

KOMMUNKOMPASSEN ANALYS AV VALLENTUNA KOMMUN 2019

2019-04-09

UTVÄRDERARE: J. HENRIK BERGSTRÖM, SKL OCH LENA TEGENFELDT, ORUST KOMMUN

Innehåll

1. Vad är Kommunkompassen?	3
2. Vallentuna kommun i förhållande till Kommunkompassen: en sammanfattande genomgång	4
3. Detaljerad genomgång per område	7
Område 1 Offentlighet och demokrati	7
Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	11
Område 3 Politisk styrning och kontroll	15
Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	20
Område 5 Resultat och effektivitet	23
Område 6 Kommunen som arbetsgivare – personalpolitik	26
Område 7 Ständiga förbättringar	29
Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	32
4. Översikt av poängfördelning	35
5. Kortfakta om Vallentuna kommun	38

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och KS (tidigare Kommunenes Sentralforbund) i Norge. Verktøget används idag i både Norge och Sverige.

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades åren 2010 och 2016 för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts i samverkan mellan SKL och norska KS.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan:

- **det politiska systemet,**
- **kommunernas förmedling av tjänster,**
- **kommunen som arbetsplats** och
- **utvecklingen av lokalsamhället.**

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan hur kommunen leder organisationen utifrån ett helhetsperspektiv och samspelet mellan de olika verksamheterna. Vid utvärderingen inhämtas information från tre källor:

- intervjuer,
- kommunala dokument (styrdokument, planer, utvärderingar et cetera) och
- kommunens hemsida och dess 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 betoning på betydelsen av mål- och resultatstyrning, en sammanhållen organisation, decentralisering av ansvar för tjänsteproduktion och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- **offentlighet och demokrati,**
- **tillgänglighet och brukarorientering,**
- **politisk styrning och kontroll,**
- **ledarskap, ansvar och delegation,**
- **resultat och effektivitet,**
- **kommunen som arbetsgivare – personalpolitik,**
- **ständiga förbättringar** och
- **kommunen som samhällsbyggare.**

En kommun som utvärderas med Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. 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.

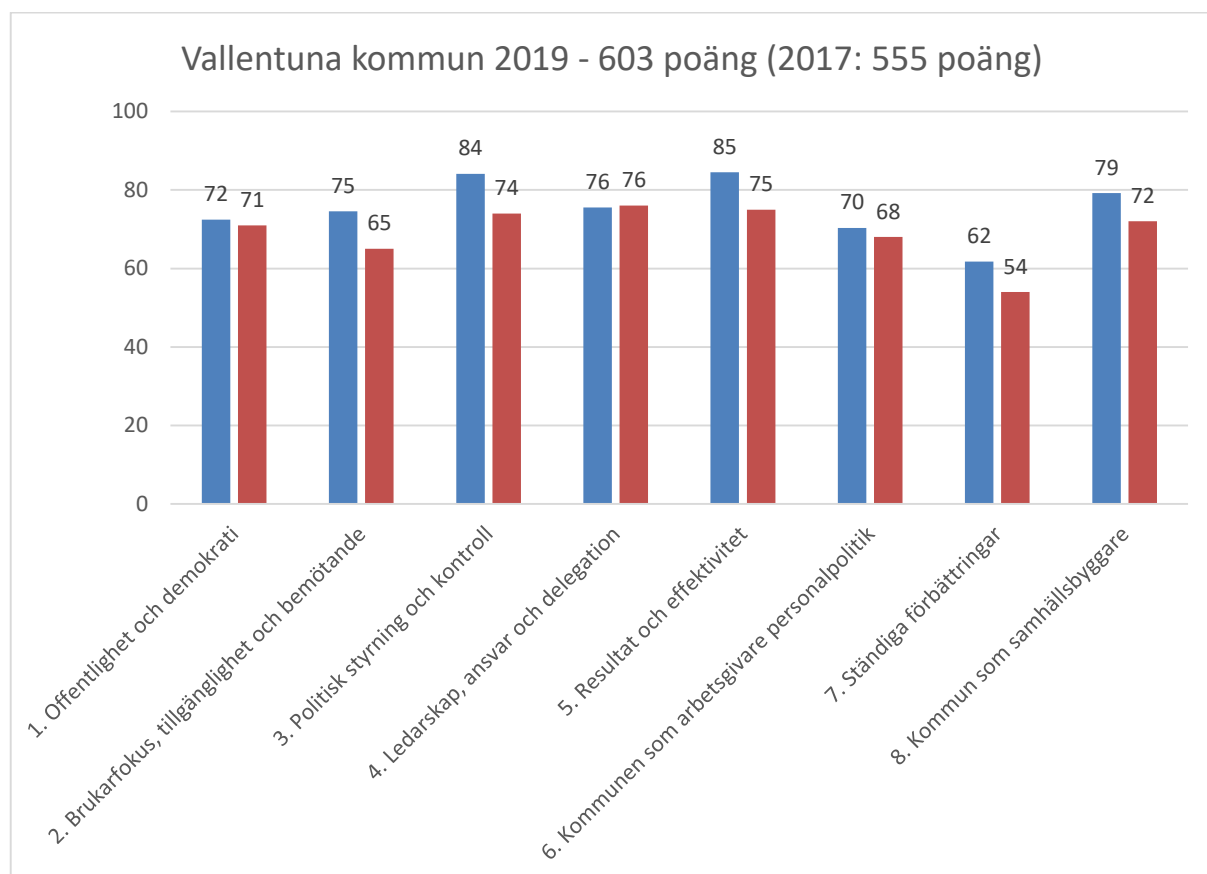
2. Vallentuna kommun i förhållande till Kommunkompassen: sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Vallentuna kommun genomfördes i februari år 2019 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Kommunens första utvärdering var samma period år 2017. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med 20 personer i organisationen. Bland de intervjuade finns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

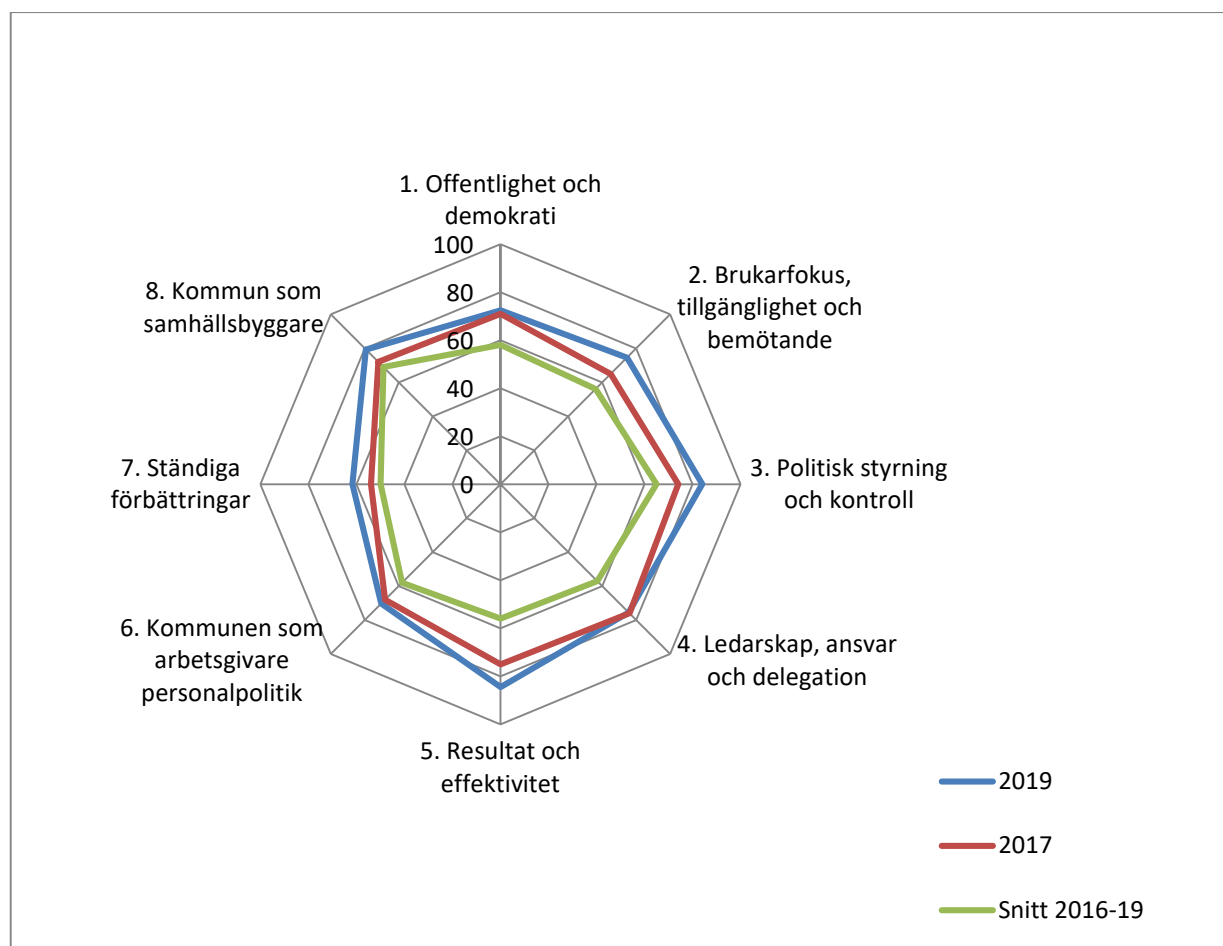
Nedan visas Vallentunas totalpoäng samt poängfördelningen per område och jämfört med kommunens förra kompass.



I nästa diagram illustreras Vallentunas poäng i ett spindeldiagram jämfört med förra utvärderingen och med genomsnittet av alla kommuner 2016-18.

År 2016 gjordes en revidering av Kommunkompassen och resultaten är från och med detta år inte helt jämförbara med tidigare utvärderingar. Det gäller speciellt på område 7 där förändringen är stor. På övriga områden har mindre förändringar gjorts och där kan jämförelser med tidigare år fortfarande göras även om bedömningen på vissa delfrågor har skärpts något.

Vallentuna (2019) jämfört med Vallentuna (2017) och genomsnittet av kommuner som genomfört Kommunkompassen version 2.1 2016-2019.



Jämförelser

Alla utvärderingar i Kommunkompassen finns tillgängliga på SKL:s hemsida www.skl.se/kommunkompassen.

Sammanfattande kommentarer

Tydliga förbättringar

Vallentuna har tagit tydliga steg och arbetat med förbättringsområden som påpekades i den förra (första) utvärderingen. Det är påtagligt inom områdena 3 (politisk styrning och kontroll), 5 (resultat och effektivitet) och 7 (ständiga förbättringar). Områden som håller sig stabila är 1 (offentlighet och demokrati), 4 (ledarskap, ansvar och delegation) och 6 (kommunen som arbetsgivare – personalpolitik). Här är Vallentuna redan starka.

Vallentuna är en kommun som, på goda grunder, siktar uppåt; Herakleitos gamla parafraserade devis ”det enda som är konstant är förändring” (”man kan inte två gånger kliva ned i samma flod”) är positivt tydlig här.

Vallentuna vet vad man gör och varför – medvetenhet om vikten av att utvärdera det kommunen gör och ha ordning på sina uppdaterade dokument

En annan klassisk, närmast uttjatad men alls inte irrelevant devis inom utvecklingsarbete är idén om att vara ”tillräckligt bra”/”good enough”. Här synes Vallentuna både vara medveten och aktiv genom att båda söka leva som man lär och medvetenhet om styrkor och förbättringsområden. Intervjuerna grupperna emellan var också samstämmiga, särskilt med avseende på ”politisk styrning och kontroll” (3) och ”kommunen som arbetsgivare – personalpolitik” (5).

Särskilt nämnvärt i positiv bemärkelse är att Vallentuna vet vad man gör och varför. Åtgärder följs av uppföljningar och utvärderingar. Det verkar finnas ett naturligt anslag att det vi gör vill vi också veta om det har effekt och hur vi i vissa fall skall skruva på det för att bli bättre. Vallentuna får ingen särskild poäng för detta, men det visar sig i väldigt många frågor att ni har utvärderat och analyserat vad saker ting har lett till. Det hör inte till vanligheten i Kommunsverige att ha så gott arbete här, då det är genomgående på nästan alla områden.

En annan positiv inomkommunal aspekt är att vi hittar nästan inga gamla dokument (planer, strategier, policys et cetera) som ”ligger kvar och skräpar” (undantag finns förstås: ”Grafisk manual” från år 2015 som anger Vallentunas förra vision och även visar exempel från förra hemsidan. Som sagt, även stor sol kan skymmas av små moln.). Således, lejonparten av alla dokument är uppdaterade och då i enlighet med kommunens ambition att göra det varje mandatperiod. Det är ett föredöme att Vallentuna inte bara har ordning och reda, det är även uppdaterat.

Vi tror kanske inte att ett gammalt dokument i sig är dåligt och det kanske inte ens spelar någon roll för invånaren, men som Vallentuna leder och styr är det ett naturligt – om än sannolikt ganska omfattande – arbete att göra det i praktiken. Detta då dessa dokument inte är hyllvärmare, utan de omvandlas och görs till praktik. För att vara övertydlig: det positiva i sig är huvudsakligen inte att dokumenten är i ordning och uppdaterade, utan att de faktiskt synes fungera och användas i en styr-/ledningskedja som utvecklas.

Ett sista gott ord är att en plan, en policy eller vad det nu kan vara, är i sig ett trubbigt verktyg för handling respektive resultat, men Vallentuna arbetar medvetet med stöd för genomförande (som Servicehandboken är ett gott exempel på) och med att utvärdera om det man beslutar om (exempelvis Kontaktcenter).

Två förbättringsområden är kommunledningens kommunikation, område 4, respektive värderingen av det som finns på område 8. För område 8 är det svårt att bedöma området vad som är en styrka och vad som är ett förbättringsområde. Möjligen framställs området av kommunen, med undantag för näringslivsområdet, i en främst handlande, neutral dager, snarare än värderande med styrkor och förbättringsområden. Gällande kommunledningens kommunikation finns rekommendationer.

Slutligen och i korthet är Vallentuna – i positiv bemärkelse – en modern kommun med ett modernt ledarskap.

3. Detaljerad genomgång per område

Område 1 OFFENTLIGHET OCH DEMOKRATI

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för demokratiutveckling och information• Information till medborgare• Dialog och medborgarmedverkan• Etik – motverkan av korruption	72

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Vallentunabornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod.

Det handlar inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen.

I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut ska tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete, dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta område.

Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Strategi för demokratiutveckling och information

Vallentuna har tagit steg jämfört med tidigare kompass 2017 och utvecklat området. KF har antagit en strategi för demokratiutveckling och den är även utvärderad. Planen är naturligt kopplad till ett antal av inriktningarna i Kommunplanen. Intressant är också att strategin både innehåller de långsiktiga perspektiven och ett mer aktivitetsbaserat synsätt med exempel på såväl genomförda som kommande aktiviteter. Kan då en strategi både vara övergripande och specifik med avseende på handling? Absolut, det finns inget egenvärde i att hålla isär om man finner att dessa perspektiv fungerar tillsammans.

Information till medborgarna

Ett aktivt beslut från Vallentuna är att samtliga policys skall uppdateras varje mandatperiod. Detta är inget unikt, men absolut värt att nämna som ett positivt inslag.

Kommunens kommunikations- och marknadsföringspolicy styr hur kommunikation och dialog ska stödja riktning, vision, mål och värdegrund. Ett sammanhållande och sammanhängande perspektiv präglar strategin. Respektive förvaltning som tar fram liknande planer ska tas fram i samråd med centrala kommunikationsavdelningen. Mål och aktiviteter följs upp i kommunens ledningssystem (som vi återkommer till i avsnitt 5).

Kommunen har webbsändningar av KF som är ”tittbara” per ärende. Det är bra. Sammantaget är detta ett medvetet arbete som hänger ihop.

Information om resultat

Kommunen använder sig medvetet av sociala kanaler/medier (52 till antalet) för att skapa intresse framför allt för de kommunala verksamheterna, dock inte i lika stor utsträckning för politiken/politiska möten (KF och nämnder). Den centrala kommunikationsavdelningen erbjuder också utbildning för medarbetare för att använda sociala medier, ett synligt medvetet arbetssätt. Kommunen har också koll på sina kanaler (kanalval) och antalet följare på många av dem.

Det synes dock som om vissa kanaler är (något) insomnade, som webbsidans länk till kommunens centrala Twitterkonto som inte används eller förstasidan i appen ”Ung i Vallentuna” (Kalender och Notiser & nyheter för att nämna två exempel). Detta noteras per slutet av februari/början av mars, år 2019.

Samtliga dagordningar före möte, handlingar före och efter möte står att finna på webben.

Ett förbättringsområde är att ta ytterligare steg kring sammandrag och ”populäriserade” versioner av handlingar och sprida dessa aktivt. Det har under 2019 fattats beslut om att göra detta.

Kommunens årsredovisning är både tillgänglig och skriven på ett tillgängligt sätt och den – liksom hemsidan – innehåller en kort skrivning kring större händelser under året. Arbetssättet kan kommunen med fördel sprida och fördjupa utan ansenliga resurser. Kanske kan Luleå inspirera. Vallentuna har tagit tydliga steg framåt jämfört med förra utvärderingen.

Kommunen annonserar regelbundet i lokala medier, men har mer och mer strategiskt valt att satsa på de digitala kanalerna. Detta är bra, vi vill dock bara påpeka att för en icke oansenlig andel av invånarna är tryckta lokalmedier alltjämt den huvudkanal som används för att ta del av information om lokalsamhället.

Likt övergripande dokument är också kommunikationen inriktad på att göra saker och ting enkelt. På kommunens Facebooksida gjordes en kommunal julkalender (i, som sig bör, 24 avsnitt) där varje dag innehöll viss information om viktigare frågor som visionen och översiktsplanen. Det är gott.

Ett tydligt förbättringsområde är att de jämförelser som kommunen gör med andra kommuner ur ett övergripande perspektiv kan göras tillgängliga för invånarna. Här rekommenderas en titt på Helsingborg som har olika verktyg för resultatpresentation och jämförelser på kommunens hemsida.

Även kundundersökningar som läggs ut i delar på jämförelsesidorna under respektive enhets presentation kan också presenteras samlad (på ett ställe) och med analys/kommentarer för att underlätta läsande och förståelse.

Medborgardialog och deltagande

Ett gott område där kommunen arbetade systematiskt, förutom i rena planprocesser, är Grönplanen som förvisso tog ett decennium att ta fram men som kan tjäna som modell för annat strategiskt arbete där man involverar invånarna.

I planprocesser synes kommunen arbeta strategiskt och systematiskt, men de andra dialogerna av större, övergripande karaktär synes inte ha primärt fokus på beslutsprocesser utan mer på allmän dialog eller till och med bara ”allmänhetens åkning”. Ett tips är att ni kan göra mer som ni arbetar i och kring planprocesser.

Här kan Vallentuna, för att få inspiration till ett bättre arbete kring beslutsprocesser vid sidan om fysisk planläggning, med fördel titta på Haninge kommuns arbete med medborgarbudgetar. Även Helsingborg är ett gott exempel på nytänkande former för medborgardialog.

Det finns flera forum för invånarna att kommunicera och diskutera med politiken. Förutom frågestund i KF och ”träffa din politiker” på kommunens huvudbibliotek är nu även nämndsmötena öppna. Kommunen bjuder, så att säga, aktivt upp till dans och försöker även utvärdera dessa dialogmetoder, bland annat genom att mäta gentemot valdeltagande som i Vallentuna är högt i jämförelse med andra. Denna aspekt finns även med i demokratistrategin; det finns en medveten och sammanhängande kedja.

Det finns ingen regelrätt möjlighet att lägga medborgarförslag eller liknande även om det som exempelvis kommuner upp på frågestunden i KF kan sägas vara av den karaktären. Det betyder inte generellt att inriktningen på dialog och inkludering av medborgarna inte finns eller är bristfällig, tvärtom, det är just denna del som vi pekar på som ett potentiellt förbättringsförslag.

Kommunen säger i intervjuerna att det enkelt går att få kontakt med de förtroendevalda via hemsidan. Det är dock väldigt varierande nivå på kontaktinformationen. Vissa står med e-post, hemadress och telefon, medan någon enstaka presenteras enbart med namn. Tipset är att sträva efter enhetlighet och så mycket information som möjligt.

Kommunen genomför SCB:s medborgarundersökning sedan 2005 och KS lägger ofta till tre egna frågor, ibland nya, ibland uppföljande av tidigare. Det tyder på medvetenhet, dock verkar inte det finnas en bred bild i tjänsteorganisationen av hur Vallentuna ligger till, endast en tillfrågad äger kunskap om vad medborgarundersökningen faktiskt säger. Den är en god temperaturtagare och bör därför sannolikt vara mer känd inom organisationen.

Motverka korruption

Tidigare fanns olika material inom detta område, nu är det samlad i en policy. Finns även ett internt utbildningsmaterial för anställda. Denna policy gäller dock ej politiken.

Det finns numera en visselblåsarfunktion för anställda som inte tidigare fanns och det är angivet på hemsidan att som invånare kan man kontakta Kontaktenter

om motsvarande misstankar finns. Denna information tillkom på hemsidan efter påpekan från utvärderingsgruppen.

Generellt har invånarna tydliga ingångar, bland annat genom Kontaktcenter och hemsidan, för att kommunicera med kommunen.

Sammanfattning

Sammantaget är flertalet av de utpekade förbättringsområdena av mindre karaktär och kan, om Vallentuna så vill och beslutar, åtgärdas ganska enkelt. Styrkorna är klara och tydliga samt har blivit fler jämfört med förra utvärderingen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Av KF antagen demokratistrategi • Websändningar av KF • Kommunens genomtänkta, strategiska val av sociala medier – internutbildning och FB-julkalendern ett annorlunda inslag – är på tårna i det digitala arbetet • Invånarnas delaktighet i fysiskt planläggningsarbete • Öppna nämndsmöten • ”Visselblåsarfunktion” för anställda och möjlighet för invånare • Medborgarundersökningar med egna tillagda frågor • Uppenbart läsvänlig årsredovisning • Samlad och systematisk rapportering av resultat till invånarna, dock ej innevarande års (2018) tertialrapporter • Resultat från förvaltningsrevision med beslutade handlingsplaner • Samtliga handlingar före och efter möten på nätet • På gång med sammandrag/popversioner av handlingar och sprida aktivt till invånarna 	<ul style="list-style-type: none"> • Uppdatera eller ta bort appar/länkar till sociala medier som inte används • Samla länkarna till kommunens alla sociala medier på en sida • Jämföra resultat med andra kommuner och göra de lätt tillgängliga för invånarna • Invånarnas möjlighet att delta och påverka vid centrala beslutsprocesser (ej fysisk planläggning) • Möjlighet att lägga e-petitioner/medborgarförslag • Enhetlig kontaktinformation till samtliga förtroendevalda på hemsidan • Inkludera politiken i policy/regelverk kring etiskt förhållningssätt

Område 2 TILLGÄNGLIGHET OCH BRUKAR-/KUNDORIENTERING

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för brukar-/kundfokus• Tillgänglighet och bemötande• Information om service och tjänster• Brukar-/kundundersökningar• Deklarationer och synpunkts- samt klagomålshantering	75

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt.

Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig avseende servicekvalitet är ytterligare en viktig aspekt.

Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter med flera.

Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Strategi för brukar-/kundfokus

Vallentuna har och ”lever” ett tydligt fokus i att sätta kunden i centrum. Om detta må ingen tveka; i alla intervjuer gjordes detta övertygande tydligt och det är positivt. Verksamheten är inte där för sin egen skull, utan för kundernas (eller brukarnas om man så vill) och det är sättet vari Vallentuna samlar och gör verklighet av sina ord. Det är många komponenter som möts, inte minst viktigt är ledningssystemet Stratsys, det relativt nyöppnade Kontaktcenter, det aktiva arbetet med kundundersökningar och kommunplanen. Kundfokus är en naturlig del av kommunplanen och i nämndernas verksamhetsplaner. Se område 3, ”Politisk styrning och kontroll” för en bild av härav, där detta huvudsakligen behandlas.

Uppföljning av arbetet med kundfokus följs upp i kommun- och verksamhetsplaner varje tertial och årsvis. Det strategiska arbetet har också lett till framtagande av en Servicehandbok, som backas upp av en central Servicepolicy fastställd av KF, som fungerar som en vägvisare i att naturligt sträva efter bättre kundfokus. Servicehandboken är föredömligt kort och konkret varför vi ser den som ett gott exempel på hur man söker levandegöra teori till praktik, utan att vara mångordig (läs: pratig) eller teoretisk (läs: uppbyggd på begrepp och dess definitioner).

På ett sätt hänger detta tydliga fokus på kund också ihop med visionen, att Vallentuna söker leva som man säger att man skall vara. Kommunen lyckas också

koppla ihop ett generellt fokus på kund med systematiskt förbättringsarbete och särskilda insatser. (Vi har läst tertialrapportering, årsrapportering i alla led för skolans område och eftersom det finns där, är det gott.) Det kan också hänga ihop med att de politiska målen är formulerade som de är, vilket vi resonerar kring under nästa område.

Det faktum att chefen för Kontaktcenter är med i KLG är också en god indikation på att Vallentuna har ett fokus på kunden på riktigt och att frågor som rör kundfokus kanaliseras via denne på ett naturligt och strukturerat sätt.

Tillgänglighet och bemötande

Som ovan nämnts är Servicehandboken ett gott stöd för arbetet, däremot synes detta inte fullt ut omfattas ibland annat rekrytering. Bemötande är ett tydligt kriterium vid nyrekrytering, men efter att ha läst jobbannonser i en dryg månad ser vi att det är tydligt vid chefsrekryteringar, ibland tydligt för medarbetare och andra gånger inte alls tydligt. Det finns således utrymme för förbättringar här.

Värdegrunden och visionen kommuniceras tydligt på "första sidan" kring att söka jobb, men i varierande grad i annonserna vilka är de texter som nogsamtläses av den sökande. Det är inte alls säkert att denne läser eller ens ser huvudsidan kring rekrytering.

Även i frågan om att utbilda anställda i bemötande och tillgänglighet lutar sig kommunen mot Servicehandboken, men synes ha svårare att omsätta det i praktiken, åtminstone i att beskriva hur man omsätter det. En rekommendation är att börja i mindre skala och systematiskt och löpande utbilda medarbetare. Exempelvis skickar redan Miljöavdelningen medarbetare på service- och bemötandekurser och det finns andra initiativ inom andra verksamheter, men inget kommunövergripande och inget som kommunen driver. Hur det skall organiseras eller varifrån drivkraften skall komma är inte det viktigaste, det vi konstaterar är att det finns utrymme för förbättringar.

Vid introduktion av nya chefer och nya medarbetare synes detta fungera, eftersom medarbetarna får del av dessa frågor då och det finns även angivet i lönekriterierna. Här finns inget att anmärka på, tvärtom synes det fungera väl och det signaleras också i alla intervjuer.

Det finns inslag av arbetet för att systematiskt uppmärksamma arbetsgrupper/personer som utmärker sig positivt gällande bemötande och tillgänglighet. Ett gott kommungemensamt exempel är satsningen på att varje verksamhet driver kommunens Instagramkonto under en vecka för att belysa goda insatser inom bemötande och tillgänglighet och för att visa på vad kommunens olika verksamheter gör. Här kan också Vallentunas biblioteksverksamhet tjäna som förebild, då de dels gör det med sina kunder systematiskt och målgruppsanpassat (exempelvis vuxna kontra förskolebarn) och även söker systematik i gott bemötande för att sprida internt när bibliotekspersonalen är ute och får gott bemötande vid andra serviceinstitutioner (som mataffären!). Detta medvetna arbete är gott eftersom det synes vara internaliserat i verksamheten på ett enkelt, smidigt och fungerande sätt. Medarbetare har fått visa på gott arbete på chefsdagen.

Även en stor verksamhet som skolan har medvetandegjort detta och det finns även andra goda interna exempel.

Hemsidans chattfunktion är ingen stor sak, men den fungerar och det är, i positiv bemärkelse, värt att påpeka. Det går således att kommunicera med kommunen på det sätt som passar kunden bäst, vilket inte skall underskattas. Det finns också fler kommunikationsvägar än enbart chatten.

Information om service och tjänster

Kontaktcenter är Vallentunas stjärna, såväl hur kommunen tog fram den respektive hur man söker arbete för att stödja kunderna och underlätta för verksamheterna. Vallentunas Kontaktcenter kan ses som ett föredöme för andra kommuner i hur man bygger och driver ett Kontaktcenter, från förstudie om hur ett Kontaktcenter kunde ”byggas” till löpande uppföljning av pågående verksamhet som visar på goda resultat och som också manar till ständiga förbättringar av sin verksamhet i löpande dialog med förvaltningar (och männe även enheter?).

Webben utvärderas, liksom i de flesta andra kommuner, regelbundet och sågs över i en större förändring under hösten 2018.

Nämnvärt är också årsredovisningen som är skriven lättbegripligt, det tål att understrykas att Vallentuna har lyckats i denna ambition.

E-service är ett utvecklat område i Vallentuna och något som också naturligt växer, för att förbättra servicen för kunderna. Däremot finns förbättringar att göra i och med att det är långtifrån flertalet områden där man som kund kan följa/”göra” en fråga digitalt hela vägen.

Brucar-/kundundersökningar

Vallentuna mäter tillgänglighet och bemötande årligen bland annat genom KKiK, Kommunens Kvalitet i Korhet, genom mätningar av Kontaktcenter och andra insatser.

Det görs också brukarundersökningar systematiskt överallt. Det synes finnas ett medvetet tänk i att utveckla såväl undersökningar som hur verksamheterna tar om hand om dessa undersökningar för att utveckla verksamheten.

Det som dock är ett förbättringsområde är att jämföra tillgänglighet och bemötande mellan olika verksamheter. Det är två frågor som går alldeles utmärkt att lära av varandra mellan verksamheter som är helt olika. Ett tips är att låta Vallentunas Kontaktcenter vara förebild för positiv utveckling här, även om utvärderingsgruppen uppfattar att de i mångt redan är det fast i mer allmän mening.

Ett möjligt förbättringsområde kan vara återkopplingen av kundenkäter via kommunens informationskanaler till tillfrågade brukare. Dessa publiceras på nätet (bland annat på jämförelsesidorna där det går att jämföra olika enheter inom samma verksamhet med varandra). Däremot erbjuds litet eller inget analysstöd eller kommentarer från kommunen kring dessa undersökningar.

För att ta reda på vad kunderna anser finns även andra metoder än ”bara” enkäter. Det synes som att det finns ett antal olika exempel på det i Vallentuna, däremot finns ingen kommunövergripande strategi eller samordning som skulle kunna sprida exempel på andra metoder till verksamheterna. Här får alla lite grann hitta på själva efter egna förutsättningar. Ett tips är att i Norrtälje bjöd badhuset in de invånare som badat mest under året, bjöd på tårta och efterfrå-

gade förbättringsförslag. Det synes vara ett enkelt och trevligt sätt att öka interaktionen samtidigt som man gör något lite ovanligt. Det betyder inte att Vallentuna skall göra samma sak, utan blott ett tips om att det går att göra annorlunda.

System för service-/kvalitetsdeklarationer, synpunkts-/klagomålshantering

Vallentuna har servicedeklarationer och tjänstegarantier inom två större områden, socialförvaltningen och samhällsbyggnadsförvaltningen där rapportering sker till nämnden regelbundet och där dessa utvärderas och revideras efter behov. Tipset är att de andra verksamheterna kan se och lära av dessa två utan att kommunen behöver gå till annan kommun om Vallentuna vill att all kommunal verksamhet skall omfattas. I enlighet med det arbetet kring serviceutveckling har Kontaktcenter även öppet på lördagar och en kväll i veckan.

Vallentuna har sedan 2018 ett gemensamt övergripande system för att inhämta synpunkter och klagomål. Till detta har kommunen lanserat en applikation för att öka dialogen med kommuninvånarna. Att det även går att skicka bilder på webben och i appen har tagits emot positivt från kunderna. Ytterligare ett exempel på ett naturligt och gott förhållningssätt till kunderna som också innehåller ett moment av att systematiskt hela tiden söka bli lite bättre.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarfokus som hänger ihop med praktiken (Servicehandboken och introduktion av nyanställda) • Mäter tillgänglighet och bemötande systematiskt • Systematiskt uppmärksamma arbetsgrupper/personer som utmärker sig i bemötande och tillgänglighet (Biblioteket en god, liten intern förebild) • Kontaktcenter – från ax till limpa • Lätt att kommunicera med kommunen • Jämförelsen av kundenkäter inom respektive serviceområde för förbättringar • Information för att tillgodose specifika behov som språk/syn/hörsel • Tydliggjort innehållet i tjänsterna genom service-/tjänstegarantier ... • Mycket e-service, men ... • Andra metoder än enbart kundenkäter för att få reda på synen på tjänsterna • Gemensamt synpunkts- och klagomålshanteringssystem 	<ul style="list-style-type: none"> • (Löpande) utbilda anställda i bemötande och tillgänglighet • Tydligare trycka på aspekterna bemötande och tillgänglighet i annonser • Göra det enklare för kunderna att jämföra enheter med varandra i informationsmaterial utöver webb • Jämföra resultat av kundenkäter mellan serviceområden inom kommunen/inom verksamheten mellan kommuner, med avseende på exempelvis bemötande och tillgänglighet • ... fullfölja arbetet med tjänstegarantier i fler verksamheter • ... utveckla: många digitala blanketter, färre där man kan ”göra” hela ärendet digitalt från början till slut

Område 3 POLITISK STYRNING OCH KONTROLL

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • System för styrning och uppföljning • Politiska mål • Uppföljning och rapportering • Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän • Samspel mellan politiker och tjänstemän 	84

Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en och eller flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrning.

Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen ska fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Uppföljningen av målen måste vara tydlig. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

System för styrning/uppföljning

Kommunens styrmodell bygger på sammanhang och hierarkier:

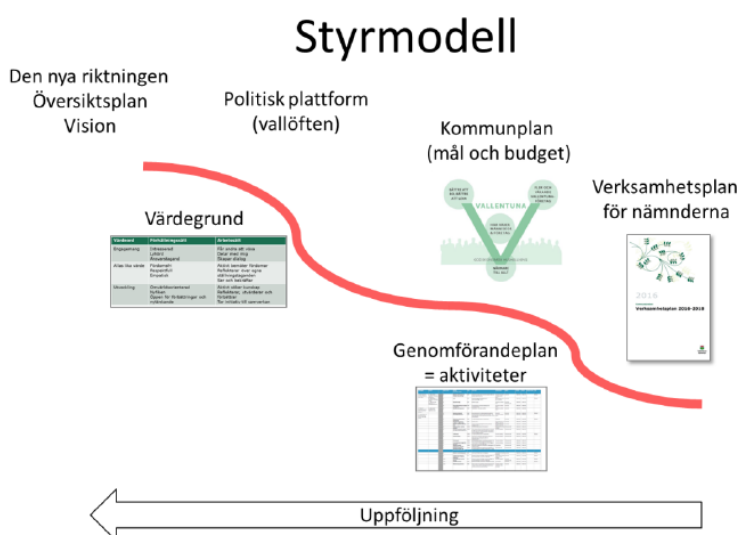


Illustration. Vällentunas styrmodell 2019.

Vision, värdegrund och gemensamma mål hänger ihop. Översiktsplan och Vision ändras av naturliga skäl inte alls ofta, Den Politiska Plattformen ungefär en

gång per mandatperiod, Kommunplan och Verksamhetsplan en gång per år och Genomförandeplanen, som talar om vilka aktiviteter som skall genomföras för att uppnå målen i Verksamhetsplanen uppdateras och justeras löpande. Verksamhetsplanen i sig upprättas en gång per år och det finns en inbyggd uppföljning i varje led.

Kommunplanen, som uttrycker mål och budget, har också ett tydligt kund-/medborgarfokus utifrån god ekonomisk hushållning.

För att underlätta genomförandet av detta har Vallentuna ett gemensamt ledningssystem, Stratsys, där samtliga medarbetare och chefer har läs- och skrivbehörighet, det gör systemet till mer ett ”medarbetarsystem” än rent ”chefssystem”. Alla förtroendevalda har också läsbehörighet i Stratsys, frågan är bara vilket intresse det finns från politiken att utnyttja denna möjlighet att kunna ställa goda frågor och själv söka förstå vad som står däri.

Den relativt nya visionen är inarbetad och samtliga verksamheter har fört/för dialoger om denna. Parentetiskt är och står den nya visionen för vision: Varaktighet, Inspiration, Samverkan, Innovation, Omtänksamhet, Nav.



Illustration. Vallentunas vision.

Anledningen till att vi väljer att lyfta fram såväl styrmodellen (överst) som de övergripande målen (nedan) (med visionen (ovan)) är att de hänger ihop och det går att utan särskilda svårigheter både förstå de och att det finns en god praktik i grunden som backar upp de. Vi vill här lyfta upp värdet av att Vallentuna satsar på inre och yttre effektivitet, det vill säga att göra sakerna rätt respektive att göra rätt saker. Vallentuna är tydlig i detta och har också inte fokus på att mäta, utan på att analysera resultat. Tummen upp för detta.

Ett förbättringsområde är att vara konsekvent i kommunikationen av visionen: i Kommunplanen står ”där människor och idéer växer”, i Verksamhetsplan BOU och SOC står ”där människor och idéer växer”, men alla intervjuade talade om ”modet att gå före”. En stilla fråga blir därför, hur ska ni ha det?

Tydliga politiska mål

Kommunen har fem övergripande mål som uttrycks i Kommunplanen:



Illustration. Vallentunas mål.

Dessa bryts sedan ned i nämnders verksamhetsplaner och genomförandeplaner (OBS! inte att förväxla med socialtjänstens lagstadgade genomförandeplaner).

Det uppges också att under den senaste mandatperioden, 2014-2018 har politiken engagerat sig mer och utvecklat målformuleringarna. Modellen upplevs som stabil och har nu funnits en tid och samtidigt utvecklats. Noteras också bör att i Kommunplanen uttrycks Vallentunas vision; kommunen arbetar aktivt med att söka integrera det visionära ("Visionen") med det mer konkreta ("Kommunplan" och "Verksamhetsplan") och därefter det rent praktiska ("Genomförandeplaner"). Det är tydligt och begripligt och till detta skall läggas att även de ekonomiska aspekterna (utfall [tidigare år], budget [innevarande år], prognos [innevarande år] och plan [nästkommande år]) finns tydligt med samt de två stora perspektiven befolkningsförändringar och bostadssituationen. Det synes inte finnas mycket i övrigt att önska av denna struktur/val av metod.

Värdegrunden är inarbetad i organisationen och det har gjorts flera olika insatser i (alla?) förvaltningar och verksamheter för att få den att både vara levande, men också begriplas. I Vallentunas beskrivningar av sitt arbete här synes det vara fungerande och genomtänkt.

Då kommunens Vision är ny, medan Värdegrunden har några år på nacken har organisationen lagt krut på att söka få ihop dessa på ett naturligt sätt. Även vid medarbetarsamtal vävs frågor om värdegrundsarbetet in, vilket är gott.

En central sammanställning och analys ger sedan upphov till vidare insatser i det fall det behövs. Under innevarande år möter samtliga medlemmar av tjänstemannaledningen samtliga medarbetare i workshops för att samtala kring värdegrund och medarbetarprogram. Arbetet fortgår och synes vara fungerande.

Volymkompensationer slår igenom till 100 % i kärnverksamheterna och 50 % i andra verksamheter. Däremot förändras inte målen nedåt om budgeten justeras och då är det inte helt korrekt att skriva att budget relateras till mål fullt ut.

Uppföljning och rapportering

Vi ser, kopplat till ovanstående om volymkompensation och målnivåer, att konsekvensbeskrivningar kommer i tertialuppföljningar och det är en god uppföljning/utvärdering, men inte i rambudget, där saknas konsekvensbeskrivningar.

I styr- och ledningssystemet Stratsys som Vallentuna använder finns indikatorer inom exempelvis kvalitet, jämställdhet, arbetsmiljö, mångfald och miljö. Här ligger också internkontrollen. Dessa följs upp årligen i styrkortet och får sägas vara en i princip heltäckande rapportering. Kommunen har också efter revisorernas påpekande utvecklat arbetet med att definiera och utveckla arbetssätt kring god ekonomisk hushållning och hur detta mål uppnås.

För att få styr- och ledningssystemet att fungera i praktiken från enskild medarbetare till kommundirektör, anordnas särskilda ”skrivartugor” där medarbetare, enheter och chefer får hjälp i att formulera sig för uppföljning och rapportering. Det uppges vara uppskattat.

Vallentuna har ett kommunalt bolag i drift vars ekonomi och administration sköts ”in house” av kommunen. En förbättringsåtgärd är att i ägardirektiv (eller bolagsordning) tydligare ange vad och vilka kommunala policys et cetera som bolaget skall följa. Nu står det endast generellt uttryckt att bolaget skall ”... i tillämpliga delar beakta kommunfullmäktiges policybeslut ...”. Det är en otydlighet. Exempelvis finns varken den kommunala visionen eller värdegrunden inarbetad på samma sätt som i den egna verksamheten.

Ansvarsfördelning, roller och samspel mellan politiker och tjänstemän

Ledande tjänstemän, kommundirektör (KD) och förvaltningschefer har ett fullt delegerat ansvar för budget, personal och löner inom tilldelad ram.

I organisationshänseende finns inget i Vallentuna att anmärka på: KD är formell chef över alla anställda och det är i styrsystemet tydligt vad som är politiska mål och hur verksamheten skall arbeta, även om det i verkligheten aldrig är så enkelt som det ibland uttrycks. Vallentuna har dock en fungerande åtskillnad som också ges uttryck för i intervjuerna, att roller och samspel diskuteras i syfte att hela tiden hitta ”det goda samspelet”. Generellt verkar således ansvars- och rollfördelningen mellan förtroendevalda och tjänstemän fungera.

Förtroendevalda och ledande tjänstemän har också flera arenor där man träffas för att föra en dialog kring viktigare frågor utan att behöva fatta formella beslut.

Förtroendevalda har en räckvärd metod för att skaffa sig kunskap om hur verksamheterna fungerar. Varje nämnd verkar göra på sitt eget sätt och det bör nog också vara så, men kommunen som helhet har ingen samlad grepp om detta. Det saknas en övergripande idé/system för detta även om vi inte ser någon direkt anledning att det skall göras på ett annat sätt. Nu ”vet” politiker och tjänstemän

var och hur politiken rör sig i verksamheterna för att skaffa sig kunskap. Fast sker det systematiska kunskapsbyggandet inom organisationen av detta?

Sammanfattning

Detta är Vallentunas starkaste område (även om det är det område i Kommunkompassen där kommunerna generellt är bäst) och det finns inte många större förbättringsområden. Vallentuna har sedan tidigare god hand om detta område.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • En sammanhängande och tydlig styrmodell där visionen är levande • Styr- och ledningssystemet • Genomtänkt värdegrundsarbete, kopplat till visionen • Tydligt politiskt beslutade mål, som också är begränsade • Uppföljningsbara mål och mål som avspeglas i resultatindikatorer och i respektive verksamhets budget/ verksamhetsplan • Politisk målformulering och resurser sammankopplade processer ... • Systematisk revision med handlingsplaner – efter påpekande kom de upp på nya hemsidan (två år bakåt inklusive innevarande år) • Tydlig gräns kring vad (politik) och hur (tjänsteorganisationen), fungerande samspel • Alla förtroendevalda har läsbehörighet i styr- och ledningssystemet, men används det och blir styrningen bättre? • Arenor för dialog mellan politik och tjänstemän • Utbildning av politiker • Profilering av visionen på hemsidan (gjort februari 2019 efter påpekande) 	<ul style="list-style-type: none"> • Förvisso nöjdhetsundersökningar till politiken (om digitalisering), men kan göras till en generell snarare än specifik • ... men ”gammal” värdegrund kopplad till ny vision, dock under förändring • Utvärderar även här, men det synes inte vara lika starkt/bra som exempelvis ”offentlighet och demokrati” (område 1) eller ”brukarfokus” (område 2) • ... men resurserna överordnas målen • Ägardirektivet för bolaget kan förtydligas • Bestäm ”tag line” till visionen, uttrycks olika av olika

Område 4 LEDARSKAP, ANSVAR OCH DELEGATION

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation• Enheternas ansvar• Tvärsektoriellt samarbete• Personligt ansvar och uppdrag för chefer• Kommunledningens kommunikation• Ledarutveckling	76

Allmänt

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna.

Detta kan även återspeglas inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system.

Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheter.

Det optimala är att hitta och utveckla en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation samt ledarutveckling

Kommunens ledarskapsstrategi utgår från det personalpolitiska programmet och bygger på ett sammanhang med vision, kommunplan, värdegrund, hållbart medarbetarengagemang (HME), arbetsvärdering och lönekriterier.

Den samlade strategin gör att Vallentunas chefer har ett gemensamt arbetssätt med tillgång till kvalitetssäkrade och evidensbaserade stödmaterial.

I Vallentuna finns även en chefsakademi bestående av tre delar; introduktionsprogram för nya chefer, kurser för chefsrollen och ett ledarutvecklingsprogram för nuvarande och blivande/tilltänkta chefer. Flera delar har utvärderats med gott resultat. Vissa delar av programmet är obligatoriska, andra är frivilliga.

Ledarutvecklingsprogrammet, som finns sedan 2005, omfattar elva heldagar under ett år och förutom det man får sig till livs i utbildningen ger det också ett internt nätverk med andra chefer inom kommunen. Programmet är såväl utvärderat som evidensbaserat. Detta är i sig sannolikt inget unikt, men bra och därmed nämnvärt. Det som möjligen är särskilt nämnvärt och gott är att dessa grupper får efter avslutad utbildning ansvara för att genomföra extra uppdrag på kommunövergripande nivå, som att arrangera chefsdagar eller stå för övergripande kompetensförsörjningsplanering. Kommunens chefsdagar är utvärderade.

Något som framkom vid intervjuerna är hur Stratsys, kommunens styr- och ledningssystem, stödjer i exempelvis chefernas ansvar för det systematiska arbetsmiljöarbetet. HR-funktionen utgör här ett gott stöd.

Det finns också regelbundna forum för chefer att samtala om ledarskap, chefsfrågor och chefsutmaningar. Det sker också viss samverkan med andra kommuner och akademien för att utveckla ledarskapet internt. Detta ansvar ligger på respektive förvaltning.

Resultatenheternas ansvar

Resultatenheterna har frihet att omfördela resurser mellan underposter inom given budgetram, däremot finns inte full frihet att disponera över- respektive underskott mellan budgetår. Det finns även begränsningar i enheternas frihet att rekrytera personal, inrätta/avveckla befattningar och göra organisatoriska förändringar. Detta är på grund av det ekonomiska läget.

Vallentuna är inte större än att man centralt samordnar vissa typer av rekryteringar och även samarbetar mellan förvaltningar för att på så sätt hitta goda lösningar med hänsyn till det ekonomiska läget. Effekten blir dock att enheterna själva inte har full frihet, men att kommunen söker på ett effektivt sätt lösa uppgiften.

Tvärsektoriellt samarbete

Sedan 2018 finns flera (alla?) kommunövergripande projekt samlade i Stratsys (som alla medarbetare har läs- och skrivbehörighet i). Det går att söka på mål, deltagare, slutdatum, ansvar, aktuell status (pågående/ej påbörjat/avslutat). I och med att dessa finns i Stratsys är det också enkelt att rapportera till politiken. Samma sak gäller i princip tvärsektoriella processer. Detta sammantaget visar på en kommun med koll och styrning kring dessa centrala frågor.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Samtliga förvaltningschefer har så kallade Leveranskontrakt/Ledarkontrakt. Nu är detta system på väg att rullas ut för kommunens samtliga chefer. Kontrakten är uppskattade och synes vara tydliga i vad som förväntas av en chef i Vallentuna. Utöver tre grundläggande förväntningar (budget i balans, nå måluppfyllelse respektive HME) kan det finnas upp till tio överenskommelser i det personliga chefskontraktet. Därtill kommer dialog och stöd från överordnad chef för att nå överenskommelserna. Uppföljning sker normalt två gånger per år.

Om kontraktet inte uppfylls kan chefen tilldelas andra uppgifter, däremot synes kunskapen om detta utifrån kontraktens utformande inte finnas då inga intervjuer gav vid handen att detta kunde ske. Här kan kommunen internt förtydliga sig själv gentemot sina chefer.

Intervjuade chefer, rakt igenom hela linjen, anser sig få ett gott stöd av centrala funktioner, såväl personellt (HR) som digitalt (HR på intranätet).

Chefer utvärderas på traditionella sätt som via HME, via chefssamtal och i ledarutvecklingsprogrammet görs en variant av en 360-utvärdering. Det synes vara gott ställt med utvärdering av chefer. Det finns också flera mötesplatser och kanaler för kommunikation med underställda avdelningar/enheter kring mål, uppdrag och ansvar. Inom socialförvaltningen är man tydligast i kommunen, där man arbetar med tillitsbaserad styrning. Något för övriga delar av kommunen att titta närmare på? Även här är de så kallade skivastugorna värda att lyfta upp som en god metod för att kommunicera mål, uppdrag och ansvar. Dessa skivastugor beskrivs under område 3.

Kommunledningens kommunikation

En fråga som kvarstår efter intervjuerna är i vilken utsträckning som kommun- och förvaltningschefer är bärare av vision, mål och värdegrund, inte främst för chefer utan för medarbetare.

Sannolikt sker detta bättre än vad som framkom vid intervjuerna. Men här har Vallentuna något att fundera över, hur kommunens högsta chefer kommunicerar och lever som de lär både gentemot chefer och medarbetare. Svaren som erhöles var inte tillfyllest. Dessa berörde enbart värdegrundsfrågor, vilket sannolikt har att göra med att Vallentuna just nu arbetar med värdegrunden. Men kommunledningens kommunikation är långt mer än detta.

Utvärderingsgruppen noterade en direkt osäkerhet och undvikande svar här. Möjligen är detta inte allvarligt, som när det blir svart på vitt här, men vi vill göra Vallentuna uppmärksamma på detta. Om Vallentuna ser att detta bör prioriteras är Kävlinge kommun en kommun att söka närmare kontakt med. Där arbetas det föredömligt kring dessa frågor från kommuncentralt håll.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Kommungemensam strategi för ledarskap, ansvar och delegation• Resultatenheter har frihet inom ram• Individuella, tydliga chefskontrakt, dock inte för alla chefer än• Uppmärksammar goda ledarprestationer• Mål, uppdrag och ansvar kommuniceras tydligt, styr- och ledningssystemet ett stöd• Tvärsektoriella projekt och processer beskrivna, tydlig rutin och stöd• Rutiner för att hjälpa chefer i såväl roll/uppdrag som ekonomi, HR, juridik med mera• Tydligt och fungerande ledarutvecklingsprogram, inklusive dito för blivande/tänkbara chefer	<ul style="list-style-type: none">• Samarbete med andra (kommuner/ externa parter) för att utveckla ledarskap? Spridda skurar i svaren, inget samlad styrning eller ”tänk”?• Resultatenheter rätt att disponera över-/underskott respektive rekrytera personal och inrätta/ avveckla befattningar• Chefskontrakt ger utrymme för andra lösningar (tilldelas andra uppgifter) om inte resultat nås, dock låg/ingen kännedom om detta• Kommun- och förvaltningschefer tydliga bärare av mål, vision och värdegrund? Troligt, men kan uttryckas bättre

Område 5 RESULTAT OCH EFFEKTIVITET

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling• Kostnader och resultat i budgetprocessen• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll• Kommunikation kring resurser och resultat• Jämförelser• Extern samverkan	85

Allmänt

Området resultat och effektivitet avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning kring volym, kvalitet med mera. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med resultatstyrning och därmed också uppföljning av ekonomi och resultat, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta effektivitet. Vad levererar vi för service och vilken kvalitet innehåller denna service i relation till kostnaden?

Sammanfattning

Inom detta område är Vallentuna nästintill komplett. Styrkorna är solida och många. Listade styrkor är heller inte alla, utan de viktigaste som kommunen bär med sig framåt. Förbättringsåtgärderna är inte särskilt många och de är inte direkta svagheter genom hela punkten, snarare att delar kan förbättras.

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Kommunen har en utpekad väg genom styrdokument för resultatstyrning och effektivitetsutveckling. Dessa är kopplade till Kommunplanen som anger mål och resurser. Arbetssättet går ut på att politisk respektive tjänstemannaledning träffas för att skapa förutsättningar för god styrning, där mötena innehåller uppföljning av verksamhet, ekonomi och en blick framåt. Återkoppling från verksamheterna har fokus på kvalitet och ekonomi. Terialrapporterna fördjupas inom perspektiven invånare/kund, verksamhet, miljö, ekonomi och medarbetare.

Då styr- och ledningssystemet är välfungerande och arbetssätten kopplade till styr- och ledningssystemet utvecklade, fungerar denna styrning gott. Kommunen vet sina styrkor och förbättringsåtgärder inom systemet. Kommunens kvalitetsnätverk spelar en central roll i att analysera kundnöjdhet.

Med start under senare delen av 2018 och hela 2019 genomlyser kommunen samtliga verksamheter med avseende på effektivisering, vilket bygger på en grundmätning/grundstudie Vallentuna gjorde under 2017-2018. Arbetet utgår från en benchmarking gentemot de 3-5 bästa kommunerna, samarbete med SKL och sedan genomlyses var och en av verksamheterna under en tremånadersperiod. Således ett långsiktigt arbete som också är under central ledning där det redan påvisats förbättrade resultat.

En vidareutveckling av det generella effektiviseringsarbetet har lett Vallentuna till att specifikt titta på digitaliseringsarbetet. I digitaliseringsstrategin, fastställt av KF, är ett (naturligt) mål att ha kostnadseffektivitet inom verksamheterna.

Med tanke på dessa förutsättningar, det genomtänkta arbetet och det samlade greppet finns ett starkt förväntanstryck på att Vallentuna också ska leverera resultat. Vallentunas effektiviseringsarbete och styrning mot resultat är ett lärande exempel som andra kommuner må studera närmare.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Det sker traditionell uppföljning och avvikelsehantering på övergripande nivå, däremot var intervjuvaran gällande detsamma på enhetsnivå ganska oklara för utvärderingsgruppen, de var inte i full överensstämmelse med skriftligt material. I detta arbete är det ett tydligt fokus på kommunlednings- och förvaltningsnivå, den verkar med vår utifrån-bild inte vara lika tydlig på enhetsnivå.

En förbättringsåtgärd kan vara att vid tydliga budgetneddragningar också överväga förändringar i målbilden (utöver det ständiga kravet på effektivisering som är naturligt). Det innebär inte på något sätt att Vallentuna ska överge målet med ekonomi i balans, snarare vara tydliga med att budget bör avspelas i målbilden. Förändras förutsättningarna tydligt är det också rimligt att förändra målen. Detta lyckas dock väldigt få kommuner med. Detta uttrycks också i område 3.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Vallentuna har räknat ut vad tjänsteproduktionen kostar och använder sig av det i tillämpliga fall. Kommunen mäter även resurser i förhållande till uppnådda resultat (effektivitet) och det är enligt kommunen pågående och mycket systematiskt. Exempelvis är hela HR-processen kartlagd utifrån detta. Det är gott.

Det arbetas systematiskt med att kartlägga, analysera och utveckla arbetsprocesser utifrån ett effektivitetsperspektiv. Det finns många goda interna exempel från alla förvaltningar på förbättrade, förenklade och ekonomiskt mer fördelaktiga processer. Det tas som intäkt för att detta inte bara är ett pågående arbete, utan ett arbete som leder till bättre resultat.

Kommunikation kring resurser och resultat

Alla chefer (och medarbetare) har möjlighet att via Stratsys följa resurser och resultat. Analysen görs utifrån de fem ovan nämnda perspektiven: invånare/kund, miljö, ekonomi, verksamhet och medarbetare. 2019 års uppföljning har nya perspektiv: styrdokument, digitalisering, kvalitet, miljö, demokrati och folkhälsa. Det finns flera naturliga arenor för chefer och medarbetare att kommunicera resurser och resultat. Det gavs exempel på olika former av medarbetarkommunikation. Underlag och analyser finns väl samlat i Stratsys och den samlade rapportgeneratoren paketerar informationen. Utvärderingsgruppen eftersöker en lika väl strukturerad kommunikationsplan/metod kring hur resultat och handlingsplaner når ut från chefsnivå till medarbetare.

Jämförelser

Detta är det enda område där det finns tydlig förbättringspotential. Det sker jämförelser internt och med andra, såväl specifikt som generellt, men det synes inte genomsyra kommunen att man både kan och bör lära av andra i ett specifikt

effektiviseringsförbättringshänseende – exempelvis i rapportform. Många exempel på externa jämförelser gavs, fast betydligt färre som visade på faktiska effekter. Absolut gavs det ett par exempel på jämförelser med effekter, fast långt färre än antalet exempel som helhet. Om jämförelser görs med icke-kommunala enheter och det dras slutsatser för att identifiera skillnader i kvalitet, resultat och effektivitet gavs inga konkreta svar.

Kommunens verksamheter har många nätverk och kanaler med andra kommuner i syfte att utbyta erfarenheter och lära sig, men det synes inte vara ett tydligt fokus på att förbättra effektiviteten, snarare är det en positiv bieffekt när det diskuteras andra frågor. Behöver Vallentuna i så fall vara med i eller skapa nätverk som ”endast” syftar till att förbättra effektiviteten? Naturligtvis inte. Däremot verkar systematiska jämförelser med andra för förbättringar komma något i skymundan på ett i övrigt mycket gott område.

Extern samverkan

Vallentuna har mycket extern samverkan för att dela kostnader och effektivisera verksamheten. Exempelen som gavs är många och systematiska. Kommunen har även intern samverkan med civilsamhällets krafter för att öka kvaliteten på tjänsterna. KS har antagit en ”samverkansplattform” för att underlätta samverkan mellan kommun och civilsamhället. I denna ingår också fysiska möten med företrädare för civilsamhället (organisationer) för att dela information, utbyta erfarenheter men också fördela arbete, som inom integrationsarbetet.

Ett andra exempel är Trygghetsvandringar som genomförs regelbundet. Inget konstigt med det, det goda här är att de kan också genomföras i specifika syften att få fram underlag inför utveckling av offentlig miljö i samband med samhällsbyggnadsprojekt eller löpande förvaltning. Det är ett gott sätt att nyttja civilsamhället. I Vallentuna finns en stor brunn att ösa ur, detta är två exempel.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommungemensam strategi för resultatstyrning/effektivitetsutveckling • Systematisk uppföljning och avvikelshantering • Kartlägger, analyserar och utvecklar utifrån ett effektivitetsperspektiv • Möjligt för alla chefer att via Stratsys följa resurser och resultat • Arenor för chefer att återkommande diskutera resultat, analys och åtgärd • Systematisk effektiviseringsstudie internt, påbörjad genomlysning • Samverkar för att dela kostnader och effektivisera och med civilsamhället för att öka tjänstekvalitet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikation med anställda kring resultat, analys och åtgärder sker, men synes fungera varierande • Resurser överordnade målen: om ekonomin förändras kraftigt – överväg att förändra nämndmål, risk annars att ”det inte är på riktigt” • Jämföra er övergripande med andra kommuner – finns absolut, dock tveksamt kring systematik, resultat och utvärdering (exempelvis i rapportform så det blir enkelt) • Mycket finns på plats och mycket genomförs – har det effekt?

Område 6 KOMMUNEN SOM ARBETSGIVARE – PERSONALPOLITIK

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Personalstrategi• Rekrytering – attraktiv arbetsgivare• Kompetens- och medarbetarutveckling• Individuell lönesättning• Arbetsmiljöarbete• Mångfald	70

Allmänt

I ett nu- och framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Kommunerna står inför stora nyrekryteringsbehov, bland annat på grund av omfattande pensionsavgångar.

Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste kommunen skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Personalstrategi

Vallentuna har en så vitt det går att bedöma, heltäckande och aktiv personalstrategi.

I det samlade greppet finns bland annat en systematisk introduktion av nya medarbetare (som utvärderas), en plan för så kallad ”Employer Branding” och en medveten satsning på att såväl identifiera som utveckla medarbetare till chefer i det interna Ledarutvecklingsprogrammet. (För chefer finns ytterligare två spår, ”Introduktion av nya chefer” respektive ”Chefsledarprogrammet”, se även område 4.)

En förstärkning av en redan existerande satsning i det fall Vallentuna så önskar, är att skapa ett (mer) heltäckande medarbetarprogram, likt det som finns för chefer. Idag har en liten andel av medarbetarna möjlighet att gå. Här kan kommunen med fördel studera Eskilstuna kommun.

Rekrytering – attraktiv arbetsgivare

Inom rekryteringsområdet, kopplad till det övergripande målet om att utveckla kommunen som arbetsgivare, följer Vallentuna upp utfallet löpande och även årligen. Det som följts upp är exempelvis var kandidater hittar kommunens annonser och sedan har kommunen förändrat sin annonsering något med hänsyn taget till svaren. En rekryteringsannons filmades, den sågs ungefär 10 000 gånger och rekryteringen blev lyckad. Även ”Storytelling” används av verksamheterna på sociala medier för att beskriva sitt arbete. Det är bra exempel på från idé till förändrad och god praktik.

Ett ytterligare beslut kommunen har fattat är att själv sköta rekryteringar och inte ta hjälp av externa konsulter samt i ökad utsträckning söka nå ut via sociala medier. Det motiveras med att kompetensen finns ”in house” och att det är mer kostnadseffektivt. Samtliga intervjugrupper lyfter rekryteringsområdet som lyckat.

Ett förbättringsområde, som kvarstår från förra utvärderingen (2017) är att konsekvent söka framställa sig som attraktiv arbetsgivare. Nivån mellan annonserna varierar, i vissa lyckas arbetsgivaren framställas mycket attraktivt, i andra är ansatsen helt ”traditionell”, i betydelsen neutral.

Kompetens- och medarbetarutveckling samt individuell lönesättning

Vallentuna har ett system för budgetering och rapportering av resurser avsatta för kompetensutveckling.

Anslaget till att satsa på arbetsplatsnära kompetensutveckling strategiskt är omnämnt i personalpolitiska programmet och flera förvaltningsnära exempel nämndes, exempelvis inom de två stora områdena social respektive utbildning.

Vallentuna erbjuder kollektiva lösningar och förmåner utöver lön. Vissa har mer än andra, ett tips kan vara att se om det finns möjlighet att utöka samtliga förmåner till att gälla samtliga medarbetare, det påverkar både kommunens attraktivitet och har även en rättvisaspekt. Friskvårdsbidrag och flera friskvårdsmöjligheter finns inom den kommunala ramen.

Lönekriterierna är tydliga, medarbetarna får såväl medarbetar- som lönesamtal samt individuella utvecklingsplaner i önskad utsträckning (över 90 procent). Lönekriterierna har tagits fram tillsammans med medarbetarna. Detta är gott. Chefer upplever sig också få gott stöd i att formulera lönekriterier, främja lönespridning och prioritera yrkesgrupper/individer. Huruvida det sedan finns en sund lönespridning äger inte utvärderingsgruppen kännedom om även om alla intervjuade är överens om att årliga lönekartläggningar leder till justeringar av löner. Den samlade bilden är att det är positivt med årliga medarbetarundersökningar.

Ett tips är att tydligare (systematiskt) lyfta Vallentunas EMP, Employer Value Proposition, som formulerats kommuncentralt, i all rekrytering. Som det är nu uttrycks det mestadels i annonserna, men inte i alla.

Arbetsmiljöarbete och mångfald

Såväl det systematiska arbetsmiljöarbetet, som likabehandlings- och mångfaldsarbete är samlat i styr- och ledningssystemet Stratsys. Kommunen har därmed samlat dessa för en bra struktur och kvalitetssäkring, transparens och möjlighet till kunskapsöverföring. Dessa tre är anpassade till verksamheterna, de är enkla och stödjande för cheferna och syftar till mer involverade medarbetare och större fokus på det förebyggande arbetet.

Det är dock inte klarlagt hur Vallentuna ser på mångfald och hur man strategiskt arbetar för att närma sig dessa frågor.

Även arbetsmiljöarbetet är fungerande, fast uttrycktes i intervjuerna vara traditionellt. Ett förbättringstips kan vara att använda sig av kollegiegranskningar, spel eller kulturanalyser.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi och samlat grepp om kompetensförsörjning, inte minst rekrytering • Friskvårdssatsningar för medarbetare • HR fokus och arbete i framkant – digital rekrytering, samtliga intervjuades pris av HR-avdelningen • Systematiskt och tydligt arbetsmiljöarbete, fast ... • Medarbetar- och lönesamtal genomförs • Individuella utvecklingsplaner upprättas • Sammantaget ett gott arbetsgivarvarumärke 	<ul style="list-style-type: none"> • Mer konsekvent kring att framställa sig som attraktiv arbetsgivare vid rekryteringsannonsering. Inte enhetligt idag • Arbetsplatsnära kompetensutveckling • Fundera på ett bredare/djupare medarbetarprogram, likt chefsprogrammet • ... andra metoder utöver vanliga för att bedöma och förbättra arbetsmiljö • Mångfaldsfrågorna – mångfald som en resurs i organisationen

Område 7 STÄNDIGA FÖRBÄTTRINGAR

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för ständiga förbättringar• Analys av avvikelser, brister och problem• Verktyg för kvalitets- och verksamhetsutveckling• Lärande genom omvärldspaning och samverkan• Metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna• Kreativitet och förbättringar	62

Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete.

I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan.

En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

Strategi för ständiga förbättringar

Det kommunövergripande arbetet kring ständiga förbättringar manifesteras genom kommunens systematiska kvalitetsarbete och mål- och resultatstyrningen samt samordnas av kvalitetschefen. Kommunens kvalitetsstrategi är övergripande och innehåller såväl inriktning som verktyg för aktivt arbete. Arbetet utvärderades under 2018. Vallentuna arbetar också systematiskt med effektiviseringsstudier, där man går igenom varje verksamhet för sig under ledning av verksamhetsföreträdare och kommunens kvalitetschef.

Kommunen har också ett kvalitetsnätverk för att stötta i arbetet med förbättringar. Förvaltningarna har också egna kvalitetsledningssystem vilket inte är något konstigt eftersom kvalitetsarbetet tar utgångspunkt i olika lagstöd för olika verksamheter. Den gemensamma nämnaren för strukturen är styr- och ledningssystemet Stratsys. Förvaltningarna kan också uppvisa förbättringar av olika slag.

Ett förbättringsområde är att tydligt ange de grundläggande komponenterna; vad skall finnas på plats oavsett verksamhetsområde och verksamhetsspecifikt angreppssätt.

Analys av avvikelser, brister och problem

Stratsys används genomgående och fyller funktionskraven på avvikelser- brist- och problemanalys. Alla intervjuade är, återigen, nöjda med detta system. Löpande avvikelshantering kopplat till arbetsmiljön, till exempel skadeanmälan och tillbud görs likt många andra kommuner i systemet KIA.

Felanmälan från invånare finns såväl digitalt som fysiskt via Kontaktcenter. Det finns också i systemet inbyggd att fånga upp dessa brister så att de åtgärdas utifrån ett specifikt ansvar, budget och ett tydligt verksamhetsperspektiv.

En allmän iakttagelse, som även uttryckts under andra områden, är att Vallentuna är generellt bra på att följa upp och utvärdera det man gör, vilket också borgar för ett systematiskt, naturligt och fungerande förbättringsarbete.

Ett nämnvärt gott exempel är utvecklandet av en digital bygglovsprocess både för att få ned väntetider på att få bygglov, men även för att förenkla processen.

Ett annat förbättringsområde är att tydligare redovisa genomförda förbättringar för de berörda i organisationen. Intervjuerna ger vid handen att detta har förbättrats jämfört med för ett par år sedan. Utvärderingsgruppen tror att kommunen kan vinna än mer på ett större fokus och mer tydlighet kring detta. Det synes ligga ett indirekt ansvar på enskilda medarbetare att i Stratsys leda reda på det, istället för en kommunikationsåtgärd från arbetsgivaren. Återigen, syftet är endast för berörda, det är inte meningen att alla ska informeras om allt. Här kan Helsingborg tjäna som gott exempel eller Tranås som utvecklat en egen granskningsmodell av verksamheterna.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Det finns operativa samarbeten med andra kommuner och med forskningen för att förbättra kvaliteten på tjänsterna. De exempel som gavs var naturligt utifrån förvaltningsspecifika/verksamhetsspecifika utgångspunkter. Det verkar inte finnas någon kommungemensam samling kring dessa båda frågor, snarare att alla verksamheter inser värdet av detta och därför gör det i varierande grad och utsträckning.

Det sannolikt bästa exemplet på framgångsrik omvärldsspaning, som också är nämnt tidigare, är hur Vallentuna byggde sitt Kontaktcenter, se särskilt område 2.

Metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna

Olika verksamheter anammar olika metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna. Det gemensamma som återkommer är just det gemensamma credot ”modet att gå före”. Förvisso inget att hänga upp systematiskt förbättringsarbete på, men det är något som symboliserar och lever i organisationen. Det som är gemensamt är således inställningen, metoderna varierar mellan verksamheter vilket kan vara bra. Däremot finns ingen gemensam metod (alls?) och frågan är om det är lämpligt att finna en sådan?

För att kunna sprida och omsätta goda idéer till handling finns en utvecklingsledare vid varje förvaltning, där idéer fångas upp i ett nätverk och sedan kan det bli kommungemensamt och tillsättas resurser om kommunen så beslutar.

Enheterna granskas också av interna och externa granskare. Olika delar av kommunen uppfattar värdet av externa granskningar av varierande värde. Den interna, kollegiegranskningen är systematiserad i flera verksamheter och uppskattad.

Kreativitet och förbättringar

I fråga om att systematiskt engagera och uppmuntra medarbetare att komma med förbättringsförslag ligger det i Vallentuna ett stort ansvar på chefen. Det synes inte finnas en systematik i att få detta att komma underifrån, från medarbetarna. Förslagslådan på intranätet är ett steg men torde tjäna på ett mer systematiskt bygge. Här kan kommunen titta på Helsingborg som både har ett system för att lyfta kreativitet och förbättringar och sprida goda exempel, tillsammans med priser för såväl lyckade som misslyckade förslag.

Det gavs flera enskilda goda exempel (som digitalisering inom Socialförvaltningen och friskvårdssatsningen inom Kultur- och Fritidsförvaltningen) när förbättringsförslag bygger underifrån och stöds med systematik, resurser, tid och dylikt. Dessa bygger dock inte på en kommungemensam idé och fångas därför svårigen kommungemensamt.

Ett steg i denna riktning är att kommunicera inlämnade och genomförda förbättringsförslag till de berörda och därefter lyfta det som kan vara relevant för övriga organisationen att fundera över och kanske genomföra på sikt. Ett annat gott exempel är Socialförvaltningen som synes ha gått före övriga organisationen med struktur och systematik i att – inom förvaltningen – lyfta förbättringsförslag. Huruvida detta är framgångsrikt då det i detta skede är i sin linda är svårbedömt.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Gemensamt kvalitetsledningssystem med förvaltningsspecifika system – utvärderat och visar på förbättringar • Centralt samordnat kvalitetsarbete • Avvikelse, brist och problemlösning – fullgott system, hög ”nöjdhetsgrad” • (Varierande grad av) systematik i att föra fram och sprida goda exempel 	<ul style="list-style-type: none"> • Ange grundläggande komponenter i kvalitetssystemet som ska finnas hos alla oavsett verksamhet/verksamhetsspecifikt system • Bättre och tydligare återkoppla resultat och åtgärder för berörda • Förtydliga medarbetarnas roll och ansvar i kvalitetsarbetet – fokus idag är på cheferna och deras roll

Område 8 KOMMUNEN SOM SAMHÄLLSBYGGARE

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Planer/strategier för samhällsbyggande• Samarbete med civilsamhället• Samarbete med kulturlivet• Stöd till näringslivet• Internationella kontakter• Miljöfrågor• Social hållbarhet	79

Allmänt

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå.

Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen ska fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

Planer/strategier för samhällsbyggande

Det finns ett aktivt samarbete i Vallentuna för att utveckla lokalsamhället. Det finns också flera ingångar via organisationer respektive från kommunens sida att engagera frivilligkrafter i detta. I detta har kommunen en rik verktygslåda. Det synes, liksom i kommunkompassutvärderingen från 2017, något oklart om dessa har effekt. En annan fråga är om området har en tydlig röd tråd eller om det är flera olika, separata aktiviteter som råkar ha samma mål.

Strategin verkar vara – samverkan med frivilligkrafter för allas bättre. Det kanske är så enkelt och i så fall är det gott, men synes i skrivande stund vara oklart. Utvärderingsgruppen landar ändå i att detta är gott, då det uttrycks även i område 5 kring resultat och effektivitet det tydliga anslaget kring att samverka med civilsamhället.

Samarbete med civilsamhället och kulturlivet

Kommunens arbete med kulturlivet uttrycks i den av KF fastställda evenemangspolicyn. Kommunen arbetar såväl med stöd till föreningar och offentliga arrangemang som samarbeten. Härutöver har biblioteket en roll i att vara träff- yta gentemot föreningar och invånare.

För att vara en kommun i Stockholms absoluta närhet står Vallentuna i mångt på egna ben i dessa frågor. En nämnvärd kulturhändelse som Vallentuna står bakom är Runrikets dag tillsammans med grannkommunen Täby. Detta är ett samarbetsprojekt med nio platser som belyser kulturmiljöer runt Vallentunasjön som ligger i båda kommunerna.

Varje år har också kommunen en kulturdag med ett särskilt tema, under år 2018 var det Japan. En annan nämnvärdhet är att kommunen utvecklar ett annorlunda

sätt att ta del av kulturhistoria i form av en digital plattform där GPS-signaler ger användaren viss information beroende på dennes rörelser i landskapet.

Stöd till näringslivet

I samarbete med SKL har Vallentuna genomfört ”Förenkla – helt enkelt” som syftar till att öka förståelsen för näringslivets förutsättningar i kommunen. Samtliga förvaltningar har tagit fram mål och områden i syfte att förkorta handläggningstider och öka servicen till och förståelsen för näringslivet. Det är ett gott exempel på hur verksamheterna arbetar med något utanför den egna organisationen men på ett för verksamheterna anpassat sätt. Ett resultat av projektet var att inrätta en Företagslots där företag kan boka tid, få stöd från olika kompetenser i kommunen beroende på behov, hjälp med allehanda frågor (bygglov, miljöbestämmelser, livsmedel och så vidare). Att Företagarcentrum/lotsen ligger i direkt anslutning till kommunens reception är också ett enkelt och trevligt sätt att fysiskt visa på frågornas dignitet.

Även särskilt intressant inom detta område är kommunens entreprenörsakademi som samlar olika aktörer för att erbjuda flexibelt utformad utbildning, kontakter och mentorskap för entreprenörer. Upplägget har ett brett anslag.

I Vallentuna är man systematisk gällande uppföljning av målgruppens uppfattning om stöd, service och liknande. På detta delområde är kommunerna oftast långt framme i mätning, analys och åtgärd och Vallentuna är inget undantag.

Internationella kontakter

Den mer övergripande frågan om internationella kontakter och omvärldsspaning finns inbyggd i kommunens övergripande styrmodell, att för att vara framgångsrik krävs aktiv omvärldsspaning och utbyten av nationell och internationell karaktär. Det är befriande att se det beskrivet så naturligt och att även denna del verkar vara en fungerande del av styrningen.

Kommunens internationella utbyte sker organiserat i samverkan med grannkommunerna inom Arlandaregionen (Knivsta, Sigtuna, Swedavia, Upplands Väsby och Vallentuna) och Stockholm Nordost (Danderyd, Täby, Vallentuna, Vaxholm och Österåker). I det förstnämnda samarbetet är en icke oväsentlig del inriktad på regional infrastrukturutveckling.

Särskilt skolan har många internationella utbyten och projekt.

Kommunen har inga vänorter och det synes vara ett medvetet val att avstå den typen av samarbeten.

Hållbar utveckling: miljöfrågor och social hållbarhet

Kommunen är miljöcertifierad inom ISO 14001. Nuvarande miljömål är inriktade på att minska klimatpåverkan, öka miljöanpassade inköp och osorterat avfall och farliga kemikalier ska minska. Under 2019 utvecklas miljömålen med något annorlunda skrivningar (sju specificerade delområden istället för ovanstående tre), men i sak inte helt olik målsättning. Detta görs i syfte att tydligare knyta an till Kommunplanens övergripande mål om hållbar utveckling. Certifieringen enligt ISO innebär att miljöarbetet utvärderas årligen genom interna och externa revisioner och det naturliga trycket att kommunen hela tiden strävar efter att förbättra sig.

Kring FN:s Agenda 2030 pågår just nu ett internt kartläggningsarbete. Årlig miljöredovisning görs i en separat rapport i samband med årsredovisningen.

För reducerad miljöpåverkan har kommunens fordon körjournaler och statistik som gör att det går att följa vilka bilar som används hur mycket, deras utsläpp och på så sätt kunna använda fordon som släpper ut mindre.

Kommunen har också förbättrat sig jämfört med den förra utvärderingen på området att minska utsläpp av klimatpåverkande gaser, kemikalier och andra miljöbelastande ämnen. Huruvida dessa nya steg har effekt återstår att se.

Ett förbättringsområde enligt kommunen själv är att följa upp och utvärdera området bevarandet av biologisk mångfald. Däremot verkar stor medvetenhet och aktivt arbete pågå inom området. Redan 2006 tog Vallentuna fram en lokal naturkatalog och uppdaterat densamma 2017, vilket i sig är en uppföljning.

Inom område social hållbarhet har kommunen en övergripande plan som egentligen är en samling av de viktigaste styrdokumenterna; vision, värdegrund och Kommunplan. Detta är tvärtemot vad man skulle kunna tro inte alls spretigt utan dessa talar tydligt om vad kommunen vill göra, den strategiska inriktningen om långsiktigt hållbar utveckling innehåller riktlinjer kring ekologisk och social hållbarhet. I och med det sätt som Vallentuna styr och leder finns en röd tråd från vision till handling. Under hösten 2018 påbörjades en uppdatering av arbetet kring risk- och sårbarhetsanalys och arbetet kring detta synes vara systematiskt.

Arbetet för att främja social hållbarhet innehåller medvetna inslag som kommunens idé om utspritt ägande av bostäder för uthyrning till socialt utsatta grupper. Även arbetet för att motverka extremism är utvärderat och har förändrat inriktning därefter.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunen samverkar med frivilligkrafter • Kommunen utvärderar många av insatserna inom området • Aktivt samarbete med kulturlivet och med näringslivet • Kommunens arbete med miljöfrågor och med energieffektivisering • Utvecklat kommunens arbete för att minska utsläpp av klimatpåverkande gaser, kemikalier och andra miljöbelastande ämnen • Arbetet för att öka tryggheten i lokalsamhället 	<ul style="list-style-type: none"> • Oklart om allt det man gör och har utvärderat leder till förbättringar • Strategi/plan eller något samlande för internationella arbetet • Använda föreningsbidrag som ett verktyg för att främja social integration et cetera • Samverkan med bland annat företag för att öka turismen - ökar turismen?

4. Översikt av poängfördelning

Tabellerna nedan visar Vallentunas resultat på delfrågorna inom alla områden.

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokrati-utveckling och information?	11	15	75 %
1.2	Informeras invånarna om aktuella frågor i politiken?	17	20	87 %
1.3	Informeras invånare om resultat?	16	25	64 %
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	21	30	69 %
1.5	Etik – skapas tillit genom god etik?	7	10	72 %
		72	100	72 %

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns en övergripande strategi för brukarfokus?	14	15	90 %
2.2	Arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	20	25	78 %
2.3	Informerar kommunen om service och tjänster?	15	20	74 %
2.4	Arbetar kommunen med brukarundersökningar?	12	20	59 %
2.5	Arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för invånare/brukare?	15	20	75 %
		75	100	75 %

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänk avseende styrning/uppföljning?	13	15	89 %
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	20	25	80 %
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politiken möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	20	25	81 %
3.4	Finns det tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	18	20	88 %
3.5	Finns en ömsesidiga förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	13	15	86 %
		84	100	84 %

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	12	15	80 %
4.2	Vilket ansvar har enheterna för budget, personal och organisation?	7	10	67 %
4.3	Beskrivs rutiner och ansvar för tvärsektoriella samarbeten?	15	20	77 %
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	11	15	71 %
4.5	Sker central ledning över underställda avdelningar/enheter?	15	20	75 %
4.6	Bedriver kommunen ledarutveckling?	16	20	80 %
		76	100	76 %


5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	13	15	85 %
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	23	25	90 %
5.3	Arbetar kommunen med effektivisering av arbetsprocesser?	15	15	100 %
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	13	15	85 %
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	12	20	60 %
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	10	10	95 %
		85	100	85 %

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	11	15	70 %
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	15	20	74 %
6.3	Läggs vikt vid kompetens- och medarbetarutveckling?	18	25	72 %
6.4	Hur bedrivs kommunens arbete med lokal lönebildning och individuell lönesättning?	13	15	88 %
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	11	15	74 %
6.6	Arbetar kommunen med mångfald (etnicitet, kulturellt och kön)?	3	10	30 %
		70	100	70 %

7.	Ständiga förbättringar	Uppnått	Max	Procent
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	14	15	90 %
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	18	25	71 %
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	13	20	64 %
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	10	20	48 %
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	8	20	42 %
		62	100	62 %

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Finns övergripande plan/strategi för samhällsbyggande?	10	15	68 %
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utvecklingen av lokalsamhället?	11	15	75 %
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	15	15	98 %
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	14	15	90 %
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	8	10	75 %
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	12	15	80 %
8.7	Främjas social hållbarhet?	10	15	68 %
		79	100	79 %

5 Kortfakta om Vallentuna kommun

Kommungrupp enligt SKL:s definition 2017	Storstäder och storstadsnära kommuner (huvudgrupp). Pendlingskommun nära storstad (kommungrupp A2)	
Invånare, kvartal 4 2018 (förändring 1/1-31/12)	33 432 (+257)	
Anställda, 30/11-2018	1 875 (kommunen är största arbetsgivare)	
Partier som ingår i styret efter valet 2018	C, KD, L och M	
Kommunvapen (fastställt 15/12-1950)	