li> <li>• Kommunikation av ledningsinformation ut i organisationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi kring medarbetarskap</li> <li>• Jobba för att chefer agerar som förebilder för vision, mål och värdegrund</li> <li>• Arbete kring att utveckla medarbetarskapet</li> </ul>

## 4. Översikt av poängfördelning

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

<b>1. Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	7	20	33%
1.2 Kommunens information till medborgarna	6	10	58%
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	18	30	60%
1.4 Transparens kring resultat	4	10	35%
1.5 Förutsättningar för politiken	19	30	64%
	<b>53</b>	<b>100</b>	<b>53%</b>

<b>2. Samhällsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1 Strategiskt arbete	10	15	65%
2.2 Social hållbarhet	21	30	71%
2.3 Ekologisk hållbarhet	18	30	61%
2.4 CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGS- OCH KULTUR	15	25	60%
	<b>64</b>	<b>100</b>	<b>64%</b>

<b>3. Styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
3.1 Strategi för styrning	7	10	73%
3.2 Politisk styrning	22	40	56%
3.3 Uppföljning och analys	15	30	51%
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	12	20	58%
	<b>56</b>	<b>100</b>	<b>56%</b>

<b>4. Effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
4.1 Strategi för effektivitet	10	20	50%
4.2 Jämförelser för effektivitet	14	30	45%
4.3 Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet	11	30	35%
4.4 Samverkan för effektivitet	10	20	49%
	<b>44</b>	<b>100</b>	<b>44%</b>

<b>5. Brukarens fokus</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1 Strategi för brukarens fokus	13	20	63%
5.2 Fokus på service	6	20	31%
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	13	20	63%
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	9	20	45%
5.5 Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna	7	20	35%
	<b>47</b>	<b>100</b>	<b>47%</b>

<b>6. Kvalitetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	9	20	45%
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	6	20	28%
6.3 Förbättringsarbete	12	30	41%
6.4 Samverkan för kvalitetsutveckling	9	30	31%
	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>36%</b>

<b>7. Arbetsliv</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	9	15	45%
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	6	40	28%
7.3 Arbetsmiljö och sjukfrånvaro	12	25	41%
7.4 Jämställdhet och mångfald	9	20	31%
	<b>36</b>	<b>100</b>	<b>36%</b>

<b>8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	8	20	41%
8.2 Högsta cheferna som förebilder	9	20	45%
8.3 Chefers uppdrag	10	20	51%
8.4 Intern kommunikation	15	20	75%
8.5 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	8	20	42%
	<b>51</b>	<b>100</b>	<b>51%</b>