

Kommunkompassen - analys av Haninge kommun 2023

Utvärderare Gunnar Gidenstam, Karolina Dahlbom, SKR



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Haninge kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	5
Utvärderingen	5
Sammanfattning av resultat	6
Jämförelser.....	7
Sammanfattande kommentarer.....	7
3. Detaljerad genomgång per område	9
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	9
Område 2 Samhällsutveckling.....	15
Område 3 Styrning och kontroll.....	22
Område 4 Effektivitet	27
Område 5 Brukarens fokus	31
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	35
Område 7 Arbetsliv	38
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	42
4. Översikt av poängfördelning	46

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. Verktuget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktuget 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. Chef- 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. Haninge kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

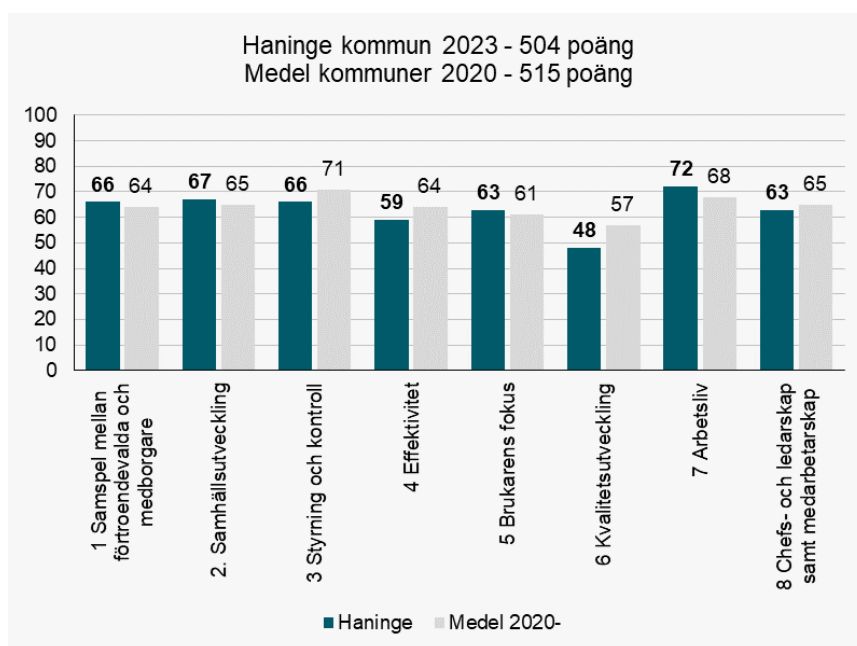
Utvärderingen av Haninge kommun genomfördes i maj år 2023 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Den första genomfördes 2011 och på grund av uppdatering av verktyget Kommunkompassen är det svårt att jämföra det senaste resultatet med det tidigare.

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.

En viktig kommentar till denna rapport är att den skildrar och bedömer ett nuläge i Haninge i maj 2023. Rapporten är sammanställd i september samma år. Förändringar och utveckling kan ha skett under dessa månader, men detta har inte bedömts i rapporten. På några ställen kan en fotnot ange att förhållandena är annorlunda hösten 2023 jämfört med hur det såg ut under våren 2023.

Sammanfattning av resultat

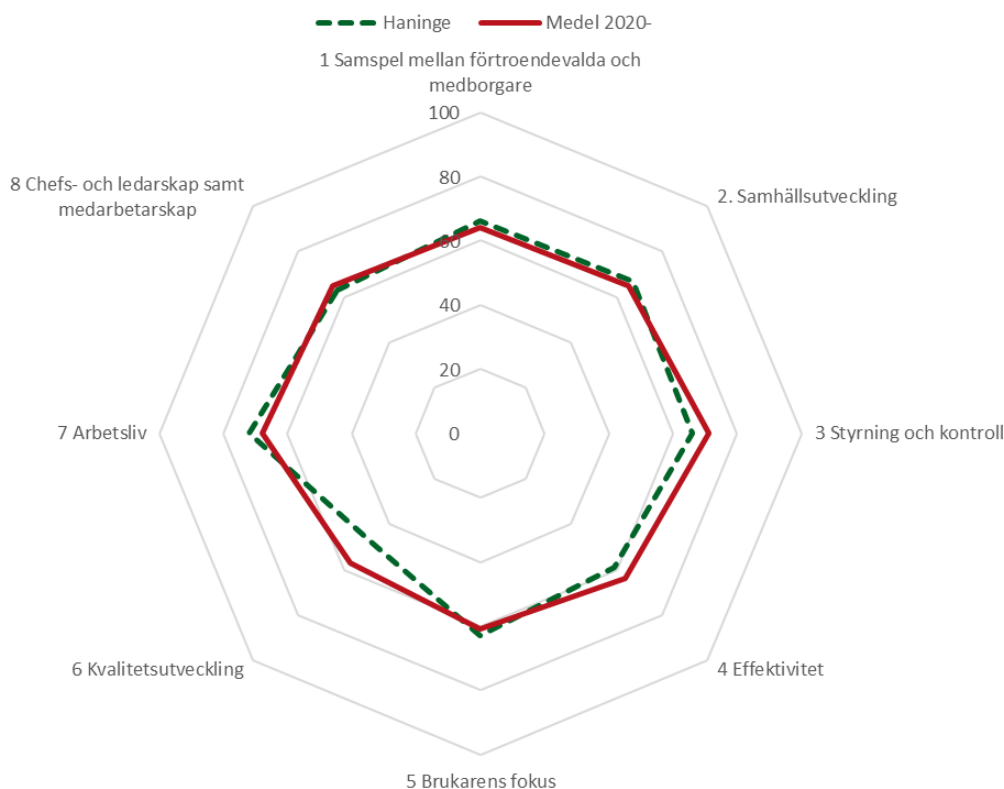
Nedan visas Haninges totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nästa diagram illustreras Haninges poängprofil jämfört med ett nationellt medelvärde på kommuner som utvärderats sedan 2020.

2019/2020 gjordes en revidering av Kommunkompassen. Jämförelser med utvärderingar genomförda under 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.

Haninge 2023 jämfört med ett genomsnitt av alla utvärderingar sedan 2020



Jämförelser

Alla utvärderingar från 2017 och framåt finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida www.skr.se

Sammanfattande kommentarer

Haninge kommun når ett kommunkompassresultat på 504 poäng vilket ligger strax under medelvärdet för de kommuner som utvärderats sedan 2020. När det gäller de åtta olika områden som genomlyses i Kommunkompassen, så är det inget som tydligt sticker ut, varken uppåt eller nedåt jämfört med en snittkommun.

Ett generellt kännetecken för Haninge är att det finns många välformulerade styrdokument inom de flesta områden som genomlyses i Kommunkompassen. Här uttrycks många goda intentioner och mål, men det praktiska genomslaget i kommunens verksamheter varierar. Kunskap om vilka effekter som nås utifrån

styrdokumentens intentioner är många gånger bristfällig. En förskjutning mot mer av uppföljning och analys med fokus på vad olika åtgärder leder till, är ett utvecklingsområde för kommunen. Inom området effektivitet kopplat till styrsystemet har kommunen påbörjat ett arbete som bygger på just ökad analys och förståelse av effekter. Det kommer att stärka kommunen här.

Mycket av ansvar för genomförande av det som uttrycks i budget och olika styrdokument är delegerat till nämnds- och verksamhetsnivå. Den formella styrkedjan som bygger mycket på dokumentation skulle behöva stärkas upp mer med dialog på alla nivåer för att bygga en gemensam förståelse för vad som är viktigt att gemensamt utveckla i kommunen. Här har kommunledningen en viktig roll, både den politiska och kommundirektörens ledningsgrupp, för att lyfta och peka ut kommungemensamma utmaningar där alla behöver samverka för att komma framåt.

Inom området brukarens fokus finns förbättringsmöjligheter när det gäller att lyfta fram betydelsen av god tillgänglighet och ett bra bemötande i alla möten med medborgare och brukare. Här kan utbildning, uppmuntran och stöd stärkas utifrån ett kommunövergripande Haningeperspektiv.

Ett annat område som kan stärkas är kvalitetsutveckling. Kvalitetsarbete i betydelsen av att bedriva ett kontinuerligt förbättringsarbete sker i kommunens alla verksamheter, men det finns i kommunen ett behov av att samordna och sprida kunskap kring kvalitetsutveckling i hela organisationen. Det gäller även att ge stöd för att bygga en innovativ organisation som vågar och har förmåga ta större förändringssteg, övergripande och i respektive verksamhet.

Det är viktigt att påpeka att Haninge arbetar genomtänkt och med gott genslag inom flera av de områden som tas upp i Kommunkompassen. Några goda exempel är ett tydligt målstyrningssystem, mycket information via webb och andra kanaler kring service och tjänster samt en genomtänkt satsning på chefs- och ledarskap. Flera olika åtgärder kring det som Kommunkompassrapporten föreslår som förbättringsområden diskuteras redan i kommunen. Dock ger dessa inga poäng i denna utvärdering då de fortfarande befinner sig på planeringsstadiet. Det är först när ett genslag kan konstateras som det påverkar utvärderingsresultatet. Kommunen har alltså stora förutsättningar för att om några år ha höjt sitt resultat avsevärt om kommunen håller i och genomför det som planeras. Ett exempel på ett sådant utvecklingsområde är att kommunen planerar för att arbeta mer med effektivitet

utifrån insatta resurser och uppnådd kvalitet. Det kan ge avtryck på framtida utvärderingsresultat.

Nedan följer en detaljerad sammanställning över både styrkor och förbättringsområden för vart och ett av Kommunkompassens åtta områden.

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	66

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 det 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

Haninge har tre dokument som beskriver arbetet med demokratiutveckling: Policy för medborgar- och brukardialog i Haninge kommun, Program för social hållbarhet 2022–2032¹ och Kvalitetspolicy från 2017. I alla dessa tre dokument betonas på olika sätt vikten av demokrati och inflytande från kommunens invånare. I policyn för medborgar- och brukardialog redogörs för vad medborgar- och brukardialog är och centrala utgångspunkter för hur de ska bedrivas. Här betonas att medborgardialogen är ett komplement till den representativa demokratin.

Beskrivningarna i alla dokumenten är mycket allmänna. De mål som anges är svåra att följa upp och avtrycken av dokumentens innehåll i form av praktiska åtgärder för att utveckla demokratin är inte tydlig. Det finns inga anslag i Mål och budget 2023–2024 kring demokratiutveckling. Utvärderarna har inte heller kunnat se några övergripande uppföljningar eller analyser av demokratiarbete i kommunen. I årsredovisningen för 2022 redovisas resultatet från frågor som rör inflytande och möjlighet att påverka från SCB:s medborgarenkät, men ingen analys görs här kring varför Haninges resultat är lägre än det för Stockholms län och för rikssnittet. Sammanfattningar av några få genomförda medborgardialoger går att hitta via sökfunktionen på hemsidan.

För att strategierna i dokumenten ska få genomslag, bör fler åtgärder som stärker och utvecklar Haningebornas inflytande knytas till dessa. Kommunen bör också analysera sitt nuläge för demokratiutveckling och göra samlade uppföljningar på de effekter och resultat som demokratiarbetet ger. Valdeltagandet i Haninge de senaste kommunalvalen indikerar att detta är ett viktigt arbete.

Kommunens strategi kring information till medborgarna beskrivs i en kommunikationspolicy och tillhörande kommunikationsstrategi. Kommunikationsstrategin beskriver på ett tydligt sätt hur kommunens kommunikation med medborgare och brukare ska gå till. Utvärderarna har inte sett några uppföljningar och analyser av hur kommunaktionsarbetet har skett i praktiken.

Kommunen har påbörjat ett arbete med att uppdatera kommunikationsstrategin som ska vara klar i slutet av 2023. Det förutsätter att nuvarande strategi

¹ Programmet är avvecklat från och med hösten 2023

utvärderas och dess genomslag följa upp. Utvärderarna antar att detta har gjorts eller kommer att göras under året.

Kommunens information till medborgarna

Haninge har många olika kanaler för information till medborgarna. Den viktigaste är kommunens webb, men det finns flera andra kanaler som används frekvent. Dessa är framförallt sociala medier som Facebook, Instagram och LinkedIn, tryckt material, annonser i tidningar, presskonferenser samt olika forum där kommunen möter medborgare eller brukare. Exempel på dessa forum är ett samverkansforum med civilsamhälle, medborgardialoger och olika råd. Sammanfattningsvis kan sägas att kommunen arbetar på ett bra sätt med information, framförallt när det gäller tjänster och service till brukarna.

När det gäller insyn kring ärenden som ska upp till beslut i olika politiska instanser samt protokoll från möten, så är dessa tillgängliga via kommunens webbdarium. Här kan intresserade söka både bland dagordningar och protokoll från fullmäktige, styrelse och nämnder. Dock finns inte handlingar sökbara här. Handlingar kan endast fås ut genom kontakt med kommunen. Det utgör ett hinder för full transparens. Handlingar borde kunna kopplas till dagordningar och protokoll på webben och därigenom göras mer tillgängliga.

Fullmäktigemöten webbsänds och sänds även via radio. Det får anses vara standard idag. Webbsändningarna kan ses i efterskott. Kommunen har även en rubrik på webben som mycket kort sammanfattar viktiga beslut från fullmäktige, styrelse och nämnder. Det är en bra funktion.

Vid intervjuerna framkom synpunkter om att den politiska dimensionen i kommunen skulle kunna synliggöras mer. Utifrån ett demokratiskt perspektiv är det viktigt att signalera för medborgarna vikten av de förtroendevaldas arbete i kommunen när det gäller vilka beslut som tas och varför, samt effekterna av olika beslut. Att utvidga och stärka medborgardialogen kan vara ett sätt att synliggöra de förtroendevaldas arbete. Ett annat sätt kan vara att lägga in spännande föreläsningar eller debatter i fullmäktige som kan göra dessa möten intressantare att följa för Haningeborna.

Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken

Det är viktigt utifrån ett demokratiskt perspektiv att kommunen gör det möjligt för medborgare att komma i kontakt med de förtroendevalda för att kunna

framföra synpunkter. I Haninge finns ett förtroendemannaregister där det går att hitta alla politikernas mejladresser, vilket är en styrka.

Än viktigare för att möjliggöra kontakt med de förtroendevalda är att kommunen öppnar forum där medborgare kan göra sin röst hörd och att det därigenom finns möjlighet att påverka. Haningeförslag är en väg för medborgare att elektroniskt ange förslag på åtgärder till kommunen. Om ett förslag uppnår 50 gillande bland andra Haningebor, så kommer förslaget att beredas politiskt. Det går att se på webben vilka aktuella förslag som ligger uppe, vilka förslag som ska beredas politiskt och vilka som gått igenom till beslut. Det är ett mycket bra system med hög aktivitet som flera kommuner kan lära av. Ett gott exempel.

Det finns även flera olika råd i kommunen, till exempel pensionärsråd, ungdomsråd, funktionshindersråd och samråd för nationella minoriteter. Dessa fungerar som en länk mellan politikerna och vissa brukargrupper vilket är viktigt.

Kommunen har en policy för medborgar- och brukardialog där det anges hur kommunen ska arbeta med medborgardialoger. Intrycket är att medborgardialoger inte används frekvent. Vid utvärderingstillfället fanns bara en medborgardialog angiven på hemsidan. Att andra medborgardialoger genomförts hittas först via sökfunktionen, men dessa tycks vara ett fåtal under de senare åren. Dialogen stärker mötet mellan de förtroendevalda och medborgarna på ett annat sätt än Haningeförslaget, där inspelen från medborgarna inte lyfts till diskussion med medborgarna närvarande. En medborgardialog kan vara rådgivande eller ha ett direkt beslutsmandat beroende på vad som ska avhandlas. Det är vanligt att en medborgardialog arrangeras kring förändringar i den fysiska miljön, men de kan också kopplas till andra beslut som rör budget, strategier, planer, m.m. Det finns stora möjligheter för Haninge att genom fler medborgardialoger stärka demokratiarbetet i kommunen.

Transparens kring resultat

Att kunna redovisa vad kommunen levererar för kvalitet på sina tjänster är en viktig information till medborgarna. Det handlar ytterst om att kunna redogöra för vad medborgarna får för de skattekrönor som de betalar till kommunen. Att vara transparent kring vilka resultat, kvalitativa såväl som ekonomiska, är också

en grund för att medborgarna ska kunna engagera sig och tycka till kring olika frågor.

I Haninge är det inte lätt för den som vill veta vilka resultat kommunen uppnår. Kommunens årsredovisning finns tillgänglig på hemsidan, men en årsredovisning är relativt svårläst för en lekman och det är inte lätt att där utläsa vad kommunen levererar avseende kvalitet. Kommunen medverkar i projekt KKiK, Kommunens Kvalitet i Korthet, där jämförelser kring många olika nyckeltal görs med andra kommuner. Det finns en rubrik på hemsidan kring Haninges resultat 2016, vilket kan upplevas inaktuellt. Dessutom finns inte resultaten redovisade, utan här finns endast en länk till SKR:s ingångssida på webben. Utöver denna länk så finns på hemsidan en länk till socialstyrelsens äldreomsorgsundersökning och en länk till SCB:s medborgarundersökning. Problemet med dessa länkar är att den som söker själv måste klicka sig in på en extern webbsida och själv leta reda på Haninges resultat. Läsaren får då själv tolka nyckeltalen och sätta dem i relation till ekonomi, mål, andra resultat, med mera.

Haninge skulle kunna bli mycket tydligare kring vad kommunen levererar till medborgarna avseende service och vad den kostar. Jämförelser här är viktig, för att läsaren ska förstå hur kommunen står sig i förhållande till vad andra kommuner presterar. Likaväl är det viktigt att inte bara nyckeltal redovisas utan att även lättförståeliga analyser redovisas.

Ett bra exempel på jämförelser och en redovisning av brukarnas nöjdhet på olika verksamheter i Haninge, är den jämförelsetjänst som finns för ett stort antal enheter inom olika verksamheter. Vid intervjuerna angavs att denna tjänst på webben var på väg att avvecklas. Det är olyckligt och försämrar transparensen kring resultat.

Förutsättningar för politiken

Att vara förtroendevald i en kommun kräver mycket kompetens. Politikerna behöver hela tiden tillföras ny och fördjupad kunskap. Intrycket är att Haninge gör ett gott arbete med att utbilda politikerna i början av en mandatperiod och att löpande erbjuda utbildningstillfällen varje år. Den löpande utbildningen sker framförallt i respektive styrelse eller nämnd. Utöver utbildningarna finns en "Politikerportal" på kommunens hemsida där praktisk information för förtroendevalda finns samlad. När det gäller kompetensutveckling till politikerna så hävdar sig Haninge väl.

Det är viktigt att hela tiden vara lyhörd för de förtroendevaldas arbetsituation i kommunen och hur den kan förbättras. Det kan handla om hur väl administrationen fungerar, hur beredningsunderlag skrivs, hur samspelet mellan tjänstepersoner och politiker ser ut, med mera. Haninge planerar att genomföra en undersökning kring detta i närtid, vilket utvärderarna tycker är bra. Viktigt är att den följs upp med analys och ett förbättringsarbete.

Haninge är ett gott exempel kring att systematiskt arbeta för att motverka och skydda sig mot hot och hat som riktar sig till kommunens politiker. I dokumentet Vägledning - Tryggt förtroendeuppdrag 2023 – 2026 redogörs för vem som gör vad när det gäller de förtroendevalda, kommunens säkerhetsfunktion och lokalpolisen. En årlig uppföljning görs med partiernas samordnande funktioner och via incident- och skaderapporteringsverktyget KIA.

Haninge är också ett gott exempel när det gäller arbete för att förhindra, förebygga och hantera korruption, fusk och oegentligheter. En välfungerande visselblåsarfunktion och en systematisk internkontroll utgör grunden. Även utbildningar, stöd i riktlinjer för olika verksamheter samt informationsmaterial, till exempel Handbok för förtroendevalda, bygger goda förutsättningar för att korruption och oegentligheter kan motverkas.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Många olika kanaler för information till medborgarna	Nulägesanalys och fler insatser kopplat till strategier för demokratiarbete
Korta sammanfattningar av viktiga beslut från fullmäktige, styrelse och nämnder	Mer lättillgängliga handlingar för möten i fullmäktige, styrelse och nämnder
Tillgängliga mejladresser till alla förtroendevalda	Synliggör kommunens politiska arbete mer ut mot medborgarna
Haningeförslag	Använd medborgardialoger mer frekvent och synliggöra resultatet
Jämförelsetjänst	Tillgängliggör kvalitativa och ekonomiska resultat för medborgarna
Ett systematiskt arbete för att skydda mot hat och hot	Enkät för förbättringar av politikernas arbetssituation
Ett systematiskt arbete mot korruption och oegentligheter	

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

Hållbar utveckling är ett mycket brett område som innehåller många olika dimensioner. Bäst beskrivs det kanske av de globala Agenda 2030-målen. Haninge har flera övergripande styrdokument som pekar på kommunens strategi kring hållbar utveckling. Dessa är framförallt Klimat och miljöpolitiskt program, Program för social hållbarhet 2022–2032² samt Haninge kommuns översiktsplan 2030 med fokus på den fysiska planeringen.

Programmet för social hållbarhet är mycket brett och allmänt formulerat. Här finns ett antal effektmål som även de är allmänt formulerade och svåra att följa upp. Programmet kopplar till Agenda 2030-mål och till Folkhälsopolitikens mål. I programmet anges att det ska följas upp via ordinarie uppföljningssystem. Utvärderarna har inte kunnat se hur denna uppföljning sker. För att skapa styrkraft i programmet borde de viktigaste prioriteringarna och utmaningarna inom social hållbarhet pekas ut och lyftas in tydligt i kommunens mål och budgetdokument. Detta för att skapa spets och tydliga signaler kring vad kommunen bör kraftsamla kring.

Det klimat och miljöpolitiska programmet är konkretare än det för social hållbarhet och det är uppföljningsbart genom att mål med tidsatta indikatorer finns angivna. Det finns en koppling till fullmäktiges övergripande mål 6 i budgeten - Målinriktat miljöarbete. Indikatorerna där pekar på vad som ska prioriteras och följas upp i budgetarbetet, men för en stor del av det som anges i programmet har inte utvärderarna kunnat hitta några uppföljningar eller utvärderingar.

Vad utvärderarna kunnat se, så har den kontinuerliga uppföljningen av hur kommunen rör sig mot målen i de två aktuella programmen varit mycket bristfällig. Däremot har en genomlysning av hela hållbarhetsarbetet gjorts av kommunrevisionen under hösten 2022. Där konstateras att både styrning och

² Båda dessa program har avvecklats från och med hösten 2023

uppföljning av arbetet med bäring på hållbarhet har varit otydlig. Det klimat och miljöpolitiska programmet har även utvärderats under- hösten av Sweco.

Social hållbarhet

I Kommunkompassen utvärderas arbetet för social hållbarhet utifrån inkludering och motverkande av utanförskap, trygghet, folkhälsa samt jämställdhet.

När det gäller inkludering och utanförskap så betonar Haninge genom sitt minoritetspolitiska program, arbetet med de fem nationella minoriteterna. Kommunen har stora utmaningar inom området och det pågår ett stort antal olika aktiviteter inom flera verksamheter, till exempel förskola, skola, individ-/familjeomsorg och kommunens bostadsbolag, som har bäring på minskat utanförskap. I de flesta fall sker det genom samverkan internt i kommunen över verksamhetsgränser, men även i samverkan med externa aktörer som polis, kyrka och föreningsliv. Några få exempel på allt det som görs med fokus på att minska utanförskapet i kommunen:

- Utbildningsförvaltningen har en avdelning, Centrum för lärande och hälsa, med uppdrag att skapa likvärdiga förutsättningar för alla barn och elever.
- Tillgång till personal med kunskaper i olika språk inom äldreomsorgen.
- Öppen verksamhet för personer med psykisk funktionsnedsättning under 65 år, Mötesplats 25.
- ”Fritidshäng” för att främja mötesytor med personer inom LSS kring HBTQI-frågor.
- Sociala villkor i upphandlingskraven för Tornbergets städtjänster.
- Användning av Bostad först för att säkra bostad för de resurssvaga i Haninge.

Dessa exempel och mycket av det arbete som inte tas upp här kan tjäna som goda exempel för andra kommuner.

Det finns två reflektioner kring arbetet inom detta område. Den första är att utvärderarna inte har kunnat se några samlade uppföljningar och analyser kring allt det arbete som görs. Enligt kommunens beskrivning läggs mycket tid och resurser på åtgärder som ska minska utanförskap. Det är då viktigt att analysera och se var insatta resurser ger bästa resultat. Det bör vara en del i att skapa en effektiv organisation, vilket är en tydlig ambition i kommunen. Den andra

reflektionen är att kommunen efter en sådan analys skulle behöva tydliggöra ett fåtal prioriterade utmaningar inom området, konkretisera och kommunicera ut vilka dessa är i hela organisationen och kraftsamla för att försöka lösa dessa.

På samma sätt pågår mycket av trygghetsskapande åtgärder, även dessa många gånger i samverkan internt och med andra aktörer. Här bör nämnas den påbörjade implementering av metoden Effektiv samordning för trygghet (EST) som ska stärka kommunens förmåga att genom faktabaserade lägesbilder vidta skyndsamma åtgärder i den offentliga miljön. Ett gott exempel på uppföljning och analys som ger snabba avtryck i anpassade åtgärder. Ett trygghetsskapande arbete är viktigt för Haninge, då indikatorer för detta område visar på en hög grad av otrygghet i kommunen.

Folkhälsoarbetet är en integrerad del i arbetet mot social hållbarhet i Haninge. Det finns effektmål och folkhälsopolitiska mål i programmet för Social hållbarhet som på ett allmänt plan beskriver ambitioner inom området. Haninge refererar även till kommunens kostpolicy och det idrottspolitiska programmet när det gäller inriktning kring folkhälsa. Även inom detta område går det att rada upp ett stort antal exempel på arbete som har till syfte att öka folkhälsan och som kan fungera som goda exempel för andra kommuner.

På samma sätt som för området inkludering och motverkande av utanförskap, skulle kommunen behöva fokusera på de allra största folkhälsoutmaningarna i kommunen och prioritera insatser här. Det handlar då inte om att lägga bort allt övrigt arbete, men att koncentrera resurser på de insatser som kan ge bästa effekt på de utmaningar som påverkar kommunen negativt. För att kunna göra denna prioritering och rikta effektiva insatser dit krävs en uppföljning och djupgående analys över nuläget och de åtgärder som idag genomförs.

Det sista området som Kommunkompassen tittar på inom social hållbarhet är jämställdhetsarbete gentemot medborgare och brukare. Jämställdhet nämns inte som en del i kommunens program för social hållbarhet och utvärderarna har inte hittat några andra styrdokument som beskriver denna dimension. Intrycket är att detta arbete är delegerat till respektive verksamhet. Det är svårt att få en helhetsbild av det arbete som pågår och dess effekter. Jämställdhetsarbete utifrån ett medborgar- och brukarperspektiv skulle behöva konkretiseras i kommunen.

Ekologisk hållbarhet

Det finns i Haninge ett Klimat- och miljöpolitiskt program från 2017³. Det innehåller i motsats till Programmet för social hållbarhet mycket konkreta miljömål med uppföljningsbara och tidsatta indikatorer. Många av de så kallade etappmålen är ambitiösa och utmanande. Det finns även en Klimat- och energistrategi från 2014, även den med tydliga uppföljningsbara mål. Båda dessa dokument har mål som är knutna till år som redan har passerat och de känns på grund av detta inaktuella. Många förutsättningar har också förändrats sedan dokumenten togs fram. En extern utvärdering av hela det Klimat- och miljöpolitiska programmet gjordes av Sweco i december 2022. Bland annat skriver utvärderarna där att kopplingen till kommunens övergripande mål och budget bör göras tydligare vid förnyandet av programmet. Det är även en synpunkt som kommunkompassutvärderarna håller med om. Framförallt efterlyses en kontinuerlig uppföljning och analys av de mål som anges i det reviderade program som ska tas fram under 2024.

Miljöarbetet finns knutet till ett mål i kommunens Mål och budget 2023-2024, mål nr. 6 - Målinriktat miljöarbete. Indikatorerna som ska följas är utsläpp av växthusgaser från kommunens resor och transporter, energianvändning i kommunala lokaler och bostäder, hushållsavfall som samlats in för materialåtervinning, inklusive biologisk behandling och VA-utbyggnad i omvandlingsområden. De pekar på vilka områden som prioriteras, men täcker inte alla de mål som finns i det Klimat- och miljöpolitiskt programmet och i Klimat- och energistrategin.

När det gäller specifikt klimatet, så arbetar nästan alla verksamheter i kommunen med att på olika sätt minska belastningen av växthusgaser. Andelen fossilberoende fordon i kommunen ökar, energianvändningen i kommunala fastigheter minskar och ett arbete pågår för att minska klimat- och miljöpåverkan från kommunens livsmedelsinköp. Förmånen att få köpa ett subventionerat årskort på Stockholms lokalrafik, leasingcyklar och ett generöst förhållningsätt till distansarbete är verktyg för att minska klimatbelastande transporter bland de anställda. Här finns flera goda exempel som andra kommuner kan lära av.

I Haninge gjordes år 2021 en klimat- och sårbarhetsanalys som identifierade allvarligaste riskerna och konsekvenserna av klimatförändringarna för

³ Programmet är avvecklat från och med hösten 2023

kommunen. Det finns även två äldre dokument, Dagvattenstrategi för ett hållbart och klimatsäkert samhälle och Riktlinjer för hållbar dagvattenhantering, som tar upp översvämningsproblematiken. I och med de klimatförändringar som nu sker är det av vikt att de åtgärder som lyfts i klimat- och sårbarhetsanalysen omsätts i all planering och får genomslag i konkreta åtgärder för att motverka de effekter som kan förväntas uppstå vid ett varmare klimat.

Kommunen bör vara en förebild och gå före i miljöarbetet. Det är också viktigt att medborgare och olika intressenter som verkar i den geografiska kommunen agerar mer miljömedvetet. Haninge arbetar för att påverka utanför organisationen på olika sätt. Några exempel på detta är en lokal klimat- och energirådgivare, det satsas på att bygga ut laddinfrastrukturen och kommunens secondhandbutik ”Fyndet” där begagnade föremål tas till vara och säljs billigt till nya ägare. Skolan arbetar med miljöfrågor i sin undervisning, vilket påverkar de unga Haningeborna och deras familjer. Det finns stora möjligheter att ytterligare arbeta med att påverka medborgare, näringsliv och civilsamhälle i kommunen till att agera mer klimat- och miljömedvetet. Ett viktigt område att arbeta mer med, både internt och externt, är att främja en cirkulär ekonomi.

Civilsamhälle, näringsliv och kultur

Samverkan med civilsamhället är ett viktigt sätt för att bygga ett starkt lokalsamhälle. Stöd och samverkan sker liksom i de flesta andra kommuner framförallt med föreningslivet. På samma sätt som hos andra sker stödet genom föreningsbidrag, lokalstöd och kunskapsstöd. En viktig del i arbetet med social hållbarhet är att stödja föreningslivet med att arbeta mer med utsatta barn och unga för att verka för deras inkludering i samhället. Speciellt inom kulturlivet finns flera spännande exempel på aktiviteter som kan inspirera andra kommuner. Här beskrivs några av dessa:

- Arbete med metoden platsaktivering där flera aktörer bidrar med konst, kultur och andra typer av aktiviteter. Detta har skett bland annat i de prioriterade områdena Brandbergen och Jordbro.
- Ungdomsverksamheterna FreeZone och HerZone är mötesplatser för kulturskapande i samverkan med studieförbunden.
- Onsdaxklubben för personer med funktionsnedsättning, träffas varje onsdag året om med aktiviteter som musik, dans och kultur.

Haninges arbete inom området kultur och fritid bedöms i mångt och mycket ligga i paritet med vad andra kommuner gör. När det gäller resultat och effekter

av arbetet, så finns det en hel del ”röda fält” i Koladas Jämföraren inom området. Även i kommunens egen årsredovisning för 2022 visar indikatorn ”andelen ungdomar som upplever att tillgången till kulturaktiviteter är god” att värdet ligger tydligt under den uppsatta målnivån. Detta indikerar att det kan finnas skäl att göra en djupare analys kring vilka åtgärder som bör vidtas för att höja resultaten inom kultur och fritid.

Näringslivsarbetet är det tredje område som undersöks i detta avsnitt. I Haninge utgår näringslivsarbetet från en Näringslivsstrategi från 2017 och en arbetsmarknadsstrategi från 2020. Mål 4 i mål- och budget för 2023 är formulerat ”Ett växande näringsliv med fler i egen försörjning”. Här finns fyra indikatorer som följs upp i verksamhetsuppföljningar och årsredovisning. När det gäller en översiktlig bild av de aktiviteter som kommunen genomför för att stödja näringslivet, så ser det ut som i de flesta kommuner. Det finns många olika former av riktat stöd till företagen och ett internt arbete för att förbättra servicen för företag som vänder sig till kommunen. Det senare mäts av SKR:s Insikten och det ger i Haninges fall en kvalitetsstämpel på att detta arbete genomförs på ett bra sätt.

Om något förbättringsområde ska nämnas, så kan det vara att samarbetet mellan Haninge och grannkommunerna samt i hela Stockholmsregionen skulle kunna bli större. Ett sådant samarbete sker redan nu men skulle kunna växa mycket mer. Alla vinner om samarbete sker kring nyetableringar, rekrytering av olika kompetenser, gemensamma utvecklings- och stödprojekt, tandemrekrytering, med mera.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Programmet för social hållbarhet⁴</p> <p>Klimat -och miljöpolitiska program⁵</p> <p>Många aktiviteter kring att minska utanförskap och öka inkludering</p> <p>Effektiv samordning för trygghet (EST)</p> <p>Miljömål med indikatorer i mål och kommunfullmäktiges budget</p> <p>Klimat- och sårbarhetsanalys</p> <p>Ett gott stöd till näringslivet inom organisationen enligt SKR:s Insikten</p>	<p>Mer av uppföljningar och analyser utifrån de två programmen för hållbarhet</p> <p>Prioritera och fokusera i arbetet för social hållbarhet – vilka är de största utmaningarna?</p> <p>Förtydliga jämställdhetsarbetet gentemot medborgare och brukare</p> <p>Mer av samverkan inom miljöarbetet med medborgare och externa intressenter</p> <p>Det finns utmaningar inom kultur och fritid – kräver djupare analys</p>

Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för styrning • Politisk styrning • Uppföljning och analys • Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson • Koncernstyrning 	<p>66</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

⁴ Programmet avslutat hösten 2023

⁵ Programmet avslutat hösten 2023

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

Haninge har ett tydligt och genomtänkt styrsystem som är beskrivet både i Mål och budget för 2023 och i ”Riktlinje ledningssystem för styrning av koncerngemensamt arbete”. Styrsystemet följer den trend som är vanlig bland kommuner idag där de gemensamma fullmäktigemålen är få och av strategisk karaktär. Mycket vanligt är också att kommuner idag tydliggör skillnaden mellan den politiska målstyrningen och verksamhetsstyrningen som bygger på tjänsteorganisationens eget arbete med kvalitetsutveckling. Denna uppdelning av styrningen finns även i Haninge.

Utvärderarna menar att den modell för styrning som Haninge arbetar efter, kan anses vara ”rätt” modell. Utmaningen är att få modellen att tillämpas i praktiken genom att alla förstår den och agerar så att produktion av service och tjänster faktiskt påverkas av uppdrag och målsättningar i systemet. En kommentar kring beskrivningen av Haninges styrsystem i riktlinjerna för styrning är att den är komplex och starkt influerad av ett språk som kopplar till processtyrning. För att implementera och tillämpa styrsystemet bör det kunna beskrivas enkelt och förklaras för olika målgrupper i organisationen.

Det finns skäl i att sammanfatta hur kommunen vill att styrningen ska fortsätta att utvecklas, då det här finns många goda tankar. Följande målsättningar framkom vid intervjuerna och i beskrivningar:

- Kommunen behöver prioritera och arbeta med kommungemensamma utmaningar.
- I styrningen ska Haninge undvika att belysa aktiviteter och koncentrera oss på mål och uppnådda effekter.
- Ett fundament är att arbeta med effektivitet, vilket innebär både kostnad och uppnådd kvalitet.

- Första prioritet är att de politiska målen ska slå igenom.
- Kommundirektörens ledningsgrupp representerar hela kommunen och måste ta ansvar för det koncerngemensamma arbetet.
- Kommunstyrelsens ordförande behöver bli mer synlig i organisationen.
- Nämnderna ska arbeta med egna nämndmål.

Kommunens styrning är under utveckling. Det finns en hög ambition, men fullt genomslag i hela organisationen kommer att ta tid.

Politisk styrning, uppföljning och analys

Det finns en kommunövergripande vision⁶ i Haninge. Den inleder kommunens mål och budgetdokument. Vid intervjuerna framkom att den inte tillmättes så stor betydelse i styrningen. Det kan bero på att den är mycket allmänt utformad och skulle kunna vara tillämpbar i en stor del av Sveriges kommuner. Dessutom finns det utöver den gemensamma visionen ett flertal olika lokala visioner på verksamhetsnivå.

En kommunövergripande vision bör vara enkel och tydlig och gälla för alla i hela organisationen. Det krävs då att kommunen skapar delaktighet vid framtagandet och sedan återkommande kommunicerar visionens innehåll ut i organisationen. Här finns förbättringsmöjligheter för Haninge.

Kommunen har en kommunövergripande värdegrund⁷ som anges i kommunens mål- och budget. Värdegrunden finns även med i det personalpolitiska programmet, riktlinjer för medarbetarskap och den används vid introduktion av nya medarbetare. Utöver detta finns snarliga värdegrunder i olika verksamheter. Dock skiljer de sig från den gemensamma, varför en översyn av dessa borde göras.

I mål och budget för 2022 fanns 5 kommunövergripande mål. Dessa har i mål och budget för 2023 utökats till 9 mål. Till varje mål finns ett antal mätbara indikatorer kopplade med utsatta målnivåer för dels budgetåret, dels planperioden. Indikatorerna som anges är för få för att helt kunna verifiera måluppfyllelse. Det behövs en bredare analys utifrån fler indikatorer och observationer för att bedöma om målen har uppnåtts. Hur en sådan analys görs behöver inte anges i budgeten, men det ska finnas en beredskap och kunskap för att kunna göra bredare uppföljningsanalyser, framförallt om det uppstår

⁶ Sedan utvärderingen i maj 2023 har en ny vision tagits fram.

⁷ Har i mål och budget 2024–2027 ersätts med ”Löfte till invånarna”

avvikelser för kostnader eller kvalitet. Politiken måste känna sig trygg med att de kontinuerligt, inte bara vid bokslut, får tydliga återrapporteringar kring hur vägen mot måluppfyllelse ser ut.

Kommunen har i sitt påbörjade arbete inom programområdet ”Framtidssäkrad organisation” pekat ut ökad effektivitet som en viktig del. Det är en inriktning som utvärderarna bejakar eftersom effektivitet per definition inbegriper både kostnader och kvalitativa resultat. Kommunens förmåga till välunderbyggda analyser måste då bli bättre. Att kompetensutveckla kring analys och att bilda en övergripande analysgrupp kan vara bra åtgärder.

I Haningealliansens politiska plattform för mandatperioden står det: *”Politikens uppgift är att prioritera. Ett särskilt fokus under mandatperioden ska riktas på några av kommunens viktigaste utmaningar.”* Utvärderarna kan tycka att dessa prioriterade utmaningar borde framgå tydligare i budgetdokumentet; Vad behöver vi tillsammans förändra, varför och hur? Kring utmaningar behöver kommunens kraftsamla och över verksamhetsgränser tillsammans hitta angreppssätt för att hitta lösningar. Idag är texten under de gemensamma målen relativt allmänt formulerad.

Här är det värt att nämna ambitionen att kommundirektörens ledningsgrupp ska ta ett gemensamt ansvar för arbetet med de övergripande målen. Det är en viktig förutsättning för att målen ska få genomslag och påverka i hela organisationen.

Kommunens arbete med att från och med i år arbeta med tydliga och enhetligt utformade nämndplaner med budget är ett viktigt anslag för att få styrningens röda tråd att faktiskt nå ner i verksamheterna. Dessa dokument har funnits förut, men dessa har inte varit strukturerade på samma sätt för de olika nämnderna.

Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson

Hur samspelet mellan politiker och tjänstepersoner fungerar i Haninge tycks variera i styrelser och olika nämnder. Vid intervjuerna framkom att det ofta handlar om personliga relationer som avgör hur väl samarbetet mellan till exempel ordförande och förvaltningschefer fungerar. Kommunen har försökt förtydliga i sin styrning skillnad på ”VAD” och ”HUR” och det har skett utbildningar kring de olika rollerna som politiker och tjänstepersoner har. Intrycket är att samspelet i de flesta fall fungerar förhållandevis väl, men att detta är något som kommunen kontinuerligt måste arbeta med och förtydliga.

Koncernstyrning

En väl fungerande koncernstyrning betyder att både förvaltningar och kommunala bolag styrs av fullmäktiges övergripande mål och att de tillsammans ansvarar för att dessa mål uppnås. Det krävs då att bolagen dockar till kommunens styr- och uppföljningssystem, att förvaltningar och bolag samarbetar och att VD:ar i de kommunala bolagen ingår i kommundirektörens ledningsgrupp.

I Haninge ingår bolagsdirektörer under samma förutsättningar som förvaltningschefer i kommundirektörens ledningsgrupp. Det finns även många exempel på att förvaltningar och bolag samverkar, till exempel inom området social hållbarhet. När det gäller styrningen, så framgår det inte tydligt i respektive bolags ägardirektiv att fullmäktiges mål och indikatorer ska ingå i bolagens budget och verksamhetsplaner. Det finns inga hänvisningar till fullmäktiges mål i bolagens årsredovisningar och det framgår inte heller bolagens bidrag till fullmäktiges måluppfyllelse i kommunens årsredovisning. På samma sätt som att nämndplanerna nu framgent ska koppla mer till övergripande styrning, så bör bolagens styrning tydligare länkas till fullmäktiges koncernövergripande mål och styrning. Dock bör det ske utifrån ett aktiebolags specifika förutsättningar.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Ett genomtänkt och tydligt styrsystem Kommunövergripande värdegrund ⁸ Få kommunövergripande mål med uppföljningsbara indikatorer Uppdelning mål- och kvalitetsstyrning Upprättande av enhetliga nämndplaner De kommunala bolagen ingår i kommundirektörens ledningsgrupp	Skapa bättre styrkraft i den kommunövergripande visionen Stärk kontinuerlig uppföljning och analys Förtydliga kommunens gemensamma utmaningar och prioriteringar i mål och budget Arbete med att förtydliga olika roller förtroendevalda – tjänstepersoner Förtydliga kommunfullmäktiges styrning och uppföljning av bolagen

⁸ Har i mål och budget 2024–2027 ersätts med ”Löfte till invånarna”

Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för ökad effektivitet• Långsiktig planering för ökad effektivitet• Jämförelser för ökad effektivitet• Ny teknik som ökar effektivitet• Samverkan för ökad effektivitet	59

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

Haninge har pekat ut ökad effektivitet som ett viktigt område för kommunens utveckling. Det pågår ett arbete inom programmet Framtidssäkrad organisation för att lyfta upp vikten av och definiera effektivitet samt att hitta verktyg för att kunna bli effektivare. Detta arbete har just påbörjats och har ännu varken formulerats som en färdig strategi eller påverkat styrning, uppföljning, kvalitetsutveckling på ett genomgripande sätt. I arbetet används stöd och inspiration från Koladas effektivitetsnyckeltal. Processorientering och ökad digitalisering anges vara viktiga delar i det fortsatta arbetet.

Haninge skulle behöva samla ihop och beskriva strategin för ökad effektivitet.

Långsiktig planering för ökad effektivitet

Demografiska förändringar i kommunen påverkar alla verksamheter avseende kommande resursinsatser och vilken service som kommunen ska erbjuda. Intrycket är att Haninge har en mycket god uppföljning och planering utifrån kommande demografiska förändringar. Det gäller den centrala budgeteringen och planeringen, men även i nämnder som påverkas av hur demografin utvecklas i framtiden.

Att ha god koll på kommande investeringar är viktigt. Haninge har tydliga riktlinjer för investeringar så att en resurs- och kvalitetssäkring kan göras. Det finns även en lokalförsörjningsplan som hela tiden uppdateras. Ett gott exempel på att minska kostnader för investeringar är planeringen kring konceptförskolan Hemsö. Det är ett standardiserat koncept för framtagande och byggande av en förskola som sänker kostnader vid framtida investeringar i nya lokaler. Detta koncept borde gå att använda inom andra områden än förskolan.

När det gäller större utvecklingsinsatser inom driftsbudget, så håller Haninge på att ta fram ett system för ”portföljstyrning”. Syftet är att bättre kunna samverka mot gemensamma mål genom att samordna projekt över förvaltnings- och bolagsgränser. Haninge har upprättat två portföljer, en för tillväxt och en för utveckling. I dessa portföljer läggs olika projekt som har bäring på samma mål. Portföljerna är upprättade enligt modellen XLPM (Excellence in Project Management). Fullt i drift kan säkert denna styrning göra att resurser i olika projekt används mer effektivt och att kvaliteten blir bättre.

Jämförelser för effektivitet

Jämförelser internt och med andra kommuner av både kostnader och kvalitet, är viktiga verktyg för att kunna öka effektiviteten. Att arbeta mer med jämförelser är ett förbättringsområde för Haninge. Kommunen påpekar i sin kvalitetspolicy att jämförelser är ett viktigt verktyg. På kommunövergripande nivå går det inte att hitta många exempel på redovisade jämförelser med andra kommuner. I olika styr- och uppföljningsdokument görs nästan inga jämförelser kring kostnader eller kvalitet med andra. Kommunen medverkar i SKR:s projekt kommunens Kvalitet i Korshet (KKiK). Ingenstans finns kommunens resultat från dessa jämförelser tillgängliga och det framgår inte heller hur kommunen använder sig av dessa jämförelser för att utveckla sin verksamhet.

På verksamhetsnivå görs både jämförelser på helhetsnivå och mellan olika enheter inom verksamheten. Hur det görs varierar dock och är inte

synkroniserat med något kommungemensamt system för jämförelser. Kommunens jämförelsetjänst som finns tillgänglig på hemsidan är den enda kanal ut till brukarna, där skillnader i nöjdhet mellan olika enheter visas upp.

Som tidigare nämnts, arbetar kommunen nu med att utveckla effektivitetsjämförelser på verksamhetsnivå. Det är en bra väg för att börja använda jämförelser på ett mer enhetligt sätt och som stöd för effektiviseringar.

Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet

Haninge arbetar liksom många andra kommuner med att införa ny teknik och öka digitaliseringen. Arbetet med att göra detta är delegerat till verksamhetsnivå. Här finns många exempel på nya lösningar inom området, framförallt inom omsorgssektorn. Några av dessa är motoriserade draglakan, nyckelfria lås, digital nattillsyn, passiva larmcensorer samt en robotkatt och en robohund.

En utmaning för alla Sveriges kommuner är att bromsa det ökade behovet av fler anställda, vilket framförallt drivs av att det blir allt fler äldre kommuninvånare. Digitalisering är ett verktyg som många pekar på när det gäller att minska detta behov. Haninge har inget systematiskt arbete kring att genomlys och beskriva kostnader och effekter vid införandet av ny teknik. Kommunen berättar att digitaliseringsarbetet ofta sker i öar, att inga kostnads- och nyttorealiseringsanalyser görs och att samordningen kring att arbeta med digitaliseringar och ny teknik brister. Här har Haninge liksom andra kommuner ett förbättringsarbete att göra. Ett exempel på en modell för att räkna ut nytta vid införande av ny teknik är PENG-modellen⁹. Denna har använts framgångsrikt för delar av samhällsbyggnadsförvaltningens arbete. Här kan finnas erfarenheter som kan tillämpas på andra ställen i organisationen.

Samverkan för effektivitet

Alla kommunens verksamheter påverkar tillsammans eller var och en den enskilda brukaren. Han eller hon bryr sig oftast inte om vilken organisatorisk enhet som bekostar och ansvarar för de tjänster som erbjuds. Intern samverkan är då ett viktigt sätt för att använda resurser effektivt och att till medborgare och brukare leverera kvalitativt god service.

⁹ PENG - Prioritera Enligt Nyttogrunder

I Haninge förekommer en hel del samverkan mellan olika verksamheter. Mycket sker kopplat till området social hållbarhet, men även andra exempel på samverkan finns till exempel i Vega skolas roll som allaktivitetshus och vid samordningen av all lokaluthyrning på ett ställe i kommunen. Dock finns det ingen övergripande strategi kring samverkan och kommunen har inte i någon större grad analyserat var och hur vinster av samverkan kan hämtas hem. Att bli effektivare genom mer av intern samverkan mellan olika verksamheter är ett förbättringsområde för Haninge.

Även samverkan med andra kommuner kan vara ett sätt att effektivisera service genom att flera delar på kostnaden. Haninge samverkar framförallt med andra Södertörnskommuner. Goda exempel på samarbete här är Upphandling Södertörn, Samordnad varudistribution, Södertörns miljö- och hälsoskyddsförbund, SRV återvinning samt en gemensam överförmyndarnämnd. Detta samarbete skulle kunna utvecklas ytterligare.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
God systematik kring anpassningar efter demografiska förändringar	Framtagande av strategi för ökad effektivitet
Riktlinjer för investeringar	Mer systematik kring interna jämförelser
Portföljstyrning för samordning av utvecklingsinsatser	Mer av jämförelser med andra kommuner
Många exempel på digitala arbetssätt	Nytto-/kostnadsanalyser vid digitaliseringsprojekt
Flera exempel på Södertörnsamarbete	Mer av samverkan mellan verksamheter för ökad effektivitet

Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för brukarens fokus• Fokus på service och bemötande• Förenklade kontakter med kommunen• Information kring kommunens serviceutbud• Brukarinflytande	63

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

I kommunens värdegrund¹⁰ står det bland annat att medarbetarna ”ständigt ska arbeta för medborgarna samt förbättra och utveckla verksamheten utifrån uppdraget” och ”bemöta våra medborgare med professionalitet och respekt”. I kvalitetspolicyn anges följande kvalitetskriterier:

- Bemötande: Vi bemöter våra medborgare med stor lyhördhet.
- Inflytande: Vi ger våra medborgare inflytande över verksamheten i så stor utsträckning som möjligt.

¹⁰ I mål och budget 2024-2027 ersatt med ”Löfte till invånarna”

- Tillgänglighet: Vi har korta svarstider och god nåbarhet. Vi beaktar tillgänglighetsaspekter för att underlätta för personer med funktionsnedsättning.
- Trygghet: Tydliga beskrivningar av vad medborgare kan förvänta sig, skapar största möjliga trygghet.

Dessa anslag kan sägas rama in strategin för hur Haninge ser på relationen med medborgare/brukare och stämmer bra med vad Kommunkompassen belyser i detta avsnitt. Hur ovanstående kvalitetskriterier omsätts i faktiska åtgärder har inte utvärderarna kunnat se. Däremot är det viktigt att uppmärksamma att nämnder rapporterar in kvalitetsrapporter inför bokslut varje år. En sammanfattning av dessa återfinns i årsredovisningen tillsammans med medborgarundersökningens resultat kring tillgänglighet, bemötande och inflytande. Jämförelser görs där med riket och Stockholmsregionen. Här skulle en djupare analys behöva göras kring de resultat kommunen har här och hur vissa av dessa skall kunna förbättras.

Fokus på brukarservice och bemötande

Arbete med att förbättra tillgänglighet och bemötande i Haninge är delegerat till verksamhetsnivå. Det finns goda exempel på att kommunen arbetar med dessa frågor, men arbetet sker i öar och ett lärande mellan enheter i samma verksamhet och enheter i olika verksamheter sker inte. Kommunen tar vid nyanställning upp bemötande, men det finns inga exempel på regelrätta utbildningar eller träningstillfällen kring tillgänglighet och bemötande utifrån ett övergripande perspektiv. Några utbildningar på verksamhetsnivå nämndes vid intervjuerna, till exempel inom bygglovsverksamhet.

Haninge har inga kommunövergripande uppmuntranssystem för enheter eller medarbetare som är duktiga på att sätta brukaren i centrum. På verksamhetsnivå finns några exempel på utmärkelser som delvis lyfter brukarperspektivet. Inom delar av äldreomsorgen finns utmärkelserna ”månadens avdelning” och ”månadens medarbetare”. De som erhåller dessa, får berätta på arbetsplatsträffar om sitt arbete. Utöver dessa utmärkelser finns i skolan ett pedagogiskt pris. Utmärkelser och annan uppmärksamhet som belönar tillgänglighet, bemötande och annat brukarfokus skulle även kunna finnas utifrån ett kommunövergripande perspektiv.

I mallen för medarbetarsamtal, så finns mål och resultat som rubrik. Här borde också tillgänglighet och bemötande gentemot brukarna kunna finnas med. Så är inte fallet idag.

Inom området brukarservice och bemötande finns förbättringsmöjlighet för Haninge.

Förenklade kontakter med kommunen

SCB:s medborgarundersökning indikerar att det finns behov av bättre möjligheter till kontakt med kommunen. På frågan om kontakt för att få hjälp och information av kommunen uppnås ett lågt resultat. Den huvudsakliga kanalen för brukarinformation i Haninge är webben. Om brukarna vill komma i kontakt med kommunen är det de digitala vägarna via e-tjänster eller mejl som är de som förordas. Kommunen har inte inrättat något kontaktcenter. Ett sådant hade även kunnat kommunicera med medborgare och brukare via telefon och fysiska möten, vilket skulle öppna upp för fler kanaler där brukarna kan få hjälp utifrån olika behov. Ett kontaktcenter har också möjligheter att ge ett bredare stöd och kan då avlasta den operativa organisationen.

Intressant är att Haninge når goda resultat i SKR:s Insikten, som mäter företagarnas inställning till information, tillgänglighet, bemötande, kompetens, rättssäkerhet och effektivitet när det gäller tjänster/service. Här kan finnas möjligheter att lära från dem som arbetar med företagskontakter. Kontakter och kommunikation med brukarna borde kunna ske på liknande sätt.

Information kring kommunens serviceutbud

Det är lätt att få information om Haninges olika tjänster och vad de innehåller. Framförallt finns informationen på webben. Det finns även upptryckt material i form av broschyrer och skrifter från de olika förvaltningarna.

För 10–15 år sedan hade en stor andel av Sveriges kommuner infört så kallade service- eller tjänstegarantier. Idag är det endast ett fåtal kommuner som har kvar dessa. En av dem är Haninge. Det finns i kommunen tjänstegarantier på webben för ett stort antal verksamheter. Dock varierar innehållet i dessa från att vara mycket detaljerade med kontaktuppgifter för att kunna ställa frågor eller be om hjälp, till en intetsägande generell information utan några kontaktuppgifter. Utvärderarna har inte kunnat hitta några utvärderingar av hur tjänstegarantierna fungerar som kontaktkanal för medborgare och brukare. Tjänstegarantierna skulle behöva utvärderas, analyseras och utvecklas eller avvecklas.

Som tidigare nämnts finns även funktionen ”jämför service” som är kopplat till de olika enheterna i verksamheterna som utför tjänster till brukarna. Ett bra system som tyvärr enligt kommunens uppgift ska avvecklas.

Brukarinflytande

Arbetet med att kontinuerlig avstämning av tjänsternas innehåll och utformning med brukarna är delegerat till respektive verksamhet. Det genomförs brukarenkäter i de flesta verksamheterna, men det är svårt för utvärderarna att bedöma hur resultatet från dessa används. Kommunen redovisar resultat från den övergripande frågan kring inflytande över verksamheten i SCB:s medborgarundersökning. I årsredovisningen redovisas även socialstyrelsens enkätsvar för Haninge kring möjlighet att påverka inom äldreomsorgen. Det bör finnas ett värde för kommunen att följa upp hur brukarnas möjlighet att påverka verksamheterna ser ut alla olika verksamheter.

På övergripande nivå finns pensionärsråd, ungdomsråd, funktionshindersråd och ett samråd för nationella minoriteter. Det är tveksamt om dessa kan räknas som parter som ger ett brukarinflytande på tjänsternas innehåll. Deras roll är oftast mer att diskutera strategiska frågor kopplat till politiken.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Uttalad brukarstrategi i värdegrund och kvalitetspolicy</p> <p>Uppföljning av tillgänglighet och bemötande i årsredovisningen</p> <p>Hög nöjdhet kring service och tillgänglighet för näringslivet enligt SKR:s Insikten</p> <p>Tjänstegarantier och jämför service</p> <p>Många exempel på brukarenkäter</p>	<p>Förtydligande och uppföljning av brukarstrategin som finns i värdegrund och kvalitetspolicy</p> <p>Mer av utbildningar och positiv uppmärksamhet kring tillgänglighet och bemötande</p> <p>Tillgänglighet och bemötande i mallen för medarbetarsamtal</p> <p>Kontaktcenter</p> <p>Utvärdering och översyn av tjänstegarantier</p> <p>Ökad systematik och lärande kring brukarenkäter</p>

Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för kvalitetsutveckling • Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet • Innovation och ständiga förbättringar • Lära av goda exempel 	48

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

Det finns en tydligt formulerad policy kring kvalitetsarbetet i Haninge från 2017. Här anges inriktning i kvalitetsarbetet och även ett antal verktyg som ska användas. Problemet är genomslaget. Intrycket är att det praktiska arbetet sker på olika sätt i verksamheterna. Att kommunen behöver arbeta mer systematiskt med flera av dessa verktyg tas upp som förbättringsområden på olika ställen i denna rapport.

Kommunen har själv identifierat att kvalitetsarbetet i form av arbete med ständiga förbättringar behöver samordnas och förbättras. Kommunen satsar nu på programområdet "Framtidssäkrad organisation" där ständiga förbättringar och effektivisering är viktiga delar. Vid intervjuerna framkom även att kvalitetspolicyn ska utvärderas och förnyas inom närtid. Det visar att kommunen har ambitioner inom området.

Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

Det praktiska kvalitetsarbetet i Haninge samordnas inte centralt. Arbetet som görs knyts löst ihop via kvalitetspolicyn och genom att alla styrelser och nämnder årligen ska rapportera sitt kvalitetsarbete. Hur detta görs varierar och generellt så har återrapporteringen fungerat mindre bra enligt kommunen själv.

Ett förbättringsarbete har påbörjats genom "Framtidssäkrad organisation", där kommunen ska landa i hur samspelet mellan "mål- och resultatstyrning" och "kvalitetsstyrning" ska ske. Ett fokus ligger på att få arbetet med ständiga förbättringar att bli mer systematiskt inom området kvalitetsstyrning. En analys över nuläget görs för närvarande och denna samordnas på kommuncentral nivå. Det finns en analysgrupp som bildats för att bidra till denna nulägesanalys. Det kan finnas ett värde i att permanenta en analysgrupp som stöd för samordning och kompetensstöd både till kommunövergripande anslag i kvalitetsarbetet och för stöd till olika verksamheter.

Innovation och ständiga förbättringar

Arbetet med ständiga förbättringar beskrivs i kapitlet ovan. Om ständiga förbättringar är de små stegens förbättringar, så brukar innovationer beskrivas som de stora förändringsstegen som tar en arbetsplats, verksamhet eller en hel kommun i en ny riktning. Då dessa steg ofta kräver stora arbetsinsatser och många gånger genererar kostnader i ett initialt skede, så är det viktigt att arbetet med innovationer samordnas centralt i kommunen. Att skapa en innovativ organisation kräver insatser inom flera olika områden. Det handlar om att ta bort utvecklingsrädsla, stärka ledar- och medarbetarskap, stödja och testa de goda idéerna och ge utvecklingsstöd. Haninge har inte några kommungemensamma system för att stödja innovationer. Det är ett förbättringsområde.

Lära av goda exempel

I Haninges kvalitetspolicy anges att jämförelser både internt och externt är viktigt för att lära och utveckla verksamheterna. När det gäller jämförelser mellan enheter inom en verksamhet, så är ansvaret delegerat till förvaltnings- och enhetsnivå. Hur jämförelser och lärande mellan enheter i de större verksamheterna går till har utvärderarna inte kunnat undersöka. I årsredovisning på nämndnivå för grundskola och äldreomsorg, så finns det inte redovisat några jämförelser mellan enheter avseende kostnader och kvalitet. Vid intervjuerna lyftes inga exempel på jämförelser och lärande mellan enheter. Intrycket är att här finns ett förbättringsarbete att göra när det gäller att hitta de bästa att lära ifrån och de sämsta för att hjälpa och stödja.

Det finns exempel på jämförelser med andra kommuner i verksamheterna, framförallt då nyckeltal i Kolada används för analys. Det är dock oklart hur systematiskt lärandet är av de kommuner som presterar bra när det gäller kvalitativa resultat och kostnader i dessa jämförelser.

På övergripande nivå refererar kommunen, bland annat i kvalitetspolicyn, till jämförelser som görs genom användande av Södertörns nyckeltal och SKR:s öppna jämförelser. Hänvisning görs även till Kommunens Kvalitet i Korthet, KKiK. Utvärderarna har inte kunnat hitta några synliga avtryck när det gäller lärande och verksamhetsutveckling utifrån dessa nyckeltal.

Att arbeta mer med jämförelser för lärande och ständiga förbättringar är ett viktigt förbättringsområde.

I ett avseende är Haninge ett gott exempel när det gäller lärande. Det handlar om att kommunen i många verksamheter samverkar med universitet och högskolor. Ett exempel är samverkan kring välfärdsteknik med Södertörns högskola. Här finns även samverkan kring en uppdragsutbildning riktad till fritidspersonal. Grundskolan tar emot elever från lärarutbildning på Stockholms universitet och det sker även ett samarbete med KTH kring formativa undervisningspraktiker. Ytterligare exempel finns.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Tydlig kvalitetspolicy</p> <p>Påbörjad analys kring hur arbetet med ständiga förbättringar och effektivitet kan utvecklas</p> <p>Samverkan med högskolor och universitet</p>	<p>Genomslag i verksamheterna för innehållet i kvalitetspolicy</p> <p>Samordning av och stöd till kommunens kvalitetsarbete på övergripande nivå</p> <p>Analys- och kvalitetsgrupp</p> <p>Systematiskt stödjande av innovationer</p> <p>Stärkande av lärande jämförelser, internt och externt</p>

Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för ett hållbart arbetsliv • Strategisk kompetensförsörjning • Arbetsmiljö • Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen 	72

Allmänt

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

Ett hållbart arbetsliv ska möjliggöra för medarbetare att arbeta med god hälsa och kombinera ett sunt arbetsliv med privatlivet. En bra och utvecklande

arbetsmiljö uppnås då ett systematiskt arbetsmiljöarbete omsätts i praktiken, arbetet är känt och leder till konkreta åtgärder.

Tillgången till rätt kompetens, strategisk 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.

Strategier för ett hållbart arbetsliv

Att Haninges arbete med personalpolitiken är viktigt synliggörs genom att fullmäktiges budget från och med 2023 innehåller ett nytt mål, Attraktiv arbetsgivare, som följs upp via tre indikatorer; medarbetarengagemang (HME), sjukfrånvaro och frisknärvaro. Dessutom har kommunen ett personalpolitiskt program som betonar ledar- och medarbetarskapets betydelse. Personalpolicyn utgår bland annat från kommunens värdegrund, vilket utgör en bra koppling till styrsystemet. En förbättring skulle kunna vara att personalpolicyn knöts tydligare till att medborgar- och brukarperspektivet är fundamentalt för alla, chefer såväl som medarbetare.

Strategisk kompetensförsörjning

Kommunen håller på att implementera en arbetsmodell som utgår från en standard från SIS (Svenska Institutet för Standarder) som anger hur verksamheterna kan göra en kompetenskartläggning. Kompetenskartläggningen ska enligt anvisningarna ingå i den ordinarie verksamhetsplaneringen inför budgetåret. Det görs ingen uppföljning på övergripande nivå på hur dessa kartläggningar görs och vad de innehåller, samt över vilka åtgärder som sätts in för att tillgodose kompetensbehovet. Det behöver göras för att kommunen ska

få en helhetsbild. Dock görs det på kommunövergripande nivå en uppföljning inom det lönepolitiska arbetet som pekar ut ett antal grupper som ska prioriteras utifrån organisationens kompetensbehov.

Ansvaret för att utbilda den egna personalen i att stärka deras kompetens ligger i huvudsak på verksamhetsnivå. Kommunen erbjuder på övergripande nivå framförallt utbildningar som riktar sig till chefer. Det finns en webbportal där alla utbildningarna ligger samlade. Här går det även att se vem som gått på vilken utbildning. De kommunala bolagen har access till utbildningsportalen, men säger sig inte nyttja dessa utbildningar i någon större omfattning.

Kommunen arbetar med kompetensbaserad rekrytering. Ansvaret för rekryteringen ligger på verksamheterna, men det finns anvisningar kring hur den ska gå till. Det går att avropa HR-stöd om chefer ska rekryteras.

Haninge arbetar som många andra kommuner med att stärka sitt arbetsgivarvarumärke. Kommunen ligger i Stockholmsregionen där möjligheten till rörlighet för arbetskraft mellan kommunerna är stor. Kommunen erbjuder ett antal olika förmåner i en förmånsportal. Många liknar dem som andra kommuner erbjuder, men möjlighet till barnpassning och städtjänster sticker ut. Vi intervjuerna framkom att kommunen varken ligger högt eller lågt i regionen när det gäller att konkurrera med lön.

Ett gott exempel i arbetet med att attrahera viktiga yrkesgrupper är de så kallade yrkesambassadörerna, som vänder sig mot bristyrkesgrupper som lärare, sjuksköterskor, arkitekter, socialsekreterare med mera. Deras uppdrag är att marknadsföra kommunen som den framtida arbetsgivaren.

Arbetsmiljö

Utifrån systembeskrivning och dokumentation så har Haninge ett tydligt årshjul för arbetsmiljöarbetet. Det finns både en lokal och en central samverkan mellan fack och arbetsgivare. Återkommande arbetsplatsundersökningar görs som resulterar i handlingsplaner på arbetsplatserna. Trots detta framkommer något som skaver vid intervjuerna. Det finns ett misstroende mellan chefer och de fackliga organisationerna på flera håll. Kommunen bör hantera och lösa detta för att kunna utvecklas som attraktiv arbetsgivare och få till ett arbetsmiljöarbete som ger positiva effekter.

Ytterligare en förbättringsmöjlighet finns inom detta område. Det framkom synpunkter på att det var svårt att få genomfört arbete utifrån åtgärdsplanerna som tas fram efter arbetsplatsundersökningen. Stöd för att kunna fokusera på de viktigaste åtgärderna som ska sättas in efterfrågas. Idag blir det ofta många förslag till åtgärder som inte hinner genomföras innan nästa arbetsplatsundersökning ska göras.

Ett gott exempel är Haninges arbete för att minska antalet sjukskrivningar. Kommunen arbetar systematiskt och främjande med friskfaktorer under rubriken Hållbara arbetsplatser. Riktade insatser görs mot de arbetsplatser där sjuktalen är höga. Arbetet har gett effekt vilket visar sig i att det totala antalet sjukskrivningar i kommunen minskar från ett högt värde till strax under rikssnittet.

Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen

Kommunen har ett strukturerat arbete kring att motverka diskriminering på arbetsplatserna. Det finns ett dokument ”Rutin för arbete med aktiva åtgärder i enlighet med diskrimineringslagen” som beskriver hur verksamheterna ska motverka diskriminering. Anmälningar och tillbud ska anmälas i KIA (kommunernas informationssystem om arbetsmiljö). Uppföljning av det som kommer in görs regelbundet inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet. Den återkommande arbetsplatsundersökningen tar upp en fråga kring hot och våld, vilket berör området. En reflektion är att det är strax under 10 % som svarat att det utsatts för hot och våld i arbetet, vilket kring en sådan här allvarlig fråga får sägas vara högt. Här bör nolltolerans råda.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Fullmäktige mål ”Attraktiv arbetsgivare” med indikatorer	Utveckling av personalpolitiskt program för mer av brukarfokus
Personalpolitiskt program utifrån kommunens värdegrund	Övergripande uppföljning av kartläggningar och effekter kring arbetet med att möta kompetensbehovet
Framtagen modell för kompetenskartläggning	Samverkan och förtroende mellan chefer och fack lokalt
Yrkesambassadörer	Mer stöd och tid för åtgärdsplaner efter arbetsplatsundersökningar
Tydligt årshjul för arbetsmiljöarbetet	
Arbetet med hållbara arbetsplatser	

Område 8 Chef- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap • Chefernas uppdrag och förutsättningar • Intern kommunikation • Utveckling av ledarskap och medarbetarskap 	63

Allmänt

Ett bra chef- och ledarskap är avgörande för att attrahera kompetenta och engagerade medarbetare. Chef- och ledarskapets främsta uppgift är att leda och organisera arbetet så att verksamheterna når sina mål. Det ska vara tydligt vad som förväntas av chefer, ledare och medarbetare avseende handlingsutrymme. En chef sätter ramar men skapar också förutsättningar och möjligheter för underställda att utföra ett gott arbete. En chef på högsta ledningsnivå är genom sitt sätt att vara och agera en förebild och god representant för kommunen.

Chef- och ledarskapet är inte i första hand en personlighetsegenskap utan uppstår i interaktion mellan människor i ett organisatoriskt sammanhang. Ett

gott chef- och ledarskap kan beskrivas som en god organisationskultur där såväl chefer, ledare och medarbetare agerar enligt gemensamma synsätt.

Likväl som att stötta cheferna i deras uppdrag, behöver medarbetarnas engagemang stimuleras och förutsättningar samt handlingsutrymme skapas för medarbetare att göra sitt bästa för att bidra till en god och uppmuntrande arbetsmiljö.

Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Kommunens personalpolitiska program betonar både ledar- och medarbetarskapet. I de två dokumenten ledarskapskompassen och medarbetarkompassen konkretiseras hur en chef och en medarbetare ska agera i kommunen. Uppföljningen av intentionerna som beskrivs här görs dels genom arbetsplatsundersökningar inklusive HME (Hållbart Medarbetarskap), dels genom medarbetarsamtalet.

När det gäller aktiviteter för att förverkliga innehållet i strategierna, så finns det många för att utveckla det gemensamma ledarskapet, men klart färre när det gäller att utveckla kommunens medarbetarskap. Kommunen bör arbeta mer med att sprida och få genomslag i förverkligandet av det som anges i medarbetarkompassen.

Chefers uppdrag och förutsättningar

Att vara en förebild är en av fyra dimensioner i Haninges ledarskapskompass. Kommundirektörens ledningsgrupp har en viktig roll i att företräda det koncernövergripande perspektivet i organisationen. Det handlar då om att vara en förebild för övergripande vision, värdegrund¹¹ och mål för att därigenom bidra till att dessa genomsyrar hela organisationen. Denna viktiga roll har identifierats av gruppen och de arbetar på olika sätt för att göra sig själva mer synliga i organisationen. Bland annat har chefsdagarna och ledarskapsforum en viktig roll för att synliggöra kommundirektören och ledningsgruppen. Det är viktigt att kommunen fortsätter med att genom kommundirektörens ledningsgrupp synliggöra och samverka kring koncernperspektivet.

Chefernas uppdrag i Haninge beskrivs både på övergripande nivå och ute i verksamheten. Övergripande genom ledarskapskompassen och i verksamheten genom medarbetarsamtalets rubriker ”Mitt uppdrag/ min roll” och

¹¹ Är i Mål och budget 2024–2027 ersatt med ”Löfte till invånarna”

”Utvecklingsplan samt uppföljning av resultat och mål”. Detta är en bra struktur.

Dock finns det indikationer på att chefernas förutsättningar behöver förbättras. Vid intervjuerna framkom frustration kring att arbetsbelastningen med administration har ökat. Det uttrycktes också missnöje med digitala system som var svåra att hantera. En större tillgång till stöd från HR efterfrågades också. Kommunstyrelseförvaltningen har identifierat detta som ett förbättringsarbete och en dialog med verksamheterna pågår. Det är viktigt att detta arbete fortgår, så att förutsättningarna för cheferna att utföra sitt ledarskap i sina verksamheter kan underlättas.

Intern kommunikation

Haninge kommun är en kommun som av tradition har kommunicerat mycket av sin styrning via det skrivna ordet i olika styrdokument. Det finns idag en självinsikt kring att detta inte räcker för att få till en sammanhängande röd tråd från ledning till medarbetare. Vid intervjuerna uttrycktes av många att den närmaste chefen är den viktigaste kanalen för information i organisationen. Kommunens ledarskapskompass betonar också detta. Ett arbete har påbörjats, till exempel genom utbildningar i kommunikativt ledarskap, men mer behöver göras för att bygga en samsyn i organisationen och kommunicera genom framförallt dialog, samtal och möten. Det handlar då om att inte bara informera utan framförallt att skapa delaktighet och inflytande för alla i organisation. Dialogbaserad styrning och uppföljning är ett koncept som kommunen borde kunna arbeta mer med.

Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

På kommunens ledarskapsdagar som genomförs tre gånger per år och på den årliga chefsdagen för alla chefer, finns tillfällen för dialog över verksamhetsgränser och möjligheter till att utveckla ledarskapet i organisationen. Detta är viktiga forum som kan utvecklas mer.

Chefer i Haninge erbjuds flera olika utbildningar som stöd för sin ledarskapsutveckling. Alla nya chefer genomgår ett omfattande program ”Ny chef i Haninge” på fyra dagar. Ledarskapskompassen är ett viktigt inslag här. Utöver detta program finns ett stort antal olika utbildningar som vänder sig till chefer samlade i en utbildningskatalog. Dessa utbildningar är frivilliga. Det finns även möjlighet att söka i en fördjupad ledarskapsutbildning ”Lead

Forward” som fokuserar på innehållet i Ledarskapskompassen. Kommunen samverkar med andra Stockholmskommuner i Ledarskapsakademin där medarbetare som vill kliva upp som chefer kan gå. Haninge har 15 platser där.

Vid intervjuerna framkom att ledarskapsutvecklingen utifrån ledarskapskompassen inte var så väl förankrat på alla ställen i organisationen. En möjlighet för att få större genomslag kring det ledarskap som kommunen vill bygga, skulle kunna vara att erbjuda ett obligatoriskt ledarskapsprogram för alla chefer, nya såväl som de som funnits på plats i några år. Fokus skulle då vara kommunens intentioner kring vision, värdegrund, mål, ledar- och medarbetarskap, personalpolitik, med mera.

Det finns även en medarbetarkompass i Haninge. Denna är utformad på samma sätt som ledarskapskompassen. Aktiviteterna för att sprida och förankra innehållet i denna är inte alls så omfattande som när det gäller de som finns kring ledarskapsutveckling. Här behöver kommunen höja aktivitetsnivå.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Ledarskaps- och medarbetarskapskompass</p> <p>Uppföljning genom arbetsplatsundersökning, Hållbart Medarbetarskap och medarbetarsamtal</p> <p>Ledarskapsforum och chefsdagar</p> <p>Utbildning kring kommunikativt ledarskap</p> <p>Många utbildningserbjudanden för chefer</p>	<p>Synliggör koncernperspektivet genom kommundirektör och ledningsgrupp</p> <p>Förenkla administrativa uppgifter för chefer</p> <p>Mer av dialog och delaktighet i den interna kommunikationen</p> <p>Obligatorisk ledarskapsutbildning för alla chefer</p> <p>Aktiviteter knutna till medarbetarkompassen</p>

4. Översikt av poängfördelning

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

1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	Uppnått	Max
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	12	20
1.2 Kommunens information till medborgarna	7	10
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	19	30
1.4 Transparens kring resultat	4	10
1.5 Förutsättningar för politiken	24	30
	66	100

2. Samhällsutveckling	Uppnått	Max
2.1 Strategiskt arbete	11	15
2.2 Social hållbarhet	19	30
2.3 Ekologisk hållbarhet	19	30
2.4 Civilsamhälle, näringsliv och kultur	18	25
	67	100

3. Styrning och kontroll	Uppnått	Max
3.1 Strategi för styrning	7	10
3.2 Politisk styrning	19	30
3.3 Uppföljning och analys	17	25
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	14	20
3.5 Koncernstyrning	9	15
	66	100

4. Effektivitet	Uppnått	Max
4.1 Strategi för ökad effektivitet	10	20
4.2 Långsiktig planering för ökad effektivitet	15	20
4.3 Jämförelser för ökad effektivitet	10	20
4.4 Ny teknik som ökar effektivitet	12	20
4.5 Samverkan för effektivitet	12	20
	59	100

5. Brukarens fokus	Uppnått	Max
5.1 Strategi för brukarens fokus	14	20
5.2 Fokus på service och bemötande	9	20
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	11	20
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	16	20
5.5 Brukarinflytande	13	20
	63	100

6. Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	13	20
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	9	20
6.3 Innovation och ständiga förbättringar	10	30
6.4 Lära av goda exempel	16	30
	48	100

7. Arbetsliv	Uppnått	Max
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	13	15
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	26	40
7.3 Arbetsmiljö	20	25
7.4 Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	13	20
	72	100

8. Chef- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	14	20
8.2 Chefernas uppdrag och förutsättningar	18	30
8.3 Intern kommunikation	12	20
8.4 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	19	30
	63	100