

Kommunkompassen Analys av Hultsfreds kommun

2021-03-04 Utvärderare Christine Feuk SKR



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Hultsfreds kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	5
Utvärderingen	5
Sammanfattning av resultat	5
Jämförelser.....	6
Sammanfattande kommentarer.....	6
3. Detaljerad genomgång per område	7
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	7
Område 2 Samhällsutveckling.....	11
Område 3 Styrning och kontroll.....	15
Område 4 Effektivitet	19
Område 5 Brukarens fokus	22
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	25
Område 7 Arbetsliv.....	28
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	32
4. Översikt av poängfördelning	37

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. Hultsfreds kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

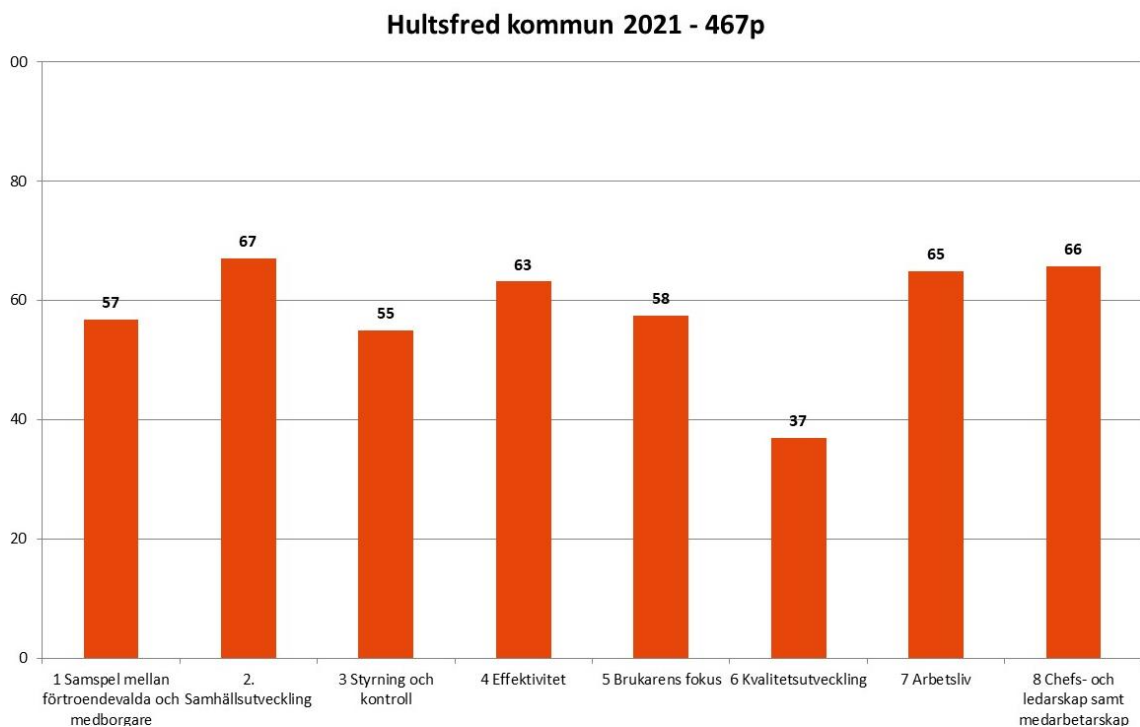
Utvärderingen

Utvärderingen av Hultsfreds 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

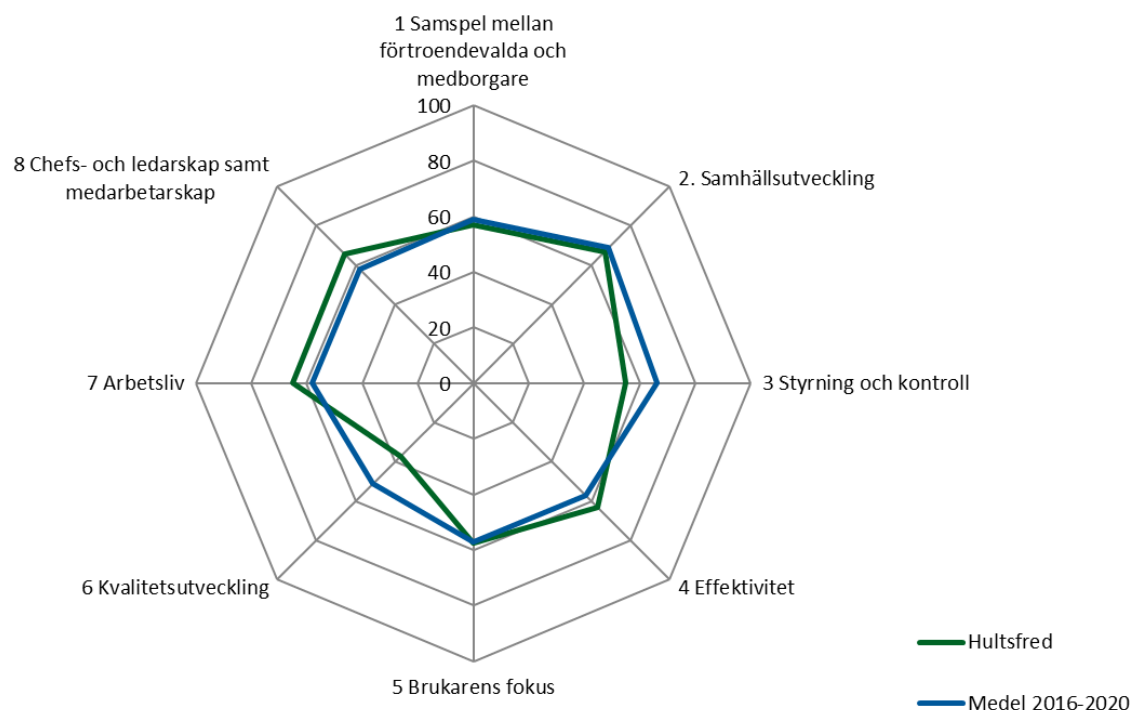
Nedan visas Hultsfreds totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nästa diagram illustreras Hultsfreds poängprofil jämfört med tidigare utvärderingar och 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.

Hultsfred (2021) 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.

Sammanfattande kommentarer

Starkast är Hultsfred inom området "Samhällsutveckling". Men kommunen uppvisar också god resultat inom "Arbetsliv och Chefs- och ledarskap samt

medarbetarskap”. De senare områdena är viktiga förutsättningar för att kunna bedriva bra verksamhet och vara rustad för de utmaningar som kommunen liksom andra kommuner står inför med åldrande befolkning och en försörjningskvot som inte motsvarar denna förändringen. För att kunna möta dessa utmaningar krävs nya arbetssätt. Här uppvisar kommunen flera initiativ kring detta. Men resultat avseende området ”Kvalitetsutveckling” visar på att det finns en avsaknad av tydlig samordning i kommunen på övergripande nivå för att leda, styra och stödja verksamhetens kvalitetsarbete. Detta stärks i intervjuerna med verksamhetsrepresentanterna. Och med en avsaknad av tydlig samordning sker det inte heller från ledningsnivå någon fortlöpande uppföljning kring om kvalitetsarbetet är effektivt och lämpligt för sin uppgift samt att ändra kvalitetsutvecklingsarbetet i takt med förändringar i organisation och omvärld.

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 	57

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 specifik strategi för demokratiutveckling och medborgarinflytande men bygger sitt arbete på kommunfullmäktiges strategiska karta. Kartan har tre olika grundbultar – kommunens mission, vision och värdegrund. Medborgarinflytande fångas upp genom kommunens styrkort och perspektivet ”invånare och medborgare” och bryts ned till mål i respektive förvaltning och bolag. Demokratifrågor fångas också upp i strategin för Agenda 2030.

Värdegrunden som är basen i kommunfullmäktiges strategiska karta sammanfattas så här: ”Du syns och hörs i Hultsfred!”. Kommunen har en systematik kring hur kommunikationen ska ske med olika intressenter där informationsenheten ger stöd genom strategier och planer för kommunikation. Utvärderar ser dock att när det gäller strategi för demokratiutveckling skulle detta kunna utvecklas och förtydligas ytterligare.

Kommunens information till medborgarna

Kommunen använder sig av flera olika kanaler för att informera invånarna. Hemsidan, där merparten av information finns tillgänglig för medborgarna är anpassad för att kunna tillgodose medborgare med olika behov (översättning av information genom Google translate, lästlöstfunktioner och funktionalitet för att få vissa sidor upplästa). Förutom hemsidan så använder sig kommunen av sociala medier för att nå ut med information till medborgarna.

Vida vissa särskilda kampanjer använder sig kommunen av affischering. I samband med pandemin har man inom länet särskilt satsat på information på olika språk för att nå ut till alla medborgare.

Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken

Utifrån ett demokratiskt perspektiv och för att stärka den lokala demokratin är det viktigt att medborgarna ges möjligheter till insyn i den politiska beslutfattningsprocessen. Hultsfred ger medborgarna möjlighet att också delta på kommunstyrelsens möten som är öppna för allmänheten. Det finns kontaktuppgifter till merparten av politikerna i kommun. Fullmäktige, styrelsen samt socialnämnden publicerar kallelse med tillhörande handlingar. Övriga nämnder endast kallelsen.

Kommunens centrala Facebook-sida och chatt på hultfreds.se ger medborgarna möjlighet till interaktion och dialog. Ärendena tas vidare till berörd förvaltning och kontaktcenter säkerställer att invånarna får svar på sina frågor. Kommunen har också ett debattforum på sin hemsida som modereras av informationsenheten men besvaras av politiken.

Genom projektet Hultsfreds kommun Makeover vill kommunens tillsammans med invånarna försköna den fysiska miljön i kommunens olika orter. Det har bland annat resulterat i upprustningen av Hagadalsparken och strandpromenaden vid Hulingen. Under 2018 hölls promenader i Virserum och Silverdalen, vilket bland annat resulterat i att vissa av förslagen inarbetats i en ny aktivitets- och lekplats vid Maden i Virserum. I Silverdalen har bland annat anpassningar gjorts efter inkomna önskemål vid den lekplats som anlades under hösten 2019.

Kommunen själva beskriver att man idag har lite svårt att nå ut till grupper i kommunen som inte självmant deltar i olika forum. För att ytterligare prova nya sätt kring medborgardialog har kommunen lämnat in en ansökan till ICLD kring ett medborgardialogprojekt och test av dialogverktyget Consul.

Transparens kring resultat

Vad får jag som medborgare för min skattepengar? Vilka resultat och vilken kvalitet är det på tjänsterna som kommunen levererar? För att kunna få svar på detta hänvisas man som medborgare i Hultsfreds kommun i första hand till kommunens årsredovisning samt den öppna data som finns tillgänglig på hemsidan. Men en årsredovisning är ofta förhållandevis svår att förstå för en icke insatt person. Den öppna data som finns tillgänglig presenteras på ett enkelt sätt i grafer men själva resultatet är upp till medborgaren att själv tolka. Här finns för Hultsfred, som för många andra kommuner, en stor utvecklingspotential att

både kommentera resultat, beskriva eventuella åtgärder man har för avsikt att vidta samt där det också är lämpligt redovisa vilka mål kommunen satt upp.

Förutsättningar för politiken

I början av mandatperioden får politikerna i Hultsfred en grundläggande utbildning. Varje nämnd håller också egna utbildningar för förtroendevalda som fokuserar på nämndens specifika verksamhetsområde. Nya politiker har getts möjlighet att i samband med introduktionen fått träffa sin nämndsekreterare, vilket varit väldigt uppskattat. Det finns dock inte någon särskild rutin för att fånga upp politiker som tillkommer under mandatperioden. Dessa fångas dock upp inom respektive nämnd där det finns exempel på tjänstepersoner som gett stöd.

Kommunen har under utvecklat sin process kring beslutsunderlag. En mall har tagits fram som stöd. Men ser gärna att alternativa förslag läggs fram inför beslut. Det sker också en nära dialog med politiken avseende deras nöjdhet kring underlagen. Utvärdering sker också löpande i samband med att budgetberedningen avslutas.

Hot och hat mot förtroendevalda är tyvärr ett växande problem i Sverige. I samband med valet 2018 höll SKR en föreläsning kring ”Hat, hot och våld mot förtroendevalda”. Kommunen genomförde också en riskanalys dels inför valet men också kring genomförandet. Säkerhetsskyddschefen är kontaktperson mot förtroendevalda. De förtroendevalda upplever att det finns ett bra stöd.

Kommunen har riktlinjer för mutor, representation och gåvor. Den interna kontrollen och de årliga planerna följer därefter upp hur arbetet gått. Någon specifik visselblåsarfunktion har inte kommunen men det finns flera befintliga vägar som man kan använda.

Kommuner att inspireras av inom detta området kan vara Burlöv, Vallentuna, Höganäs. Särskilt intressant är Burlöv med sist arbete kring hur kommunen använt sig av SKR:s metod för medborgardialog i komplexa frågor då kommunen stod inför en stor utbyggnad av järnvägsspåren Lund-Arlöv.

Länk:

<https://www.burlov.se/byggabomiljo/samhallsplanering/medborgardialogikomp/lexasamhallsfragor.4.7698dfa0164e1347ec58a58f.html>

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunen uppvisar flera exempel på hur medborgarna involveras t.ex. genom projektet Makeover ” Hur kan miljön i din ort bli ännu vackrare?” • Gemensam introduktionsutbildning för förtroendevalda samt nämndspecifik utbildning • Systematik kring framtagning av beslutsunderlag samt regelbunden dialog med politiken kring hur man upplever underlagen • Utbildning och rutiner kring hur hat och hot mot politiker ska hanteras 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunen strategi/idé kring utveckling av demokrati och medborgarinflytande ingår visserligen som ett av perspektiven i kommunen styrkort men kan utvecklas och förtydligas ytterligare • Information till medborgarna kring ekonomiskt utfall och verksamhetsresultat • Medborgarnas möjligheter att få insyn i den politiska beslutningsprocessen

Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för hållbar utveckling • Social hållbarhet • Ekologisk hållbarhet • CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGS- OCH KULTUR 	67

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

Hultsfred antog i juni 2020 en koncernövergripande policy för alla de tre dimensionerna; social hållbarhet, ekonomisk hållbarhet samt ekologisk hållbarhet. Till policyn har man kopplat ett styrkort som utgår från de globala målen i Agenda 2030. Styrkort utgör verktyget för uppföljning kring hållbarhet. Genom styrkortet integreras också arbetet också i kommunens styr- och ledningssystem. Arbetet fortsätter med att hållbarhetsfrågorna även arbetas in i kommunens övriga styrkort på verksamhetsnivå.

Social hållbarhet

Genom kommunens kulturveckor (som planeras genomföras under hösten) vill Hultsfred uppmärksamma de svenska nationella minoriteterna. Detta sker genom olika arrangemang och aktiviteter som riktar sig både till allmänhet, skola och andra verksamheter inom kommunen. Arbetet kring kulturveckorna är ett samarbete med Kalmar läns Museum, Kalmar läns hemslöjd och Virserums konsthall. Tanken är att det ska bli ett årligt återkommande inslag.

För att underlätta för särskilda grupper som står långt från arbetsmarknaden har alla arbetsplatser i kommunen ställt sig bakom att ta emot praktikanter. Även IKEA hängde på och insatsen blev framgångsrik. Vid nybyggnation av förskola tas särskild hänsyn till att inte skapa segregation i samhället. Bostadsbolaget genomför integrationsprojekt i vissa områden för att öka inkluderingen. Samverkan mellan förvaltningarna kring ungdomar är något som politiken prioriterar högt. Politiken har också fattat beslut om att alla förvaltningar ska ta emot arbetsmarknadsplacering och tycker att man lyckats i denna frågan.

För att skapa säkra och trygga miljöer arbetar kommunen med att genomföra översyn och uppgradering av kommunala offentliga miljöer och allmänna platser. Ortsvandringar sker i kommunen för att öka tryggheten. Kommunen satsar också på grannsamverkan och nya områden tillkommer löpande och idag har man ett 50-tal aktiva områden. Genom Safeland ges möjlighet till en digital samverkan där invånarna får tillgång till tips, idéer och kan även dela med sig av sina egna erfarenheter. Inom socialtjänsten finns ett resursteam som jobbar

med äldre skolungdomar för att dels skapa trygga skolmiljöer men teamet jobbar också uppsökande där äldre ungdomar samlas. Kommunen uppvisar en stor variation av insatser för att öka tryggheten från medborgarna.

Flera satsning görs också för att öka folkhälsan. I ett samarbete mellan barn- och utbildningsnämnden och kultur- och fritid erbjuds elever på högstadiet och gymnasiet att gratis på icke schemalagd tid använd de aktiviteter i Hagdala sportcentrum. Kommunen har antagit en folkhälsoplan och inom kultur- och fritids finns en folkhälsosamordnare.

Ett utvecklingsområde för Hultsfreds kommun inom socialhållbarhet är jämställdhet och jämlikhetsfrågor. Kring jämställdhet är man på gång med ett samarbete med Kalmar län. Det finns också andra satsningar som görs inom området. Viktigt är att det får genomslag i hela organisationen och inte bara inom vissa delar.

På frågan leder insatserna till resultat dvs hur följs arbetet upp blir bilden dock lite splittrad vid intervjuerna. Bland de intervjuade finns en viss osäkerhet kring vilka resultat man uppnått.

Ekologisk hållbarhet

För att minska den egna organisationens klimatpåverkan har kommunen mest fokuserat på aktiviteter som förbrukar fossila bränslen direkt i verksamheten. När det däremot gäller indirekt påverkan det vill säga där fossila bränslen inkluderas i något led säger kommun själv att man inte kommit så långt men att det likt väl är en aktuell fråga. Det finns en tydlig strategi kring att minska hela koncernens energiförbrukning. När det gäller lokalsamhällets påverkan så är inte arbetet lika stor även om det också här finns en tydlig insikt av vikten av att jobba i det bredare perspektivet. Med stöd av den antagna hållbarhetspolicyn har kommunen skapat förutsättning för samverkan och partnerskap och då utifrån ett mer externt perspektiv.

Stöd till invånarna ges genom klimat- och energirådgivning. Kommunen har också anordnat mässor på temat energi- och miljöfrågor. Undervisning kring hållbarhet på alla nivåer i förskola och skola är också en viktig del i kommunens arbete kring ekologisk hållbarhet.

Behovet av olika former av klimatanpassning är en viktig fråga för många kommuner. Utgångspunkten idag är översiktsplanen och utifrån den görs

riskbedömningar vid exploatering av nya områden. Vid intervjuerna framkommer det att det finns ett behov av att uppdatera/revidera översiktsplan för att kunna hantera kommande utmaningar.

Vattenförsörjning är en viktig fråga för kommunen och därför har man färdigställt en vattenresursplan som kartlägger kommunens tänkbara vattenresurser utifrån ett dricksvattenperspektiv och som också kan ses som en klimatanpassning. Det finns också planer på att ingå i en större samordning på regional nivå kring torra och bränder för att förbättra beredskapen.

Kommunen har tagit några steg kring cirkulär ekonomi det vill säga minskning av avfall och återanvändning av produkter. Genom projektet Stegen skapas förutsättningar för att kommunalt överskottsmaterial kan återanvändas i samhället. Det finns också en populär secondhand funktion som drivs av arbetsmarknadsenheten som fokuserar både på återbruk och fungerar som fritidsbank.

Civilsamhälle, näringsliv och kultur

Vikten av att arbeta tillsammans med civilsamhället blir allt viktigare i takt med de utmaningar som kommuner och regioner står inför. Hultsfreds kommun jobbar på bred front med att samverka med olika aktörer till exempel Frivilliga resursergruppen som bland annat varit behjälplig vid Grannsamverkans utbildningar, olika samhällsföreningar och landsbygdsföreningar kring utveckling av samhällsfrågor.

Stödet kring det lokala näringslivet tar sin utgångspunkt i kommunens tillväxt- och näringslivsprogram som också spelar en stor roll i kommunens övergripande mål och policy. För att få en bra dialog mellan kommunen, politiken och företagen i kommunen finns också ett Tillväxt- och näringslivsråd. Istället för en traditionell företagslots arbetar kommunen utifrån konceptet ”företagslotsande organisation”. Det innebär att ett 20-tal personer, som på något sätt har kontakt med företagen i kommunen ingår i kommunens ”Lots-grupp”.

Under 2019 antog Hultsfred en ny evenemangsstrategi för kommunen men syfte att stärka kommunen som en attraktiv plats. Särskilt fokus läggs på att stärka musikvarumärket. Under 2020 invigdes det nya biblioteket. Biblioteket är toppmodernt och inte bara ett bibliotek utan också en mötesplats. Här finns

också turistinformation, Svenskt Rockarkiv, anhörigstöd, workshopsutrymme för biblioteks barn- och ungdomsverksamhet samt Makersplace.

Kommuner att inspireras av inom detta området är Höganäs, Kumla och Vallentuna.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunen arbetar systematiskt kring att främja inkludering och motverka utanförskap t.ex. genom kulturveckor, arbete kring praktikplatser, arbetsmarknadsplaceringar och vräkningsförbyggande arbete. • Kommunen har en särskild plan kring folkhälsa och arbetar strategiskt för att påverka levnadsvanor och folkhälsa t.ex. erbjuda alla elever i högstadiet och gymnasiet friskvårdkort. • Stöd till näringslivet genom kommunens tillväxt- och näringslivsråd och företagslots. • Genom evenemangsstrategin förstärker kommunen sitt arbete som attraktiv plats – särskilt fokus på att stärka musikvarumärket. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunen har en antagen jämställdhetspolicy men arbetet kring jämställdhet och jämlikhet kan utvecklas ytterligare genom av integrera det tydligare i kommunens styrning. • Kommunen har tagit några steg i arbetet kring cirkulär ekonomi och hållbar konsumtion inom den egna organisationen genom olika aktiviteter men arbetet bör utvecklas och bli tydligare utifrån ett helhetsperspektiv. • Kommunen har tagit några steg i arbetet kring cirkulär ekonomi och hållbar konsumtion inom kommunen genom olika aktiviteter men arbetet bör utvecklas och bli tydligare utifrån ett helhetsperspektiv.

Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för styrning • Politisk styrning • Uppföljning och analys • Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson 	<p>56</p>

Allmänt

Alla kommuner behöver ha ett styrsystem som säkerställer att de politiska viljeyttringarna omsätts till praktisk handling i verksamheterna. En gemensam vision och uppföljningsbara mål som påverkar organisationen behöver formuleras och förankras. I ett fungerande styrsystem måste 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

Kommunens styrmodell sammanfattas genom fullmäktiges strategikarta som innehåller tre övergripande huvudkomponenter nämligen missionen, visionen samt värdegrunden. Till detta har man valt att arbeta med en balanserad styrning utifrån fyra olika perspektiv. Genom mission beskriver fullmäktige varför verksamheten finns till och genom visionen anges det önskade tillstånd för kommunen.

Politisk styrning

I visionen, som ju tar sin utgångspunkt från mission, anger alltså kommunen framtida önskade tillstånd och beskrivs på följande sätt:

- Våra barn växer upp i en trygg miljö där förskolor och skolor fungerar bra och där det finns gott om spännande fritidsaktiviteter.
- Hultsfred är en kommun som erbjuder stora möjligheter för både små och stora företag.
- Det är tryggt att bli äldre i Hultsfreds kommun.
- Det är enkelt och det går snabbt att ta sig till och från kommunen.
- Spännande saker lockar besökare till vår kommun – året runt!

Genom värdegrunden fokuseras på handlingskraft, nyskapande, stolthet samt jämställdhet och tolerans. Missionen, visionen samt värdegrunden sammanfattar kommun i ” Du syns och hörs i Hultsfred!”.

Även om kommun arbetat utifrån denna modell under lång tid upplever utvärderarna att visionen och värdegrund inte är känd om alla delar i organisationen vilket kan vara värdefullt att analysera för att ytterligare få genomslag.

Baserat på vision fastställer fullmäktige ett antal strategiska mål kopplat till de fyra perspektiven i den balanserade styrningen. De strategiska målen har varit de samma sedan 2010 i samband med styrmodellens uppkomst med endast ett tillägg hållbart samhälle.

Ett viktigt led i styrningen är att integrera ekonomistyrning med mål- och resultatstyrningen. I kommunens styrkort fokuseras på fyra olika områden; ekonomi, invånare och brukare, verksamhet och medarbetare samt utveckling. Även om kommunen genomför dialogdagar där varje nämnd till budgetberedningen får redovisa både ekonomi och verksamhetsresultat så är bilden att ekonomi och verksamhetsresultat är ganska separata spår. De väger lika tungt i styrkortet men sätts i relation till varandra. Här finns en tydlig utvecklingspotential för kommunen att utveckla dialogen kring hur resurser, volymer och kvalitet hänger samman.

I dialog med verksamheten tar nämnderna fram förslag till styrkort för sin nivå med nämndmål som sedan fastställs av fullmäktige. Vid intervjuerna framkommer det att det är lite oklart hur målen är kopplade till mål på högre nivå.

Uppföljning och analys

Att följa upp och analysera resultat och kvalitet är av yttersta betydelse för att kunna identifiera brister, som kan behöva åtgärdas, men också för att hitta goda resultat som kan användas som goda exempel inom organisationen. Inom till exempel BUN sker en månadsuppföljning till AU avseende ekonomi. Till detta finns också ett årshjul för andra rapporteringar till kring kvalitet. Likartad uppföljning sker inom övriga nämnder. När i verksamheten sker uppföljningen oftare. Avvikelse som identifieras lyfts till förvaltningsledningen.

När det gäller intern kontroll antogs nya riktlinjer och tillämpningsanvisningar 2018 och under 2019 var första året som alla nämnder hade kontrollplaner. Synpunkter från revision har varit att det saknat systematik. Med de nya arbetssätt har steg tagits i rätt riktning men det finns fortfarande ett

utvecklingsarbete att göra. Kommunen säger själva att utmaningen är att det blir styrande vardagen.

Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson

Bilden av samspelet mellan politik och tjänstepersoner i Hultsfred är att det fungerar bra. Bra dialog och ett stort samförstånd. Det finns ett genuint engagemang kring att skapa en bra kultur och möjlighet för dialog kring frågor som hamnar i gråzonen mellan politik och tjänstepersoner. Det finns också gott om arenor för politiken och tjänstepersonerna att mötas både på ledningsnivå och längre ned i organisationen. Strategidagar är ett exempel på en mötesplats på ledningsnivå. Socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden samt deras respektive förvaltningar träffas vid gemensamma utvecklingsdagar.

Genom det goda samspelet mellan politik och verksamhet finns stora möjligheter att ytterligare utveckla styrningen i kommunen. Högnäs kommun mål- och resultatstyrning och hur man jobbar både vertikalt och horisontellt är en kommun som kan vara intressant att titta närmare på för att utveckla styrningen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Kommunens vision• Kommunens värdegrund: Handlingskraft, nyskapande, stolthet, Jämställdhet och tolerans.• Samspelet mellan politiken och tjänstepersoner är bra och visar på hög tillit till och förståelse för varandras roller.• Möjlighet för politiker och tjänstepersoner att diskutera strategiska frågor t.ex. vid kommunens gemensamma strategidagar.	<ul style="list-style-type: none">• Kommunen har en modell för mål- och resultatstyrning men det finns en otydlighet kring återkoppling av mål- och resultat till KF.• Kopplingen mellan ekonomi och verksamhet behöver tydligare integreras i planerings- och beslutsprocesser.• Arbetet kring att utveckla internkontroll processen måste fortsätta.

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	64

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

Kopplat till kommunens styrmodell finns dokumentet ”Att definiera mål, mått och aktiviteter”. Här finns bland annat en beskrivning kring kommunens synsätt kring produktivitet och effektivitet. Vid granskning av dokumentet framkommer att det är ganska komplext och teoretiskt och i grunden inte kan uppfattas som en strategi utan snarare en beskrivning. Detta skulle kommunen kunna utveckla ytterligare. Bilden är att kommunen inte pratar så mycket kring effektivitet samtidigt som man är medvetna om att det kommer att krävas för att kunna hantera framtida utmaningar.

Hultsfreds kommun har ett välutvecklat arbetssätt kring att jobba med befolkningsutvecklingen. I samband med budgetprocessen görs prognoser som sedan ligger till grund för de två demografimodeller som används i budgetarbetet, kundmodell och generell modell. Kundmodellen används i verksamheter där det kan sättas en kostnad per brukare. Den generella modellen omfattar alla verksamheter som inte har en kundmodell.

Jämförelser för effektivitet

För att klara de utmaningar som offentlig sektor står inför är fokus på ökad effektivitet en viktig faktor. I Hultsfred används Kolada för att göra olika jämförelser. Kommunen har också gått med i KKiK som ger ett bra underlag för att jämföra sig med andra kommuner eller kommungrupper. Både socialförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen använder jämförelserna för att identifiera avvikelser men också för att hitta framgångsfaktorer. Internt skulle arbetet kring jämförelser kunna utvecklas ytterligare genom samverkan mellan förvaltningarna.

De nyligen framtagna effektivitetsnyckeltalen i databasen Koladas Jämföraren, visar 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.

Hultsfred 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. Men exempel lyfts på investeringsprojekt där man gjort en konsekvensanalys.

Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet

Alla koncernövergripande projekt är samlade under e-Utvecklingskontoret. Kommunen uppvisar flera olika exempel både på hur man använder sig bland annat av digitalisering för att effektivisera sin verksamhet. Inom äldreomsorgen och hemtjänsten har man infört mobil dokumentation, digitala larm och nyckelfria lås. Utveckling av interna och externa e-tjänster sker via samverkansplattformen Open-e, till exempel för vatten och renhållning, ansökan om elevdatorer och förskoleplats samt orosanmälan. På äldreboenden finns iPads för att möjliggöra en ökad servicegrad och trygghet för brukarna. Särskilt värdefullt har detta varit under pandemin. Andra exempel som nämnts tidigare är företagslots och den tvärssektoriella gruppen som består av handläggare från olika förvaltningar och bolag.

Kommunen satsar också på att effektivisera sin administration genom beslutsstöd i form av Hypergene och PowerBI. Digital signering, automatiska konteringar och attester på fakturor är andra exempel. Det finns

också en anställningsguide med ett helt digitalt system från rekrytering till anställningsavtal.

Samverkan för effektivitet

Kultur- och fritid, skola och socialtjänst samverkar på flera olika områden såsom barn och ungas skola, fritid och familjeförhållanden. I samverkan utarbetas insatser med fokus på goda resultat för den enskild samtidigt som det finns ett fokus på att effektivisera kommunens arbete. Insatserna sker genom ett gemensamt resursteam kring ungdomar i högstadie- och gymnasieålder samt genom en ungdomsenhet som inriktar sitt arbete mot ungdomar från 10 år och uppåt. Ungdomsenhetens arbete utgår från ett helhetsperspektiv kring barnet/ungdomen. Makeover-projektet, som nämnts inledningsvis, är ett annat exempel på samverkan över förvaltningsgränserna som gett snabba åtgärder.

När det gäller samverkan utanför den egna organisationen är kommunen ett gott exempel. Flera olika exempel på samverkan utifrån övergripande nivå i kommunen med bland annat Högsby, Vimmerby, Vetlanda och Oskarshamn. Dessutom finns det också flera exempel på samverkan inom länet. Men det finns också en utvecklad samverkan på verksamhetsnivå.

När det gäller samverkan med andra aktörer utöver kommuner så sker även här en stor samverkan. Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan, Statens Servicecenter och Migrationsverket är några exempel. Samverkan med civilsamhället sker inom integrationsområdet där kommunen för en aktiv dialog med olika aktörer för att öka delaktighet och aktivitet. Genom en digital app kan företagare och handlare i kommunen dela information med varandra. Appen administreras av kommunen och ger möjlighet till att dela information både från kommunen och mellan företagen. Här hanteras det mesta, från vägavstängningar till bedrägerier.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunens arbete kring att anpassa verksamheten till demografiutvecklingen genom de två demografimodellerna som används i budget kundmodell samt generell demografimodell. • Flera olika nya arbetssätt och användning av ny teknik för att öka effektiviteten av produktion av tjänster t.ex. flera olika e-tjänster. • Kommunen uppvisar flera olika exempel på samverkan med externa parter för att öka effektiviteten i verksamheten. Både genom samverkan med andra kommuner men också med andra externa aktörer. 	<ul style="list-style-type: none"> • I dokumentet ”Att definiera mål, mått och aktiviteter” finns beskrivningar kring effektivitet och produktivitet men ett strategiskt tänk kring effektivitet saknas. • Systematik (uppföljning och analys) kring vilken nytta olika investeringsprojekt genererar. • Samverkan mellan olika verksamheter inom kommunen för att öka effektiviteten.

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 	58

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

Hultsfreds kommun har inte någon kommunövergripande strategi kring brukaren fokus men perspektivet lyfts upp i kommunens strategikarta. Visionen har ett tydligt anslag vad gäller brukare och invånare i kommunen. Dessutom är invånare och brukare ett av fyra perspektiv i kommunens styrkort med fokus på ”God kommunalservice i en trygg och säker kommun”.

Fokus på service

Ansvar för att utbilda och träna medarbetarna kring det goda mötet och god service ligger på respektive verksamhet. Inom socialförvaltningen genomför man utvecklingsdagar för alla grupper man genomför också reflekterande samtal i mindre grupper. Här försöker man fånga in synpunkter som kommer in och få ett lärande utifrån dessa. Inom barn- och utbildning lyfter man frågan i samband med introduktion av nya medarbetare. Det ligger också som en grund i värdegrunden och utifrån den pratar man om bemötande. Det goda mötet och god service ingår också som en del i den kommunövergripande introduktionen av nya medarbetare.

Att uppmärksamma god service och goda möten görs i första hand inom respektive verksamhet. Inom socialförvaltningen utses till exempel varje år årets arbetsplats. Verksamheterna säger sig också att detta lyfts både vid individuella samtal och i grupper. Någon egentlig struktur för detta finns dock inte och kan vara ett utvecklingsområde för kommunen. Genom att arbeta mer strukturerat med frågan kan goda exempel få bättre spridning i organisationen.

Förenklade kontakter med kommunen

Kommunen har sedan flera år tillbaka ett kontaktcenter. Utifrån bedömning om ett ärende kan hanteras av kontaktcenter upprättas ett avtal mellan berörd verksamhet och kontaktcenter. Kommunen har också en väl utvecklad samlingsyta för sina e-tjänster. I februari 2019 lanserade kommunen sin digitala

medarbetare Kai. Genom Kai besvarade vanliga frågor om kommunen genom att använda artificiell intelligens. Svaren hittades genom att söka av kommunens webbplatser och tränade även regelbundet. Kai var ett pilotprojekt och kommunen arbetar nu vidare utifrån vunna erfarenheter från pilotprojektet.

Information kring kommunens serviceutbud

Vilka förväntningar kan brukarna ha på service i Hultsfreds 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 och inom de olika verksamhetsområdena. Här hittar man information kring till exempel öppettider och kontaktuppgifter till olika enheter. Kommunen har också samlat ett urval av data från Kolada som presenteras på webben. Materialet är omfattande och ger bilder både kring omfattning och kvalitetsnivåer. Resultat från brukarundersökningar avseende socialförvaltningen finns också tillgängliga för brukarna. Men som många andra kommuner saknas en analys eller kommentarer till data och undersökningar kan försvåra för brukaren.

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 ”Kvalitetsutveckling” 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.

Inom individ- och familjeomsorgen strävar man efter delaktighet i utredning, planering och genomförande. Något som ska genomsyra det dagliga arbetet. Inom äldreomsorgen lyfter man vikten av att man ibland behöver tänk till kring vad som är brukarens behov och anhörigas synpunkter. För att öka delaktigheten finns planer på att starta upp olika fokusgrupper men pandemin

har gjort att man fått avvakta med detta. Förskolan lyfter vikten av att det finns olika verktyg, tecken, språk etc för att alla ska kunna komma till tals och få inflytande.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Verksamheterna tränar och utbildar medarbetarna avseende det goda mötet och god service. • Genom kontaktcenter och mina sidor på hemsidan förenklas och tydliggörs kontaktvägar till kommunen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Övergripande strategi kring brukarens fokus. • Lyfta goda exempel från verksamheten kring god service och det goda mötet. • Vidareutveckla presentationen av serviceutbudet till brukarna. • <u>Enskilda brukares</u> möjlighet att vara med och påverka utformningen av de egna tjänsterna

Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för kvalitetsutveckling • Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet • Förbättringsarbete • Samverkan för kvalitetsutveckling 	38

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 av Hultsfreds kommuns styrmodell. Dokumentet ”Mål och budget” är kommunens viktigaste styrinstrument för planering, uppföljning och granskning av verksamheterna. I ”Mål och budget” ska kommunfullmäktige redovisa vad de kommunala skattemedlen ska användas till. Dokumentet utgör en del av den balanserade styrningen där kvalitet och kvantitet fastslags och vad det förväntas att kosta. Det finns också ett uttalat mål ”lite bättre varje dag” som lyfts upp vid flera av intervjuerna.

Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

De utvecklingsinsatser som sker från central nivå bygger på ett tänk kring labb det vill säga att börja med en liten funktion med större frihet, liten budget. Man testar i mindre skala innan man skalar upp. Först i nästa steg skapas större projekt som då kan införas i linjen.

Det finns en avsaknad av tydlig samordning i kommunen på övergripande nivå för att leda, styra och stödja verksamhetens kvalitetsarbete. Detta stärks i intervjuerna med verksamhetsrepresentanterna. Och med en avsaknad av tydlig samordning sker det inte heller från ledningsnivå någon fortlöpande uppföljning kring om kvalitetsarbetet är effektivt och lämpligt för sin uppgift samt att ändra kvalitetsutvecklingsarbetet i takt med förändringar i organisation och omvärld.

Förbättringsarbete

”Lite bättre varje dag” är en del i styrkortet för alla verksamheter. De större förvaltningar jobbar på olika sätt med förbättringsarbete. Cheferna är ganska fira att testa och genom det blir det också lättare att involvera medarbetarna som ges möjlighet att komma med förslag på förbättringar. Särskilt under pandemin är upplevelsen att medarbetarna varit väldigt kreativa för att lösa problem och hitta alternativa arbetssätt.

Digitalisering är ett sätt att utveckla verksamheten. IT-konsulterna fungerar som stödfunktion i verksamhetsutveckling och kommunen uppvisar flera goda exempel på där man utvecklat verksamheten med hjälp av digitalisering både internt inom organisationen och externt gentemot brukare och invånare. En viktig del i förbättringsarbetet är att det finns kunskap kring hur man leder förändringsarbete. Kommunen lyfter själva att förändringsledning är något som man behöver lyfta in i sitt ledarutvecklingsprogram.

Samverkan för kvalitetsutveckling

En viktig del i förbättringsarbetet är att dela med sig av kunskap inom den egna organisationen. Det finns flera exempel på att man lär av varandra som kollegor men vid intervjuerna framkommer det också att detta kan vidareutvecklas. Kommunen skulle kunna bli bättre på att förmedla goda exempel internt i organisationen. Infrastrukturen för detta finns men det handlar om att öppna upp en kultur för detta.

Civilsamhället kan på olika sätt bidra till att förbättra servicen och kvaliteten för brukarna och detta kan ske genom samverkan med kommunen. Värntjänsten är ett exempel på ett omfattande samarbete med frivilligorganisationer för att erbjuda aktiviteter inom vård och omsorg. På kultursidan finns ett visst samarbete. Så också inom SFI där man har en del samverkan med frivilliga språkstödjare. Kommunen säger själva att de finns en potential inom skolan men idag förekommer det inget strukturerat arbete.

För att kunna göra en förflyttning kring kvalitetsutveckling bör kommunen överväga att samordna arbetet från central nivå. Det finns flera andra kommuner som arbetar på detta sättet idag. Kommuner att inspireras av är till exempel Höganäs, Burlöv, Kumla, Vallentuna och Nacka.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • ”Lite bättre varje dag”. • Flera olika exempel på förbättringsarbete ute i verksamheten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mer samordnat arbete kring kvalitetsutveckling från ledningsnivå. • Övergripande, systematiskt innovationsarbete. • Samverkan med civilsamhället för att ytterligare förbättra servicen och kvaliteten på service till brukaren.

Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för ett hållbart arbetsliv • Strategisk kompetensförsörjning • Arbetsmiljö och sjukfrånvaro • Jämställdhet och mångfald 	65

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

I kommunens kompetensförsörjningsplan är den övergripande målsättningen ett hållbart arbetsliv. Till den övergripande målsättningen finns ett antal strategier och riktlinjer som beskriver hur kommunen ska arbeta med frågan rent praktiskt i verksamheten. Stora delar av arbetet med hållbart arbetsliv ingår också i kommunens gemensamma medarbetarenkät som görs årligen och som även är en viktig del i kommunens styrmodell.

En stor del av arbetet med att attrahera handlar för Hultsfred om att medarbetarna ska vilja vara ambassadörer för kommunen. När det kommer till rekrytering vill kommunen skapa en bra rekryteringsprocess där man också uppmuntrar till och vill skapa förutsättningar för intern rörlighet.

Strategisk kompetensförsörjning

Kommunen är väl medveten om var de stora utmaningarna finns och arbetar för att hitta nya lösningar för olika behov. I grunden saknas det utbildningstradition i kommunen. Hultsfred visar på flera olika initiativ bland annat har man startat en förskollärautbildning tillsammans med Linköpings universitet.

Inom socialförvaltningen har man gjort en stor processkartläggning kring befintliga medarbetare och framtida behov. Inventeringen visade på stor brist av undersköterskor och att extern rekrytering är nödvändig. Samtliga inom vård och omsorg (några få undantag) blev anställda på heltid under 2018. Arbetet med heltid som norm pågår också inom socialförvaltningen och initieras inom serviceenheten under våren 2021.

Kommunen gör också en satsning på livslångt lärande som är ett treårigt projekt som syftar till att lösa kompetensförsörjningen. Viktigt att erbjuda olika insatser

till olika individer och grupper. Man ser det som viktigt att få igång den individuella utvecklingsplanen för att sätta kulturen kring detta.

Kommunen har gjort ett gediget arbete kring att marknadsföra sig som en attraktiv arbetsgivare. En marknadsföringsplan togs fram kopplat till kommunens kompetensförsörjningsplan och samtidigt skapades jobbaihultsfred.se. Den nya webben om att jobba i Hultsfred är ett mycket gott exempel på detta. Men det avspeglas också i att medarbetarna ger kommunen ett gott betyg genom att nio av tio rekommenderar andra att arbeta i kommunen. Hultsfred visar också upp sig på högskolemässor.

HR-konsulterna stödjer cheferna kring rekrytering och det finns bra rutiner för detta. Nya chefer får genom basutbildning kunskap kring kommunen rekryteringsprocess och vilket stöd som erbjuds. Hela rekryteringsprocessen sker sedan 2014 digitalt.

Arbetsmiljö och sjukfrånvaro

Hultsfred har ett kommunövergripande koncept kring sitt arbetsmiljöarbete som sammanfattas i ett informationshäfte. Häftet fokuserar på tre steg; Undersök – rätta till och följ upp. Arbetet bygger på kommunens arbetsmiljöpolicy och innefattar en rad olika stöddokument. Årshjulet för arbetsmiljöarbetet är en integrerad del i styrmodellen.

Årligen genomförs utbildningar för chefer och skyddsombud utifrån konceptet. Samma koncept används för samtliga delar i organisationen och ingår också som en naturlig del i introduktionen av nya medarbetare och chefer. I arbetet med arbetsmiljö och rehabilitering är företagshälsovården ett viktigt stöd. Cheferna i organisationen vittnar om att det fungerar bra och ger stöd för att lyfta svåra diskussioner. Pandemin har också tydliggjort vikten av arbetsmiljöarbetet.

Kommunen har jobbat med att minska antalet medarbetare per chef. Sjuktalet i kommunen är låga vid jämförelser med andra, något som man lyckats bevara också under pandemin. För att tidigt fånga upp både sjuknärvaro och frisknärvara har cheferna ett digitalt stöd som dagligen ger information. Detta gör att man kan fånga upp individer som på olika sätt behöver stöd. För att hantera långtidssjuka finns en välutvecklad rehabprocess. Men man jobbar

också med ”omtankesamtal” som mer handlar om att fånga upp individen i ett tidigt skede och arbeta förbyggande.

Jämställdhet och mångfald

I Hultsfred har jämställdhetsarbetet fått en extra skjuts då kommunen under 2020 haft extra fokus på Agenda 2030 där ju jämställdhet är en viktig del. Vid rekrytering ska hänsyn tas både till jämställdhets- och mångfaldsperspektiv. Utgångspunkten är att kommunens rekrytering ska ske med fokus på mångfald bland män och kvinnor, äldre och yngre samt människor med olika etniskt och kulturellt ursprung. Kommunen ska verka för att underlätta rekrytering av underrepresenterade grupper.

Inom till exempel räddningstjänsten arbetar man aktivt för att rekrytera kvinnor och utrikesfödda.

Kommunen har en övergripande mångfaldsplan samt riktlinjer och rutiner för att förhindra trakasserier, sexuella trakasserier och repressalier. Inom kommunen och länet bedrivs också ett arbete kring utredning av kränkande särbehandling. Målet med utredningen är att efter anmälan om kränkande särbehandling, mobbning eller trakasserier fastställa vad som hänt och därefter bedöma om det förekommit brott mot lagar. Regler eller interna policys och riktlinjer. Kommunen säger själv att man är mitt i ett utvecklingsarbete kring mångfald och jämställdhet och att HR håller på att vidareutveckla stöddokument och rutiner som sedan ska fastställas.

Höganäs och Vallentuna är kommuner som kommit långt inom detta området.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Ett hållbart arbetsliv är den övergripande målsättningen i kommunens kompetensförsörjningsplan och symboliseras genom det så kallade HR-hjulet. • Med kompetensförsörjningsplanen som grund har kommunen identifierat framtida behov och genomför olika aktiviteter för att möta dessa behov. • www.jobbaihultsfred.se • Välutvecklad rekryteringsprocess. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetensutveckling avseende befintliga medarbetare. • Arbetet kring att uppnå jämställda arbetsplatser. • Säkra en mångfald bland medarbetarna.

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 	66

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

Sedan flera år tillbaka arbetar kommunen med ett chefsbrev som är kommunens gemensamma ledarstrategi. Brevet riktar sig till alla nya ledare som kommer till kommunen och ger tydliga ramar kring vad kommunen förväntar sig kring ledarskap och vad den nya chefen kan förvänta sig av kommunen som arbetsgivare. Det förväntas att man som chef förstår vad ett gott resultat är och hur det skapas. Som chef är man en förebild och möjliggörare snare än kontrollant och övervakare. Chefsbrevet omfattar lönekriterier för såväl chef som för medarbetare.

Det finns ingen övergripande strategi kring medarbetarskapet motsvarande chefsbrevet men kommunens kompetensförsörjningsplan sammanfattar allt arbete som görs kring hur ett bra medarbetarskap ska vara i Hultsfred. Sedan flera år genomför man en årlig medarbetarundersökning där resultaten är mycket goda. Detta återspeglas också i HME-värdena. Tanken är nu att utveckla medarbetarenkäten (till sk pulsmätning) där man mäter oftare för att snabbare kunna upptäcka problem och snabbt vidta åtgärder. Under våren har man testat detta på fyra arbetsplatser.

Högsta cheferna som förebilder

Koncernledningen har genomgått en utbildning kring utvecklande ledarskap. Vid intervjuerna vittnas om en kultur där det finns ett öppet klimat. Det finns en tydlighet kring hur man talar om varandra och med varandra. Man visar på varandras styrkor och på goda exempel.

I de större förvaltningar är det en stor utmaning när man leder i flera led. Socialchefen har regelbundna egna chefsforum utöver de gemensamma ledarforumen i kommunen. Socialchefen skickar också ut brev till alla medarbetare fyra gånger per år med utgångspunkt från perspektiven och värdegrunden. Chefen för barn- och utbildning lyfter vikten av att ha dialog med alla chefer och att vara tillgänglig för alla. Som chef har man också en viktig roll att vara öppen mot andra förvaltningar och signalera att det är viktigt att

hjälpas åt. Chefer längre ned i organisationen säger att cheferna på övergripande nivå är tydlig och ger förutsättning för att vara chef längre ned i organisationen.

För att kunna möta alla stora utmaningar krävs att kommunen har en omställningsförmåga. Upplevelsen är att det finns en stark kultur i Hultsfred från koncernledningen kring att efterfråga och lyfta upp dem som kommer med idéer kring utveckling. Däremot brister det när det gäller systematiska verktyg. Tydligt är också viljan att jobba över förvaltningsgränser. Det finns stimulansmedel att använda vid utvecklingsfrågor. Ute i verksamheten tycker man att högsta ledningen är duktiga på omvärldsbevakning och att ta fram visioner för att flytta fram positionerna. Det finns stora möjligheter för att testa nya saker.

Chefers uppdrag

I chefsbrevet tydliggörs de grundläggande förutsättningarna för kring ledarskapet i Hultsfreds kommun. Alla chefsled vittnar om att uppdraget är tydligt när det gäller personal, ekonomi och utveckling samtidigt som det finns en stor frihet i uppdraget. Styrkortet för respektive verksamhet ger en tydlig ledning. Inom socialförvaltningen har man också särskilda uppdragsbeskrivningar för respektive chef. Uppföljning sker genom RUS-samtalen. Genom medarbetarundersökningen utvärderas också chefskapet. Vid intervjuerna med cheferna längre ned i organisationen lyfts frågan kring att uppföljningen av chefsuppdraget skulle kunna utvecklas ytterligare.

När det gäller stöd till cheferna i organisationen är bilden något splittrad. Inom till exempel barn- och utbildning finns många funktioner som stöttar. Men upplevelsen är att det är lite för många system, även om de är bra var för sig. Upplevelsen är att det kan vara en belastning när man använder dem sällan. Men överlag är man alltså ganska nöjd med stödet som ges och en viktig del är också att man ser till att varje chef inte ansvarar för mer än 25-30 medarbetare.

Även chefer på längre ned i organisationen är bärare av kommunens värdegrund, vision och mål. Arbetet med värdegrunden var en lång process som cheferna nu kan luta sig mot. Bemötande är centralt, man vill behandla människor bra.

Intern kommunikation

Genom ledarforum ges möjlighet att föra ut saker i organisationen som diskuteras i koncernledningsgruppen. Från centralt håll skickas även information via mail. Utmaningen är att nå ut till alla medarbetare något som man själv bedömer kan utvecklas ytterligare.

Inom varje förvaltning finns en mötesstruktur och även samverkansstruktur. Socialförvaltningen genomför egna chefsdagar och skickar också ut brev fyra gånger per år till sin personal. Intranätet är också en viktig kanal att sprida information. Teams har också fått en allt större plats för att sprida information.

Upplevelsen är dock att man inte alltid når hela vägen. Chefer längre ned i organisationen efterfrågar berättelsen kring vart kommunen är på väg från ledningen. Man tycker att den gemensamma berättelsen saknas och att man skulle kunna jobba mer med storytelling.

Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

Hultsfred gör flera satsningar för att utveckla ledarskapet i kommunen. I samarbete med tio andra kommuner ”ledarutveckling över gränserna”. Tanken är att man genom detta programmet ska fånga upp framtida ledare. Deltagarna får bland annat skugga en chef i en annan kommun, driva case med andra deltagare och medverka på nätverksträffar. Kommunen erbjuder också mentorskap för nya chefer. Alla nya chefer får också genomgå en tio dagars basutbildning. Via ledarforum träffas alla chefer två gånger per år för gemensam kompetensutveckling. Alla chefer får också genomgå UL-utvecklande ledarskap. Dessutom erbjuder varje förvaltning handledning till sina chefer.

Kommunen har ett tydligt medarbetarfokus i allt man gör och detta återspeglas i HME-värdena. Just nu utreder kommunen möjligheten att skapa en kompetensfond som skulle bestå av tre delar: kompetenskonto, internuniversitet och innovationsfond. Genom kompetenskontot vill man införa det livslånga lärandet på ett systematiskt sätt för alla medarbetare. Internuniversitetet ska underlätta för medarbetare att skaffa formell behörighet, öka möjligheterna till att kombinera studier och arbete samt att möjliggöra för kommunen att skaffa den kompetens som krävs. Innovationsfonden ska uppmuntra kreativitet och nytänkande och skapa möjligheter till att förverkliga idéer som gör kommunen lite bättre varje dag.

Kommuner att inspireras vidare kring Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap är bland annat Vallentuna och Nacka.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• En gemensam ledarstrategi som beskrivs i chefsbrevet.• Kommunledningen är bärare av kommunens vision och värdegrund.• Tydligt definierat ansvar för ekonomi, resultat och personal.• Ett helhetstänk kring ledarutveckling med bland annat en basutbildning för nya chefer och ”ledarutveckling över gränserna” – ett samarbete mellan tio kommuner.	<ul style="list-style-type: none">• Fortsätt arbetet kring att utveckla och utforma medarbetarskapet.• Förbättra arbetet kring hur ledningsinformation ska nå ut till linjeorganisationen.• Medarbetares delaktighet och inflytande.

4. Översikt av poängfördelning

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

1. Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	11	20
1.2 Kommunens information till medborgarna	6	10
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	19	30
1.4 Transparens kring resultat	2	10
1.5 Förutsättningar för politiken	19	30
	57	100

2. Samhällsutveckling	Uppnått	Max
2.1 Strategiskt arbete	9	15
2.2 Social hållbarhet	22	30
2.3 Ekologisk hållbarhet	15	30
2.4 CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR	21	25
	67	100

3. Styrning och kontroll	Uppnått	Max
3.1 Strategi för styrning	6	10
3.2 Politisk styrning	19	40
3.3 Uppföljning och analys	16	30
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	15	20
	56	100

4. Effektivitet	Uppnått	Max
4.1 Strategi för effektivitet	14	20
4.2 Jämförelser för effektivitet	15	30
4.3 Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet	21	30
4.4 Samverkan för effektivitet	14	20
	64	100

5. Brukarens fokus	Uppnått	Max
5.1 Strategi för brukarens fokus	9	20
5.2 Fokus på service	12	20
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	15	20
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	11	20
5.5 Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna	11	20
	58	100

6. Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	9	20
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	6	20
6.3 Förbättringsarbete	11	30
6.4 Samverkan för kvalitetsutveckling	12	30
	38	100

7. Arbetsliv	Uppnått	Max
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	11	15
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	28	40
7.3 Arbetsmiljö och sjukfrånvaro	17	25
7.4 Jämställdhet och mångfald	9	20
	65	100

8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	14	20
8.2 Högsta cheferna som förebilder	14	20
8.3 Chefers uppdrag	13	20
8.4 Intern kommunikation	11	20
8.5 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	14	20
	66	100