

Kommunkompassen Nässjö kommun

September 2022. Utvärderare Gunnar Gidenstam SKR



Innehåll

1. Vad är kommunkompassen?	3
2. Nässjö 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.....	10
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	10
Område 2 Samhällsutveckling.....	15
Område 3 Styrning och kontroll.....	21
Område 4 Effektivitet	25
Område 5 Brukarens fokus	28
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	32
Område 7 Arbetsliv.....	35
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	39
4. Översikt av poängfördelning	44

1. Vad är kommunkompassen?

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

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

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

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

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

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Kommunens styrdokument
- Kommunens hemsida och sociala medier

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

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

De åtta huvudområdena är:

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

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

2. Nässjö kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

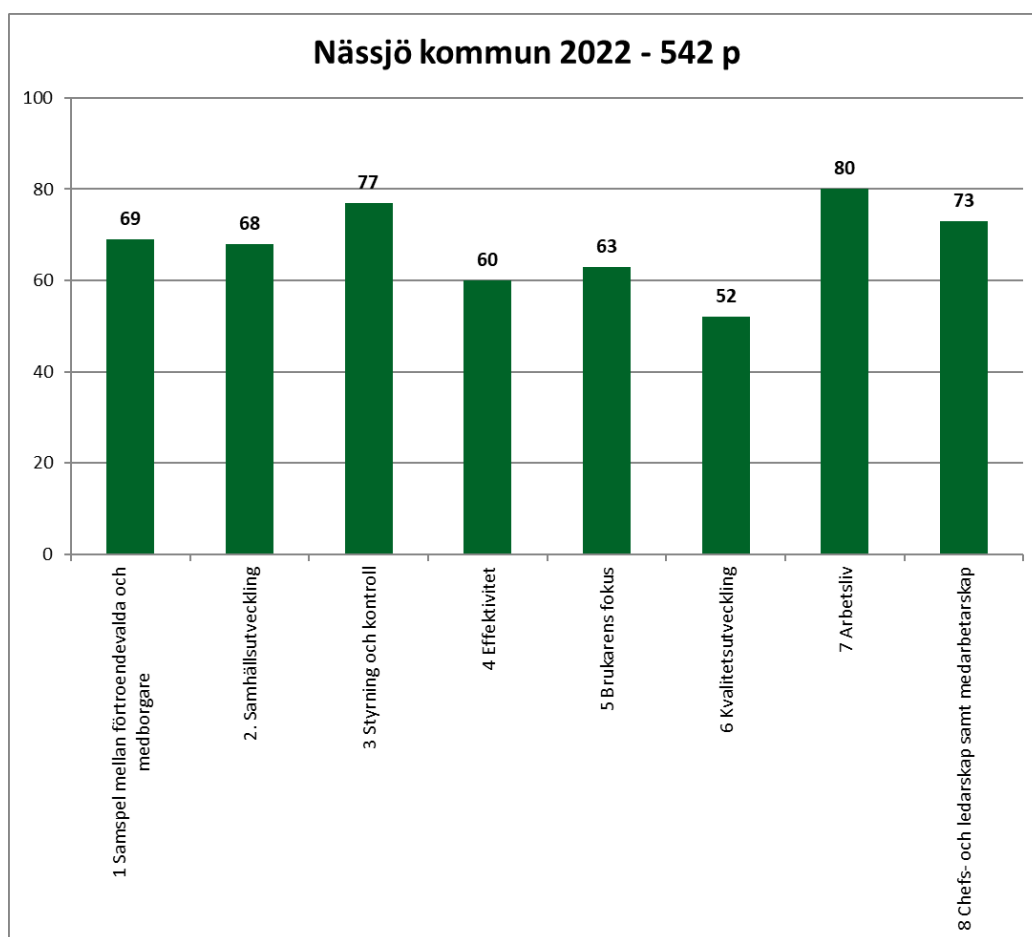
Utvärderingen

Utvärderingen av Nässjö kommun genomfördes i september år 2022 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier.

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

Sammanfattning av resultat

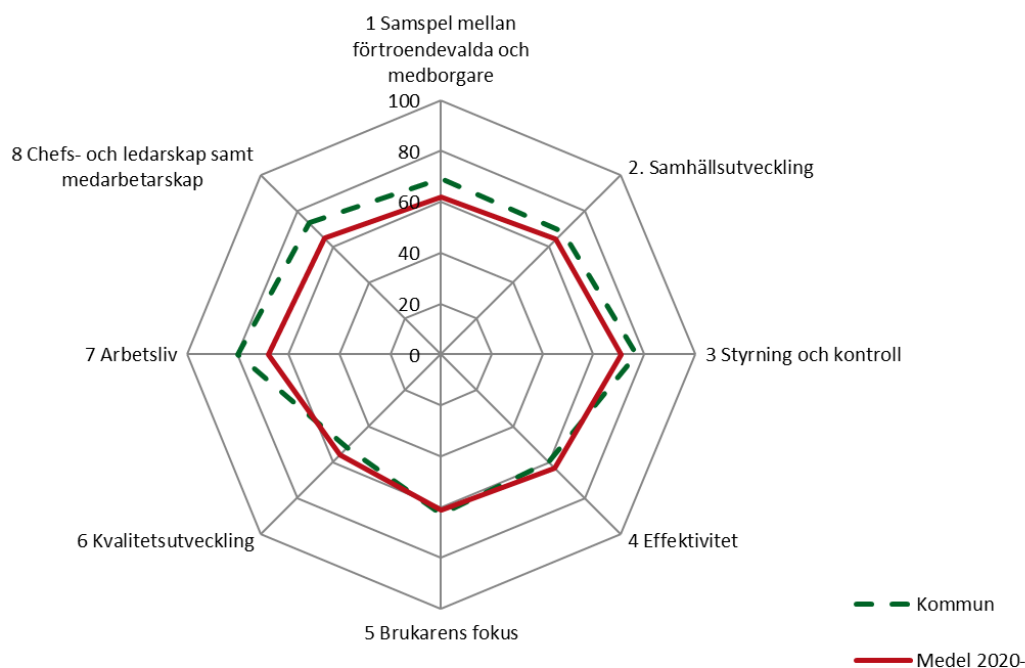
Nedan visas Nässjös totalpoäng samt poängfördelningen per område.



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

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

Nässjö 2022 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

Nässjö genomförde sin förra kommunkompassutvärdering 2019 och erhöll då 540 poäng. År 2020 genomfördes en större revidering av verktyget och frågornas innehåll har förändrats och kompassen ställer idag krav på åtgärder inom nya områden som inte fanns med i den tidigare versionen. och det är svårt att jämföra det förra utvärderingsresultatet med det kommunen uppnår i årets utvärdering, 542 poäng. Detta är ett gott resultat och visar på en kommun som kommit långt inom alla de områden som Kommunkompassen pekar ut som viktiga utvecklingsområden. Kommunen har också många förändringsprojekt på gång som kommer att ge utfall i kommunkompassen när de är genomförda.

Kommunen är starkast i område 1, 3, 7 och 8. I område 3, Styrning och kontroll, ger den nya styrmodellen Kompassen ett tydligt avtryck. Denna styrmodell är mycket tydlig och strukturerad och väl beskriven i "Handbok för Kompassen". En viktig del i denna styrmodell är prioritering av endast två övergripande fokusmål. Ansvar för att nå målen ligger på kommundirektörens ledningsgrupp att arbeta sektorsövergripande med åtgärder för att uppnå resultat mot dessa mål. En annan intressant del i styrningen är det fokus som läggs på dialoger i uppföljningen. Styrmodellen har införts från och med år 2021 och genomslaget av dess effekter har ännu inte skett fullt ut. Till exempel ska bolagen via nya ägardirektiv integreras fullt ut i Kompassen från 2023. Utvärderarna bedömer att när kommunen arbetat vidare med att implementera styrmodellen och tydligare har börjat följa upp de prioriterade målen, så kommer poängsumman i detta område att stiga ytterligare.

Två andra områden som är starka är de som i Kommunkompassen berör utveckling och stöd till chefer och medarbetare. Det första området där är 7, Arbetsliv. Här arbetar kommunen mycket strukturerat med kompetensutveckling, arbetsmiljö och lika rättigheter på arbetsplatsen. Mycket av stöd och strukturer finns framtagna på övergripande nivå i en chefshandbok och en personalhandbok. HR-funktioner agerar som viktiga stödfunktioner mot cheferna i organisationen. Både de intervjuade cheferna och de fackliga företrädarna som intervjuats verifierar kommunens styrka inom detta område. I område 8, Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap, ger kommunen ett brett stöd med olika verktyg till chefernas ledarutveckling. Även medarbetarutveckling är ett starkt område, även om kommunen inte kommit lika långt där som kring ledarutveckling.

Kommunen har tre områden där resultaten är lägre och där det finns möjligheter att flytta fram positionerna. Ett av dessa områden är område 4, Effektivitet. Kommunen har ingen tydlig strategi kring hur samspelet mellan insatta resurser och levererad kvalitet ser ut. Många gånger hanteras ekonomi och kvalitet avseende både styrning och uppföljning i olika "rör". Här finns också möjligheter att utveckla ett lärande genom jämförelser av olika indikatorer och nyckeltal både internt och med andra kommuner.

När det gäller förbättringar i område 5, Brukarens fokus, skulle kommunen kunna arbeta mer övergripande med en strategi och anslag kring tillgänglighet och bemötande. Det kan handla om utbildningar, lärande mellan verksamheter och stöd till goda insatser inom området.

Det tredje området som kan stärkas är område 6, Kvalitetsutveckling. Det är ett område som generellt ger låga poäng i kommunkompassutvärderingar. Nässjö har redan idag några delar här där kommunen ligger långt fram. Det handlar då om att utvecklandet av grunduppdragen genom att ta fram en omvärlds- och nulägesanalys, upprätta en SWOT-analys och därefter att ta fram ett antal utvecklingsområden utifrån dessa analyser. Detta är en spännande struktur för ett gemensamt kvalitetsutvecklingsarbete som dockar till kommunens styrning. Utvecklingsdelar i område 6 är att bygga en struktur för mer av internt lärande inom och mellan olika verksamheter. Även jämförelser och lärande av andra kommuner och forsknings- och utvecklingsorganisationer kan stärkas. Ytterligare ett förbättringsområde här är att utveckla ett system som stödjer arbete med innovationer och större förändringssteg.

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	69

Allmänt

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

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

Strategi för demokratiutveckling och information

Nässjö kommun har flera olika kanaler som möjliggör att medborgare kan göra sin röst till i kommunen. Hur de kan användas finns tydligt angivet på hemsidan. Däremot finns det inte uttryckt hur kommunen vill använda dessa kanaler och arbeta med demokratiutveckling utifrån ett mer långsiktigt strategiskt perspektiv. Kommun nämner i sin budget det demokratiska

uppdraget, men det framgår inte så tydligt där vad det står för. Det finns ett framtaget dokument som kallas ”principer för medborgardialog” vilket är en handbok kring hur organisationen kan arbeta med medborgardialoger. Det framgår inte hur kommunen planerar för kommande medborgardialoger och hur resultaten dockar i kommunens planeringsprocess. Det finns i kommunen en parlamentarisk nämnd där ett av uppdragen är ”övergripande kommunala demokratifrågor”. Det framgår ingenstans hur nämnden driver dessa frågor. Det är inte så vanligt bland kommuner att det finns en nämnd med ett sådant uppdrag. Här finns en möjlighet att låta denna nämnd få ett större ansvar för olika insatser inom demokratiområdet.

Ett förbättringsarbete för kommunen kan vara att knyta ihop de olika aktiviteter som har bäring på demokratiutveckling i en strategi som beskriver vart kommunen vill gå för att stärka demokratin och hur de olika verktygen som används stärker denna strategi.

Det finns en tydlig kommunikationsstrategi i Nässjö. Kommunen har också tagit fram riktlinjer för hantering av kommunikation på webben och via de sociala medierna. Enligt uppgift upprättas kommunikationsplaner för olika projekt och uppdrag som är kopplade till budget och verksamhetsplan. Den strategiska hanteringen av kommunaktion kan ses som ett gott exempel.

Kommunens information till medborgarna

Nässjö arbetar medvetet och strukturerat med information som kopplar till service och tjänster. Det sker framförallt via hemsidan och sociala medier. Det finns ett nyhetsflöde med både stort och smått på kommunens ingångssida på webben. När det gäller transpararens kring vad som hanteras i kommunfullmäktige, styrelse och nämnder, så finns flera vägar. Kommunen arbetar med öppna fullmäktige- och nämndsmöten. Fullmäktigemötena webbsänds. Dagordningar och protokoll finns tillgängliga på hemsidan. Diariet finns sökbart via hemsidan, så att handlingar kan hittas och skrivas ut. Här bör sägas att diariet är mycket svårhanterat för en lekman och detta gör att möjligheten att hitta relevanta handlingar kan vara så besvärligt, att de i vissa fall kan sägas vara otillgängliga för medborgarna. Ett sätt att göra handlingar mer lättåtkomliga kan vara att koppla dem till dagordningar och/eller protokoll på webben.

Tidigare fanns en tryckt tidning som skickades ut till hushållen, ”Mitt Nässjö”. Den är nu mer nedlagt och ersatt med ett turistmagasin som ges ut två gånger per år. Det finns en grupp medborgare som i liten grad använder digitala kommunikationskanaler och avsaknaden av upptryckt information kan skärma av denna grupp från information som kan vara viktig. Det kan finnas ett värde i att försöka nå även denna grupp av medborgare med kommunal information.

Vid intervjuerna framkom åsikten att kommunen har svårt att nå vissa brukargrupper med bredare information som kopplar till demokrati, inflytande och viktig samhällsinformation. Exempel som gavs var ungdomar och arbetslösa. Ett brett informationsflöde som når alla är en viktig del i att öka kunskap om aktuella frågor i lokalsamhället och lägga grunden för ett demokratiskt engagemang. Här kan kommunen stärka sitt arbete.

Nässjö har fem kommunala medborgarkontor. Att ha medborgarkontor är idag ovanligt i kommunsverige och kontoren i Nässjö borde kunna utnyttjas mer för att via en fysisk mötesplats kommunicera med grupper av medborgare som är svåra att nå på andra vägar. Nässjö har planer på att lägga ner sina medborgarkontor då de inte utnyttjas i tillräckligt stor omfattning. Kommunen tappar då en möjlig väg för information och kommunikation.

Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken

Det finns en mycket tydlig och informativ ingångssida på webben där kommunen informerar om och tillhandahåller ingångar till de olika kanaler som finns för medborgarinflytande. Här nämns inte för tillfället medborgardialogen, men enligt kommunen så sker omfattande informationsinsatser när dessa är aktuella. Det kan ske via nyhetsflödet, sociala medier, annonsering m.m. Här är kommunen ett gott exempel med förbehållet att även här kan kommunen missa vissa medborgargrupper som inte besöker kommunens hemsidor eller följer Nässjös flöden på de sociala medierna.

De kanaler som anges för medborgarinflytande är medborgarbudget, allmänhetens frågestund, fråga din politiker, felanmälan och synpunkter, samt medborgarförslag. Ett gott exempel är kommunens arbete med medborgarbudget i kommunens mindre tätorter. Kommunen har sedan 2016 haft ett roterande system mellan dessa orter där medborgarna kan föreslå satsningar på förändringar i den fysiska miljön eller genomförande av olika aktiviteter. Det finns en post i budget varje år för genomförandet. En utveckling av detta arbete skulle kunna vara att även möjliggöra medborgarbudgeten för

tätortens invånare. Även dialogfunktionen via nätet ”Fråga din politiker” är värt att uppmärksammas. Dialogkanalen hanteras av kommunikationsenheten och svar garanteras inom tre arbetsdagar.

Förbättringar inom detta område är att som tidigare nämnts arbeta för att nå grupper, t.ex. unga, som kommunen inte når i så stor omfattning. Ett annat förbättringsområde är att vidga medborgardialogerna som sker till att påverka i beslutsprocesser som inte berörs idag. Det kan vara påverkan på fler områden än de dialoger kring den fysiska planeringen som är dominerande idag.

Transparens kring resultat

Ett viktigt informationsområde är att för medborgarna presentera hur resurser fördelas och vilken kvalitet kommunen levererar i sina tjänster. Detta redovisas i Nässjös fall genom att årsredovisningen presenteras på nätet. Problemet är att en årsredovisning är en relativt svårförståelig skrift för den som inte är insatt i kommunal ekonomi och tjänsteproduktion. Nässjö har på övergripande nivå ingen förenklad eller med andra kommuner jämförande presentation av olika nyckeltal som kan ge en bild av kommunens resultat. Socialförvaltningen har en webbsida som heter ” Socialförvaltningen i siffror och text”. Här ska det finnas resultat från brukarundersökningar i olika verksamheter. Det visar sig att det material som ligger här är 5-6 år gammalt, varför det kan sägas att denna webbsida inte fyller någon funktion idag. Transparens kring resultat är ett tydligt förbättringsområde för Nässjö kommun.

Förutsättningar för politiken

Intrycket är att kommunens politiker får en relativt omfattande introduktionsutbildning i början av varje mandatperiod. Kommunen erbjuder även under löpande mandatperiod utbildningar både på övergripande och på nämnds nivå. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att återkommande stämma av utbildningsbehov hos de förtroendevalda.

Det är viktigt att tjänsteskrivelser som riktar sig till politiken är välformulerade och tydliga för att de förtroendevalda ska kunna fatta välunderbyggda beslut. Kommunen har tagit fram gemensamma mallar för tjänsteskrivelser och har jobbat mycket med att använda ett tydligt språk i skrivelserna. Det finns bland annat en manual för klarspråk. Kommunen har även utvärderat tjänsteskrivelsernas kvalitet genom en enkät riktad till de förtroendevalda.

Kommunen har tagit fram ett dokument ” Riktlinje våld- och hotsituationer i arbetslivet”. Här anges hur kommunen ska agera i förhållande till hotsituationer för de anställda. Däremot står där inget om hur kommunen ska agera om de förtroendevalda blir utsatta. Dock vittnar politikerna som intervjuats om att de upplever att kommunen erbjuder ett gott stöd om det uppstår situationer där de blir utsatta. Säkerhet är dessutom en del i den introduktionsutbildning som erbjuds de förtroendevalda i början av en mandatperiod.

Höglandsförbundet är ett samarbete mellan Aneby, Eksjö, Nässjö, Sävsjö och Vetlanda. Förbundet har inrättat en visselblåsarfunktion ditt anställda och externa kan vända sig om det finns misstankar kring korruption i någon av kommunerna. I Nässjö är en systematisk internkontroll ett viktigt redskap för att motverka korruption och oegentligheter. Det finns också antagna riktlinjer för hur anställda ska agera för att undvika mutor och bestickning.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Principer för medborgardialog</p> <p>Strategi, riktlinjer och planer för kommunikation</p> <p>Flera olika kommunikationskanaler till medborgarna</p> <p>Många vägar för medborgardialog, t.ex. medborgarbudget och fråga din politiker</p> <p>Grundläggande politikerutbildning</p> <p>Mallar och klarspråk för tjänsteskrivelser</p> <p>Visselblåsarfunktion, riktlinjer och internkontroll för motverkande av korruption och oegentligheter</p>	<p>En tydligare övergripande strategi när det gäller att utveckla demokrati</p> <p>Stärk upp den upprekta informationen</p> <p>Gör handlingar mer lättillgängliga</p> <p>Hitta sätt att föra ut information till och föra dialog med medborgargrupper som idag inte nås</p> <p>Föra in medborgardialogen i beslutsprocesser utöver de som är kopplade till fysisk planering</p> <p>Publicering av jämförande resultat på hemsidan – Vad för medborgarna för skattekrona?</p>

Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för hållbar utveckling• Social hållbarhet• Ekologisk hållbarhet• CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR	68

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

I beskrivningen av kommunens styrmodell kompassen står det att ”Agenda 2030 ger övergripande och flerdimensionerade mål som Nässjö kommun ska arbeta med och sträva mot lokalt, för att också bidra till en hållbar utveckling globalt.” På webben finns en mycket tydlig sammanställning över vilka Agenda 2030-mål som kommunen ska prioritera och vilka aktiviteter som kommunen gör under dessa olika mål. Avtrycket av Agenda 2030-målen är däremot inte lika tydliga i kommunens budget. Det är även svårt att följa hur dessa mål påverkar verksamhetsstyrningen. Utvärderarna kan inte heller hitta någon redovisning av de resultat som uppnås när det gäller åtaganden och aktiviteter inom ramen för Agenda 2030-målen. Däremot är åtaganden inom social hållbarhet är kopplade till de tre underrubrikerna i ett av de prioriterade målområdena ”Alla barn och ungdomar i Nässjö kommun ska ha förutsättningar

för en god uppväxt”. De insatsområden som nämns under detta mål är socialt hållbara boende- och närmiljöer, tryggt familjeliv och aktiv, rolig och hälsosam fritid. Målet och insatsområdena kopplar arbetet med social hållbarhet till budget och uppföljning.

Nässjöes strategi för hållbarhet skulle behöva stärkas när det gäller den ekologiska delen, dels kring vad kommunen vill uppnå inom området, dels kring vilka resultat som kan redovisas utifrån de insatser som görs.

Social hållbarhet

En viktig del inom området social hållbarhet är att främja inkludering och motverka utanförskap. Här genomför Nässjö flera olika satsningar. I kommunens likabehandlingspolicy som bygger på diskrimineringsgrunderna beskrivs att kommunens ansvar för dessa frågor gäller även utanför organisationen. Kommunen har genomfört utbildning utifrån denna policy på de gemensamma chefsmöten som kommunen arrangerar. Det finns även en antagen strategi och en handlingsplan för arbetet för nationella minoriteter.

Ett gott exempel i Nässjö är den samverkan som sker i bostadsområdet Runneryd. Här sker en strukturerad samverkan mellan flera olika parter som tillsammans arbetar för att stärka bostadsområdets sociala struktur på flera områden. I den projektgrupp som finns ingår representanter från flera olika kommunala verksamheter, det kommunala bostadsbolaget, näringsliv och föreningar.

Trygghet och säkerhet är en annan del i området social hållbarhet. För att leda det övergripande arbete som sker inom området trygghet finns en samordningsgrupp bestående av representanter från samtliga förvaltningar och bolag. I denna grupp ingår även kommunpolisen och representanter från Securitas. Den senaste inventeringen av projekt som pågår inom området visade att det fanns ca 50 olika projekt/processer som riktar sig mot brottsförebyggande och trygghetsskapande åtgärder. Arbetet följs upp genom bland annat trygghetsmätningar och trygghetsvandringar.

Även inom området folkhälsa pågår flera olika projekt som har bäring på hälsa i bred bemärkelse. Några av dessa projekt är ”pulsprojektet” som ska stimulera skolelever att röra sig mer, ”Sund, smart, stark senior”, ”dansa utan krav” för att stärka psykisk hälsa bland unga tjejer och ”familjehälsoutveckling i samverkan”

som har nyanlända som målgrupp och sker i samverkan med regionen samt kommunerna Gislaved, Jönköping, Vetlanda och Nässjö.

Jämställdhet beskrivs som en del i kommunens likabehandlingspolicy. Här liksom för de andra diskrimineringsgrunderna, så ligger tyngdpunkten på den egna organisationen, men i policyn pekas även de ut som mottar kommunens tjänster. Några av de anslag som görs är olika projekt för utsatta kvinnor, krav på jämställdhetsarbete i föreningar och organisationer som får kommunalt stöd, förebyggande av mäns våld mot kvinnor och motverkande av könsstymning. Intrycket är att fler satsningar skulle kunna göras för att öka jämställdhet i samhället.

Ett gemensamt förbättringsarbete för området social hållbarhet är att tillsammans med de aktörer där samverkan sker, följa upp de övergripande resultat som arbetsinsatserna leder till, tillsammans analysera och eventuellt förändra insatserna för att få en effektiv användning av de resurser som sätts in. Det görs inom vissa delområden, t.ex. när det gäller trygghet, men uppföljning och analys kan stärkas.

Ekologisk hållbarhet

Att minska utsläppen av växthusgaser är en viktig del i ekologisk hållbarhet. Kommunen har inte lyft fram Agenda 2030-målet nr 13 "Bekämpa klimatförändringarna" som ett av de mål som kommunen prioriterar. Kommunens klimatarbete beskrivs däremot i den energi- och klimatstrategi som är beslutad år 2016. Statistiken som denna strategi refererar till är från 2013, vilket kan anses vara för gammalt. Enligt uppgift håller kommunen nu på att revidera denna plan vilket utvärderarna anser vara mycket nödvändigt då förutsättningar har förändrats kraftigt inom detta område sedan denna strategi togs fram.

Kommunen genomför flera åtgärder för att minska bland annat CO₂ utsläpp i den egna organisationen. Det handlar bland annat om effektivare energianvändning i allmännyttans bostadsbestånd och en ökning av antalet fossilfria fordon i kommunens fordonsflotta. Satsningar för att minska hela lokalsamhällets klimatpåverkan finns också. Kommunen samverkar med länstrafiken för att utveckla kollektivtrafiken, en årlig klimatvecka arrangeras och kommunen har en anställd energirådgivare som stöd för olika aktörers energieffektivisering. Nyligen har kommunen erhållit ett statsstöd för att bygga ut laddinfrastruktur för tyngre eldrivna fordon.

Att arbeta mot en mer cirkulär ekonomi innebär att inhandla hållbara produkter och tjänster samt återbruka fler produkter och återvinna mer material. Kommunen arbetar internt med att ställa miljökrav vid upphandling och det finns försök till ökad återanvändning av olika produkter. Ett arbete pågår också för att minska matsvinnet vid de kommunala storköken. När det gäller att öka återbruk och återvinning i lokalsamhället, så faller detta framför allt inom renhållningsverksamhetens område. Denna sköts tillsammans med Aneby och Eksjö. Kommunen försöker öka sin återvinning. Intrycket är att det finns mer att göra, både internt och externt när det gäller att stärka den cirkulära ekonomin genom återbruk och återvinning samt att generellt konsumera mer av hållbara produkter. Det verifieras av Nässjös mått i Kolada som mäter hållbar konsumtion på olika sätt.

Över lag skulle kommunen behöva bli bättre på att följa upp och analysera de effekter som olika åtgärder leder till när det gäller ekologisk hållbarhet. För att kunna sätta in effektiva åtgärder så att en rimlig kostnad ger goda resultat, så måste olika indikatorer som mäter ekologiska effekter följa och analyseras. Detta behöver också göras tillsammans med andra aktörer som verkar i den geografiska kommunen. Eftersom de flesta miljöeffekter skapas organisationsöverskridande och inte endast av kommunen, så måste det ske en samverkan när det gäller uppföljning och analys, samt planering och genomförande av åtgärder som ger tydliga effekter och leder till en bättre miljö. Detta är ett viktigt förbättringsområde för kommunen.

Civilsamhälle, näringsliv och kultur

Kommunen arbetar som alla andra kommuner med att bevilja ett föreningsbidrag till olika föreningar. Det finns administrationsbidrag, aktivitetsbidrag, driftbidrag och investeringsbidrag. Kommunen ger också ut både idrotts- och kulturstipendier. Ett gott exempel är kommunens samverkan med RF-SISU Småland och föreningslivet när det gäller att certifiera föreningar till ”Trygg förening i Nässjö”. Detta certifikat står för att föreningen upprättar en föreningspolicy gällande diskriminering- och inkludering samt att de även tar fram en handlingsplan kopplad till denna policy. Kommunens lärcenter bedriver flera olika utvecklingsprojekt där sportföreningar, kyrkor, Alfi folkbildning och integrationsförening, Högländets integration- och utvecklingsförening samt Nässjö somaliska förening arbetar tillsammans med målet att öka integration och inkludering.

Att utveckla näringsliv är en av tre viktiga delar under kommunens prioriterade mål ”Alla vuxna som bor i Nässjö kommun ska ha en sysselsättning som gör att dekan försörja sig”. Det innebär att näringslivsutveckling är tydligt kopplat till kommunens styr – och uppföljningssystem. Stöd till näringslivet sköts i huvudsak av ett näringslivsbolag, Nässjö Näringsliv AB (NNAB). Som ägs till 95 % av lokala företag och 5 % av kommunen. Stödet till företag handlar framförallt om nyföretagande och utvecklingsstöd till befintliga företag. NNAB arbetar tillsammans med kommunens verksamheter som rör näringslivsfrågor med konceptet ”En dörr in”, vilket underlättar kontakter med och stöd till företagen. På kommunen finns även en anställd destinationsutvecklare som har till uppgift att utveckla den lokala turistnäringen. Kommun ligger relativt högt i Svensk näringslivsranking (52), men det finns inga uppgifter i Kolada kring NKI-måtten i näringslivsundersökningen Insikten.

Som i så många andra kommuner har covidrestriktioner inneburit att kulturaktiviteter en period nästan gått ner till noll. Nu gör kommunen en nystart och det satsas på att erbjuda en stor mängd aktiviteter bland annat via Kulturhuset Pigalle. Mycket av kulturarbetet sker i samverkan med Kulturskolan samt studieförbund och föreningar. Ett gott exempel är den ungdomscheck som kan sökas för unga mellan 13-25 år för olika arrangemang. Kulturområdet är på grund av den nämnda omstarten lite svårt att utvärdera i nuläget.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Prioritering av arbete med social hållbarhet i ett av fokusmålen och därmed koppling till övergripande styrning och uppföljning</p> <p>Tydlig sammanfattning av Agenda 2030-målen och insatser på webben</p> <p>Många satsningar i samverkan med externa parter på inkludering, trygghet och folkhälsa</p> <p>Stärkande av bostadsområdet Runneryd</p> <p>Påbörjad revidering av klimat och energistrategi</p> <p>Satsning på fossilfria fordon i kommunen</p> <p>Certifikat ”Trygg förening i Nässjö”</p> <p>Utveckling av näringsliv kopplat till prioriterat mål och därmed koppling till övergripande styrning och uppföljning</p>	<p>Tydliggör Nässjös hållbarhetsstrategi kring den ekologiska delen</p> <p>Integrera hållbarhet, t.ex. via Agenda 2030-målen, i styrsystemet</p> <p>Fler insatser för ökad jämställdhet i lokalsamhället</p> <p>Mer uppföljning och analys av faktiska kostnader och resultat i det samverkande arbetet inom ramen för både social- och ekologisk hållbarhet</p> <p>Mer satsningar både internt och externt för cirkulär ekonomi</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	77

Allmänt

Alla kommuner behöver ha ett styrsystem som säkerställer att de politiska viljeyttringarna omsätts till praktisk handling i verksamheterna. En gemensam vision och uppföljningsbara mål som påverkar organisationen behöver formuleras och förankras. I ett fungerande styrsystem måste de förtroendevalda också kunna följa upp och se om insatta resurser leder till reella resultat för brukare och medborgare.

En väl fungerande styrning handlar också till stor del om samspel och dialog mellan de förtroendevalda och tjänstepersonerna. Det är viktigt att de olika rollerna klargörs och att det finns en tillit från ledningen till professionens kunskap och kompetens att erbjuda bra service och tjänster till brukarna. En stor utmaning är att uppnå ett lagarbete i alla delar av organisationen där man har en gemensam målbild att sträva efter.

Strategi för styrning

Kommunen har sedan 2021 en ny styrmodell kallad Kompassen. Modellen är definierad som tillitsbaserad och dialogen har stor betydelse både i planering och uppföljning. Ett signum för styrsystemet är att kommunfullmäktige har antagit två fokusmål: 1. Alla vuxna som bor i Nässjö kommun ska ha en sysselsättning som gör att de kan försörja sig och 2. Alla barn och ungdomar i Nässjö kommun ska ha förutsättningar för en god uppväxt. Utöver detta kommunövergripande samhällsperspektiv i styrningen, arbetar verksamheterna utifrån sitt grunduppdrag som styrs och följs upp av respektive nämnd. Från och med 2023 ska även de kommunala bolagens ägardirektiv koppla ihop dem med styrningen enligt Kompassen. Modellen klargörs mycket tydligt i Handbok för Kompassen. Utvärderarna finner denna styrmodell mycket intressant och tydlig och när den får fullt genomslag har den stora möjligheter att bli ett starkt stöd för utveckling i den riktning som kommunfullmäktige pekat ut.

Politisk styrning

Nässjö har en vision som funnits sedan 2012 och som pekar ut ett önskvärt tillstånd vid år 2030. Kommunen har även antagit och arbetar efter en gemensam värdegrund som sammanfattas: ”Allt arbete som utförs av Nässjö kommun som organisation är till för kommuninvånarnas bästa - vi ska ge invånarna tjänster av rätt kvalitet.” Denna värdegrund förklaras i sju punkter i kommunens personalpolicy. Värdegrunden tas upp i introduktionsutbildningen, i kommunens ledarutvecklingsprogram och den finns med som en grund i medarbetarsamtalet.

Alla som intervjuats bejakar den nya styrmodellen med de två fokusmål som nämns ovan. Tidigare fanns väldigt många mål på övergripande nivå och att nu ändra till två prioriterade mål, upplevs göra styrning och uppföljning mycket enklare och tydligare. Tolv temagrupper håller på att bildas som ska samordna olika tvärssektoriella utvecklingsarbeten under de olika målen. Deltagarna i grupperna ingår i de olika verksamheterna och kopplar därmed till verksamheternas grunduppdrag. Kommundirektörens ledningsgrupp ansvar för ledningen av dessa grupper. Utvärderarna anser att detta kan vara en mycket bra modell för att stärka den verksamhetsövergripande samverkan som behövs för att förverkliga de två prioriterade målen. Fullt genomslag i arbetssättet kommer inte att ske förrän under nästa budgetår.

En viktig princip i både styrning och uppföljning är att koppla samman resursinsats med de kvalitativa mål och faktiska resultat som uppnås. Det handlar om att i både dokumentation och i uppföljning sträva efter ökad effektivitet, det vill säga att skapa mer värde för de begränsade resurser som finns. Vi intervjuerna angavs att kommunen behöver arbeta mer med att kopplas ihop pengar med resultat, men att den nya dialogbaserade uppföljningen kan möjliggöra detta framgent. Detta är nu ett förbättringsområde.

Uppföljning och analys

I planeringsprocessen genomförs en övergripande nulägesanalys som ligger till grund för budgetplaneringen. På verksamhetsnivå genomförs en SWOT-analys som även den ligger till grund för verksamheternas budgetplanering. SWOT-analyserna finns med i budgetdokumentets beskrivning av respektive nämnds verksamhet. I uppföljningen har tidigare återrapporterats en stor mängd indikatorer och det har funnits för lite av både tid och kompetens för att kunna analysera vad indikatorerna står för. Vid intervjuerna säger flera att kommunen både på övergripande och på verksamhetsnivå behöver bli bättre på att analysera och förstå verksamheten. Detta är ett förbättringsområde i Nässjö.

Kommunen har redan tagit några steg i att öka kompetensen och genomförandet av fördjupad analys. En minskning av antal mål och indikatorer är ett steg. Ett annat viktigare steg är att använda sig av dialog och delaktighet i både planering och uppföljning. Dialogen finns med i både avrapportering till politiken och i rapportering mellan förvaltningsledning och enheter. Dialogen tillför flera olika infallsvinklar i analysen och ökar involvering och delaktighet i analysens resultat.

När det gäller den samlade och övergripande beskrivningen av vilka verksamhetsresultat som uppnåtts, så finns förbättringar att göra. I årsredovisningen 2021 redovisas utfall på de mått som anges som indikatorer på de två prioriterade fokusmålen. Här finns även en ”rubrik analys av resultat”. I årsredovisningen för 2021 står det att ”då fokusmålen är stora och komplexa områden kommer både kortsiktiga och långsiktiga aktiviteter att behövas och aktiviteterna behöver kvalitetssäkras”. Det står också att kommunen ”behöver på ett långsiktigt och strukturerat sätt mäta utfallet av aktiviteterna”. Därför sänder det motsägelsefulla signaler när redovisning av utfallet på indikatorerna samt ”analys av resultat” endast fyller en dryg A4 i årsredovisningen. Det som redovisas är dessutom i huvudsak redovisning av statistik och det finns lite av analys och tolkning av siffrorna i förhållande till aktiviteter som genomförts. Resten i dokumentet ägnas åt redovisning av ekonomi och ett personalbokslut. Ett viktigt förbättringsområde är att skapa mer utrymme åt att faktiskt beskriva det utfall som uppnås inom de två fokusmålen och även att analysera detta utfall.

Internkontrollen är viktig för att säkra organisationens efterlevnad av vad som anges i lagstiftning och kommunens styrsystem. Nässjö arbetar mycket systematiskt med internkontroll vilket är en styrka och ett positivt exempel.

Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson

Vid intervjuerna angav de flesta, både politiker och tjänstepersoner, att rollerna generellt är tydliga mellan de olika grupperna och kring frågorna ”vad” och ”hur”. På nämnds nivå finns exempel på att gränsen överskrids framförallt av politiker som vill gå in på detaljer som tjänsteorganisationen uppfattar ligga i dennas ansvarområde. Det är inget stort problem, men sätter fingret på att denna fråga återkommande måste lyftas och diskuteras. Det är speciellt viktigt i början av en mandatperiod då många nya politiker kommer in i politiken.

Flera tar upp att de olika dialogerna för avstämningar, planering och resultatuppföljning i den nya styrmodellen skapar arenor där en bredare diskussion kan föras mellan politiker och tjänstepersoner. Detta underlättar förståelsen för de olika rollerna.

Koncernstyrning

Med koncernstyrning avses här kommunfullmäktige styrning av både förvaltningsorganisationen och de kommunala bolagen. Från och med 2023 kommer de kommunala bolagen att vara fullt integrerade i styrningen enligt Kompassen. I april 2022 antog kommunfullmäktige ett nytt gemensamt ägardirektiv för bolagen som kopplar dem mycket tydligt till komponenterna i kommunens styrmodell, inklusive de av kommunfullmäktige prioriterade målen. Detta är en ovanligt tydlig markering i ett ägardirektiv och kommer när det får fullt genomslag vara ett intressant och gott exempel på hur bolagens verksamheter kan knytas ihop med förvaltningarnas utifrån ett medborgarperspektiv.

Kommunens bolag och förvaltningarna arbetar redan idag tillsammans inom flera olika områden, bland annat kopplat till de arbetsgrupper som arbetar med att förverkliga de prioriterade målen. Goda exempel på samverkan finns mellan bostadsbolaget, tekniska förvaltningen och samhällsbyggarförvaltningen när det gäller utveckling av området Runneryd. Energibolaget samverkar med flera förvaltningar kring hållbar energiförsörjning.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Tydligt beskriven och genomtänkt styrmodell	Sammankoppling av ekonomiska insatser och de kvalitativa resultat som uppnås
Två prioriterade fokusmål	Ökad kompetens kring och mer tid till analys
SWOT-analyser för verksamheterna i budgetdokumentet	Tydliggör uppföljning och analys av de två fokusmålen i årsredovisningen
Dialogbaserad uppföljning	Genomslag av de ägardirektiv som integrerar de kommunala bolagen i Kompassen
Systematisk internkontroll	Utökad samverkan mellan kommunala förvaltningar och bolag
Mestadels tydliga roller mellan politiker och tjänstepersoner	

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 	60

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 i stället 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

Nässjö kommun har på övergripande nivå ingen uttalad strategi för hur kommunen arbetar med att öka effektiviteten i hela organisationen. Dock finns det anslag i den dialogbaserade uppföljningen av verksamhet gentemot budget som kopplar ihop ekonomi och kvalitativa resultat. Som tidigare nämnts, så behöver kommunen utveckla sin analysförmåga när det gäller att sammankoppla de två storheterna ekonomi och kvalitet i både styrning och uppföljning. Här behöver kommunerna flytta fram positionerna.

Långsiktig planering för ökad effektivitet

Intrycket är att kommunen har en god långsiktig planering när det handlar om att anpassa sina olika verksamheter utifrån demografiska förändringar. De stora förvaltningarna, socialförvaltningen samt barn- och utbildningsförvaltningen, lägger stor tyngd i sin planering för att anpassa verksamheterna utifrån framtagna prognoser för de berörda åldersgrupperna, både när det gäller drift och investeringar. Som ett exempel kan nämnas socialförvaltningens arbete med att uppdatera en boendestrategi, för att se på det framtida behovet av olika boendeplatser för de äldre.

Nässjö arbetar systematiskt både när det gäller planering, genomförande och uppföljning av större investeringar. Däremot finns det inget enhetligt sätt att planera och följa upp olika projekt som ligger på driftsidan. Mycket av förändringsarbete är organiserat i olika projekt där flera parter ingår, ibland från olika förvaltningar. Det finns en risk i att oklart definierade projekt kan dra iväg kostnadmässigt på grund av mycket arbetstid som avsätts och ibland är det också oklart vad som förväntas uppnås. Det kan finnas en fördel i att ta fram stöd kring hur projekt ska styras och följas upp. Någon sådan manual eller mall finns inte i Nässjö. Dock arbetar olika förvaltningar med någon form av projektstyrning och inom Högländssamarbetet har ett arbete startat upp för portföljstyrning av i första hand IT-projekt. Här borde kommunen relativt enkelt kunna plocka upp en metod som generellt kan användas i kommunen. Ett förbättringsområde.

Jämförelser för effektivitet

Jämförelser med andra kommuner är ett av de bästa sätten att kunna se om de kostnader kommunen har eller om den kvalitet som uppnås överträffar eller ligger under vad andra kommuner presterar. Idag är det förhållandevis lätt att hitta jämförande nyckeltal för de flesta verksamheter i databasen Kolada. Ett

exempel på användbara jämförelser är de olika effektivitetsindex som sammanlänkar kostnader med kvalitativa resultat och som dessutom viktar måtten utifrån de olika strukturvariabler som finns.

Utvärderarna har inte kunnat hitta några redovisade jämförelser med andra kommuner när det gäller de nyckeltal som kommunen använder och redovisar på övergripande nivå. En viktig del i utveckling av den analysförmåga som nämnts som förbättringsområde tidigare, är just jämförelser med andra. Det är genom jämförelser som avvikelser kan hittas och därigenom åtgärder och arbetssätt som kan ifrågasättas och behöva förändras. Här har Nässjö ett förbättringsområde.

Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet

En ökad digitalisering pekas av många ut som en viktig väg att effektivisera tjänster eftersom det finns stora möjligheter till inbesparing av arbetstid när manuella arbetsuppgifter överförs till digitala system och i många fall ökar även kvaliteten på tjänsterna utifrån ett brukarperspektiv. Nässjö arbetar som de flesta kommuner med att digitalisera tjänster och det finns exempel från de flesta verksamheter. Kommunen har ett 90-tal olika e-tjänster som är åtkomliga via hemsidan. Ett gott exempel här är hanteringen av utlämnade betygsintyg. Tidigare sköttes denna hantering manuellt och arbetstiden för hantering av en förfrågan låg på 2-3 timmar. Idag kan samma hantering i bästa fall hanteras på 10 minuter eftersom alla betyg idag är lagrade digitalt. Ytterligare några exempel på digitalisering och ny teknik är tillsyn via kamera inom hemtjänsten, hantering av ekonomiskt bistånd, digitalt märkta sopkärl och sms-stöd för avbrott och driftsstörningar.

Det finns stora möjligheter att ytterligare föra in digitala lösningar och ny teknik i många tjänster. Det är viktigt att kommunen fortsätter att utforska och agera inom detta område.

Samverkan för effektivitet

Samverkan både internt mellan olika verksamheter och externt med andra organisationer är ofta en framgångsrik väg för effektivisering. Idag har ett arbetssätt börjat byggas upp, där ett antal arbetsgrupper arbetar med tvärssektoriella åtgärder som har bäring på de två kommunövergripande fokusmålen. Kommundirektörens ledningsgrupp ansvarar för dessa grupper. Detta är en intressant och spännande modell som rätt använd framgent borde kunna ge samordningsvinster, jämfört med om respektive nämnd och förvaltning ensam agerar i förhållande till de övergripande målen.

Nässjö är en del i Höglandsförbundet, ett kommunalförbund där kommunerna Aneby, Eksjö, Nässjö, Sävsjö och Vetlanda ingår. Här samverkar kommunerna bland annat genom en gemensam IT-organisation, familjerätt och ekonomiserviceorganisation. Nässjö bildar tillsammans med Vetlanda Höglandets räddningstjänstförbund där även Sävsjö har ett nära samarbete. Det sker även ett brett samarbete mellan Jönköpingsregionens 13 kommuner och regionen. Dessa samverkansformer är goda exempel på hur en kommun kan effektivisera sina tjänster genom att flera närliggande kommuner agerar tillsammans.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Långsiktig planering och anpassning utifrån demografiska förändringar	Tydligare övergripande strategi kring effektivisering
Systematik vid planering och uppföljning av investeringar	Större systematik kring projektstyrning
Många e-tjänster och flera exempel på digitalisering av tjänster	Mer av jämförelser för lärande och förbättring, både med andra kommuner och internt
Utvecklingsgrupper kopplat till kommunens fokusmål	Fortsatt utveckling av ny teknik och digitalisering
Extern samverkan för ökad effektivitet i höglandet och länet	

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 styrmodell betonas medborgarfokuset som en viktig del i den tillsbaserade styrning som kommunen följer. Här innefattas även enligt förklaringen brukarperspektivet. Värdegrunden pekar också på både medborgar- och brukarperspektivet. Den sammanfattande beskrivningen av kommunens värdegrund lyder ”Allt arbete som utförs av Nässjö kommun som organisation är till för kommuninvånarnas bästa - vi ska ge invånarna tjänster av rätt kvalitet”. Även när det gäller begreppet kvalitetsfaktorer i styrningen, så betonas att uppföljning ska fokusera på de behov som verksamhetens målgrupper har. Det är lite oklart hur genomslaget blir i hela verksamheten eftersom det ännu inte har gjorts några sammanfattande uppföljningar och analyser för hur kommunens verksamheter följer dessa anslag och signaler.

Fokus på service och bemötande

När det gäller tillgänglighet och bemötande gentemot brukarna utifrån det personliga mötet, så ligger utbildning av linjepersonal på respektive verksamhet. Hur det görs varierar. Det finns idag inga kommunövergripande utbildningar eller övningsprogram för tillgänglighet, bemötande eller brukarfokus i allmänhet. Introduktionsutbildningen som riktar sig till nyanställda innehåller inte heller någon rubrik som knyter an till bemötande. Ett förbättringsarbete kan vara att stärka upp kommunövergripande utbildningar kring bemötande och tillgänglighet.

Bemötande och tillgänglighet följs framförallt upp och utvärderas genom verksamhetsanpassade enkätundersökningar. Dessa enkäter följs inte upp på övergripande nivå vilket skulle kunna vara ett sätt att jämföra och lära över verksamhetsgränser. Dock genomfördes i år en utvärdering av tillgänglighet och bemötande för kommunens Kontaktcenter och medborgarkontoren angående telefonkontakter med medborgare. Här framkom förbättringsmöjligheter, bland annat kring att faktiskt få ett efterfrågat svar på en fråga.

Kommunen ska under hösten pröva att arbeta med den så kallade innovationsguiden, som är ett utvecklingsverktyg där brukarnas åsikter och idéer är en viktig del. Detta verktyg kan till exempel användas som en del i att utveckla mötet mellan personal och brukaren.

Ett annat sätt att stärka och utveckla de enskilda arbetstagnarna eller arbetsgruppers insatser kring bemötande och tillgänglighet, kan vara att tydligt premiera insatser som görs. Kommunen har inga systematiska arbetssätt för att uppmärksamma och belöna goda insatser. Uppmärksamhet kan vara att få berätta om sin goda verksamhet eller sina insatser för andra eller att uppmärksammas av ledningen på andra sätt. Att peka ut hanteringen av det goda mötet med brukarna som viktigt i lönekriterierna är ett annat sätt. I Nässjö är lönekriterierna olika i respektive verksamhet och det finns på vissa håll, t.ex. i socialförvaltningens lönekriterier, inslag som pekar på tillgänglighet och bemötande. På andra håll är det inte lika tydligt. Att mer gemensamt peka ut brukarperspektivet i lönekriterierna kan vara ett förbättringsområde.

Förenklade kontakter med kommunen

Kommunen har sedan förra året infört ett Kontaktcenter för inkommande telefonkontakter. Kommunen har som tidigare nämnts, undersökt hur kommunikationen med medborgarna fungerar där och utifrån resultatet genomfört utvecklingsåtgärder. Kontaktcentret har inte nått sin fulla potential som kontaktväg ännu, men är på god väg.

Kommunens fem medborgarkontor som på hemsidan anges som en viktig kontaktyta med medborgare och brukare. Dessa finns i orterna i orterna Anneberg, Bodafors, Forserum, Malmbäck och Nässjö. Tyvärr är aktiviteten från Nässjöbornas sida på dessa kontor låg. Kommunen ska därför avveckla alla medborgarkontor förutom det Nässjö tätort. Kontoren ska omvandlas till filialbibliotek. En reflektion från utvärderarna är om inte dessa filialbibliotek

kan hålla kvar en del av den kommunikationsroll som det är tanken att ett medborgarkontor ska ha. Det är viktigt med en fysisk kontaktyta till medborgare och brukare. Istället för att lägga ner funktionen borde kommunen kanske fundera på hur den ska kunna fungera bättre utifrån Nässjöbornas behov.

Information kring kommunens serviceutbud

Kommunens webbsida är informativ när det gäller att beskriva vad invånarna kan erhålla i form av service och tjänster. Enheter inom både förskola, grundskola och olika boenden presenteras kort med kontaktuppgifter. Ett undantag är kommunens olika hemtjänstgrupper som inte beskrivs per enhet.

Ett förbättringsområde när det gäller presentation av tjänster och framförallt de olika enheterna som levererar dessa, är att synliggöra resultat på denna nivå. Hur det ser ut med brukarundersökningar och andra resultat på enhetsnivå kan vara viktig information för brukarna, framförallt om det är möjligt att välja den enhet som ska leverera tjänster. Det finns ingen sådan möjlighet idag. Socialförvaltningen har en webbsida där resultat från brukarundersökningar presenteras, men dessa härrör från 2017, vilket får anses vara förlegad information. För förskola och grundskola finns inga resultat från brukarundersökningar eller annan information resultat som kan vara intressant för brukarna. Detta är ett förbättringsområde för Nässjö.

Brukarinflytande

Påverkan från brukarna i verksamheterna sker framför allt genom brukarundersökningar. Intrycket är att de flesta verksamheter genomför sådana brukarenkäter och att resultaten från dessa används i syfte för att förbättra verksamheten. Socialförvaltningen och barn- och utbildningsförvaltningen arbetar även med brukarråd för att kunna föra en dialog kring de tjänster som erbjuds. Även kommunens synpunktshantering är en väg för brukare att tycka till både negativt och positivt kring olika verksamheter.

Det finns utvecklingsmöjligheter för att öka brukarinflytandet. Att arbeta med flera korta snabbutvärderingar kan vara ett sätt. Ett annat sätt kan vara att arbeta med tjänstedesign och låta brukarna få ett stort inflytande i processen. Det är också viktigt att fånga de individuella synpunkterna på service som erbjuds och försöka anpassa servicen så långt det går utifrån de personliga behov som en brukare kan ha. Här har dialogen mellan linjepersonal och den enskilda brukaren en stor betydelse.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Medborgarfokus i styrmodell och värdegrund</p> <p>Upprättande av och utvärdering av Kontaktcenter</p> <p>Informativ webbsida för service- och tjänsteutbud</p> <p>Enskilda enheter presenterade inom förskola, skola och äldreomsorg på webben</p> <p>Systematiskt arbete med brukarenkäter</p>	<p>Uppföljning av genomslag kring medborgarfokus</p> <p>Kommunövergripande utbildningar eller övningsprogram för tillgänglighet och bemötande</p> <p>Lärande över verksamhetsgränser kring nöjdhet utifrån ett brukarperspektiv</p> <p>Arbete med tjänstedesign och innovationsguiden</p> <p>Mer enhetlig betoning av bemötande och brukarperspektiv i lönekriterier</p> <p>Utveckla, inte avveckla medborgarkontorsfunktionen</p> <p>Synliggörande och jämförelser av olika resultat på enhetsnivå</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 	52

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

I Nässjös styrsystem Kompassen så tas begreppet kvalitetsfaktorer upp utifrån betydelsen vad som bör följas och mätas i de tre perspektiven målgrupp, verksamhet och medarbetare i verksamheternas grunduppdrag. I styrmodellen anges vidare hur verksamheterna i arbetet med att utveckla grunduppdragen ska ta fram en omvärlds- och nulägesanalys, upprätta en SWOT-analys samt att ta fram ett antal utvecklingsområden utifrån dessa analyser. Detta är en spännande och genomtänkt modell. Den har inte fått fullt genomslag i verksamheterna ännu.

Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

Den ovan beskrivna strukturen för kvalitetsutveckling är processuell och i kompasshandboken finns en tydlig manual för hur verksamheterna ska arbeta med att ta fram de utvecklingsområden som behövs. Vid intervjuerna framkom att många verksamheter ännu inte har börjat arbeta på detta sätt i sitt utvecklingsarbete. För att få genomslag i kvalitetsarbetet är det viktigt att kommunen kan stötta och hjälpa både chefer och medarbetare som ska arbeta strukturerat enligt den beskrivna metodiken. Här krävs återkommande stödinsatser och kompetensutveckling. Det är en viktig åtgärd för att få genomslag kring arbetet med ständiga förbättringar i verksamheten.

Innovation och ständiga förbättringar

När det gäller arbetet med ständiga förbättringar enligt vad som anges i handboken för Kompassen, så behövs som nämnts ovan centrala stödinsatser för att det ska bli ett genomslag.

Arbete med kvalitetsarbete eller ständiga förbättringar är de små stegens förbättringsarbete. Innovationsarbete är att systematiskt arbeta för att hitta, testa och genomföra stora och mer radikala förändringar i arbetssätt. Idag finns inget

gemensamt arbete kring innovationer i Nässjö. Utvärderarna kunde inte heller hitta några exempel på verksamhetsnivå. Att införa arbetssätt kring innovation är ett viktigt förbättringsområde. Ett eventuellt första steg kan finnas i beslutet att pröva att arbeta med stöd av Innovationsguiden.

Lära av goda exempel

Kommunens organisering av tvärspektoriella utvecklingsgrupper kopplat till kommunens fokusråd är ett sätt att bygga bryggor mellan verksamheter för att hitta synergier och samverkan över sektorsgränser. Det kan öppna upp för lärande inom den egna organisationen. Det finns ytterligare möjligheter att skapa lärande i hela organisationen genom att synliggöra de goda exemplen, inom och mellan verksamheter. En del kan vara att synliggöra vika resultat olika enheter uppnår genom att presentera och jämföra dessa inom organisationen. Ett annat sätt kan vara att skapa grupper för erfarenhetsutbyte, genomföra interna mässor där olika verksamheter kan presentera sig för varandra eller att på chefmöten och arbetsplatser återkommande lyfta de goda exemplen mellan egna och andra verksamheter. Här har Nässjö möjligheter att flytta fram positionerna.

När det gäller lärande av andra kommuner, så ingår de flesta chefer och många medarbetare i grupper där erfarenhetsutbyte och lärande sker. Det sker i Nässjö fall många gånger i Högländssamarbetet och i det kommunala samarbete som pågår i länet. För att få full utväxling på lärande av goda exempel, så behöver Nässjö bli bättre på att hitta de riktigt goda exemplen genom att mer systematiskt jämföra sig med andra kommuner båda avseende kostnader och kvalitet.

En viktig väg för att få in ny kunskap som kan leda till ökad effektivitet och kvalitet är att samverka med universitet, högskolor och andra kunskapsrika organisationer. Det finns exempel på sådant samarbete i Nässjö, men det är utvärderarnas åsikt att detta samarbete kan öka.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Kvalitetsfaktorer och utvecklingsområden i handboken för Kompassen	Stöd och kompetensutveckling kring kvalitets- och utvecklingsarbete
Lokalt kvalitetsarbete i verksamheterna	Systematiskt arbete för att befrämja innovationer
Kommunens tvärssektoriella utvecklingsgrupper för lärande mellan verksamheter	Synliggörande och spridande av goda exempel i hela organisationen
Många exempel för erfarenhetsutbyte i olika nätverk med andra kommuner	Fler samarbeten med universitet, högskolor och andra kunskapsförmedlande organisationer

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 	80

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

Nässjö strategi för att främja ett hållbart arbetsliv i organisationen sammanfattas i kommunens personalpolicy. Här beskrivs bland annat arbetsgivarrollen, kommunens värderingar, ledarskap och andra viktiga aspekter av personalpolitiken. Denna personalpolicy konkretiseras i de två digitala handböckerna för dels chefer, dels medarbetare. Dessa anger riktlinjer och stöd kring det mesta en anställd i kommunen bör veta och handla efter. I medarbetarenkäten som genomförs återkommande, följs många olika frågor som rör arbetsgivarpolitik upp. I årsbokslutet sammanfattas en del av det personalpolitiska arbetet i ett personalbokslut.

Vid intervjuerna redogör alla för att riktlinjer och stöd även omsätts i praktiskt arbete kring arbetsgivarrollen. Sammantaget är detta ett av kommunens starkaste områden i Kommunkompassen. Alla, såväl chefer som fackliga, vittnar om att kommunen som arbetsgivare fungerar väl och HR anses ge ett mycket gott stöd till verksamheten i olika personalfrågor. Kommunens strategiska arbete kring hållbart arbetsliv är ett gott exempel för andra kommuner.

Trots den positiva bilden kring arbetsgivarrollen, så visar den senaste medarbetarundersökningen att det finns skillnader mellan olika förvaltningar kring de frågor som ställs. Det är viktigt att kommunen fortsätter att arbeta med förbättringar utifrån undersökningen, för att ytterligare stärka sin arbetsgivarroll och göra genomslaget av arbetsgivarpolitiken likvärdig i hela organisationen.

Strategisk kompetensförsörjning

Kommunen håller på att arbeta fram en kompetensförsörjningsplan. Det finns redan delar av denna i kommunens personalpolitiska bokslut i årsredovisningen. Kommunen arbetar med ett antal olika insatser kring kompetensutveckling för att göra kommunen mer attraktiv i samband med nyrekrytering, men även för att utveckla befintlig arbetskraft. Arbetet med heltidsresan för att omvandla deltider till heltider är en sådan åtgärd. Kommunen har de senaste fem åren genomfört ett antal kompetensutvecklingsinsatser som finansierats av Omställningsfonden. Det finns på intranät en kompetenswebb som samlar kommunens utbildningar på samma ställe. I arbetet med central samverkan mellan arbetsgivare och fack diskuteras återkommande framtida kompetensutvecklingsbehov. Alla kommunens chefer och medarbetare upprättar signerade kontrakt i samband med medarbetarsamtalet. Här listas de kompetensutvecklingsbehov som finns på individnivå och hur dessa ska åtgärdas. Sammanfattningsvis kan sägas att Nässjö har många verktyg i sin verktygslåda för att arbeta med kompetensutveckling både i närtid och långsiktigt.

Att vara en attraktiv arbetsgivare innebär mer än att arbeta med kompetensutveckling, även om detta är en viktig del. Vid intervjuernas berättar många om ytterligare saker som gör Nässjö till en kommun som kan attrahera nya arbetskraft och behålla den befintliga. Löneläget är förhållandevis högt och kommunen arbetar strategiskt kring arbetsmiljöfrågor. Mer om det senare i nästa avsnitt. Intern rörlighet i kommunen uppmuntras för att utveckla medarbetare. Nässjö försöker attrahera unga till kommunens arbetsplatser genom att erbjuda ferieplatser och praktikplatser. Man är synlig på olika mässor samt på universitet och högskolor. Här kan sägas att kommunen arbetar på ett medvetet och strukturerat sätt för att vara och synas som attraktiv arbetsgivare.

Rekryteringsarbetet sker samordnat i kommunen. Det finns ett tydligt och lättillgängliga riktlinjer kring hur rekryteringen ska gå till på intranätet. Det är lätt att avropa HR-stöd i förvaltningarna vid anställning. Kommunen ser själv som förbättringsområde att arbeta med att göra annonseringen kring anställningar ”vassare”.

Arbetsmiljö

Kommunens arbetsmiljöarbete fungerar väl och systematiskt. Processen löper cykliskt över året och det finns tydliga riktlinjer och rutiner kring hur de olika momenten ska genomföras. Några moment och verktyg som kan nämnas är en rehabiliteringspolicy, grundläggande arbetsmiljöutbildningar för chefer och skyddsombud, ett webbaserade arbetsmiljösystemet KIA och ett APT-kit som stöd till att diskutera arbetsmiljöfrågor på arbetsplatsen.

Några grundstenar för att systemet fungerar väl är lyhörda och stödjande HR-funktioner samt öppenhet och dialog mellan arbetsgivaren och de fackliga organisationerna.

Sjukskrivningstalen inom vissa yrkesgrupper ligger relativt högt i Nässjö. Det handlar bland annat om städpersonal och undersköterskor. Satsningar har gjorts inom dessa områden för att minska sjukskrivningarna, men det finns arbete kvar att göra. Det är inte alltid lätt att träffa rätt med stödinsatser och avlastning för de medarbetare som behöver stöd. Fortfarande finns det arbetsplatser där chefen har många underställda vilket försvårar för denne att hinna ge det stöd som kan behövas. Här finns ett påbörjat förbättringsarbete som behöver utvecklas och stärkas.

Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen

Det finns en likabehandlingspolicy och rekryteringsriktlinjer som ger stöd till arbetet för lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen. I chefshandboken finns stöd för att garantera likabehandling vid anställning. Det handlar om stöd till att upprätta kravprofil, annonsering, göra urval och bedöma de sökande. I återkommande lönekartläggningar undersöks om det finns oskäliga löneskillnader avseende bland annat kön.

I kommunens senaste medarbetarundersökning anger 8 % att man blivit utsatt för kränkande särbehandling under det senaste året. Det är ingen hög siffra, men när det gäller detta område bör det råda nolltolerans. Här finns fortfarande ett problem som kommunen behöver arbeta med.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Tydlig personalpolicy som konkretiseras i handböcker	Riktade insatser mot de förvaltningar om visar på lägre resultat i medarbetarundersökningen
Många anslag kring att behålla, tillföra och utveckla kompetens i organisationen	”Vassare” annonser vid rekrytering
Kommunen är synlig som attraktiv arbetsgivare	Intensifierat arbete för att minska sjukskrivningen i vissa yrkesgrupper
Ett samordnat rekryteringsarbete	Fortsatt arbete med att minska kränkande särbehandling utifrån diskrimineringsgrunderna
Ett systematiskt arbetsmiljöarbete	
Starkt stöd till chefer från HR-funktioner	
Gott samarbete mellan arbetsgivare och fackliga organisationer	

Område 8 Chefs- 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 	73

Allmänt

Ett bra chefs- och ledarskap är avgörande för att attrahera kompetenta och engagerade medarbetare. Chefs- och ledarskapets främsta uppgift är att leda och organisera arbetet så att verksamheterna når sina mål. Det ska vara tydligt vad som förväntas av både chefer 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

Nässjö arbetar med ett tillitsbaserat ledarskap. Det är en del i att stärka styrningen av kommunen i perspektiven struktur, arbetssätt och kultur. I detta område liksom det föregående, ligger Nässjö långt framme. Det finns ett samlat dokument, ”Riktlinjer för ledarskap”, som beskriver hur kommunen vill utveckla sitt ledarskap. Den senaste revideringen som gjordes av dessa riktlinjer är från 2017. De är idag mycket allmänt formulerade. Det är snarare de olika arbetssätt och förhållningsätt som beskrivs nedan som bygger kommunens tydliga strategi för att utveckla ledarskapet. Den senaste utvärderingen av ledarskapsindexet i HME bekräftar Nässjös styrka i detta område.

Kommunen riktar även många insatser till medarbetarna i kommunen för att stärka deras roll i organisationen och det finns även en strategi för medarbetarskap. Intrycket är dock att strategin för ett samlat medarbetarskap kan stärkas ytterligare för att sprida kommunens värdegrund och den kultur som är en del i den tillitsbaserade styrningen och ledningen.

Chefers uppdrag och förutsättningar

Det är viktigt att chefer i kommunen är synliga och agerar förebilder för varandra och för medarbetarna. Det handlar om att stå upp för mål, värdegrund och olika åtgärder som kommunen beslutat om. Bilden som ges vid intervjuerna är att kommundirektören är en tydlig och synlig ledare som vågar tänka nytt. Även kommundirektörens ledningsgrupp har klivit fram och agerar mer tillsammans än tidigare. Detta är en styrka i Nässjö. Däremot varierar det i verksamheten kring hur chefer agerar som förebilder. Här finns skäl i att fortsätta stötta upp kring styrning, uppföljning, ledarskap, m.m. för att stärka chefsrollen hos de som behöver extra stöd.

I en tillitsbaserad styrning och ledning är det viktigt att det finns en tydlig delegering av mandat och ansvar till chefer i organisationen. I Nässjö finns denna delegation av ansvar. Det handlar bland annat om rekrytering, lönesättning och rehabilitering. Ramarna ges av HR som här agerar som stödfunktion direkt till cheferna. Vid intervjuerna berättas om att detta stöd fungerar väl. Även mål och uppdrag finns tydligt beskrivet för den enskilda chefen genom de signerade chefskontrakt som upprättad med överordnad chef. Dessa kontrakt följs upp i medarbetarsamtalet. Att arbeta med denna typ av signerade kontrakt är ett gott exempel för att tydliggöra uppdrag och roll på individnivå.

Utöver chefskontraktet finns andra stödformer till chefskapet. Några exempel är introduktionsutbildning för nya chefer, chefsnätverk och mentorskap.

Det finns ett förbättringsområde när det gäller chefernas förutsättningar. Vid intervjuerna framkommer att flera chefer i vissa verksamheter har väldigt många underställda, vilket försvårar ledarskapsrollen och möjligheten att vara ett stöd till medarbetarna. Kommunen har en ambition kring att minska antalet underställda, men det finns mer att göra här.

Ett annat förbättringsområde är att arbeta för att förenkla de administrativa systemen som ska hanteras av kommunens chefer. Vid intervjuerna gavs en lite splittrad bild över hur de administrativa systemen upplevdes. Vissa fungerade väl och vissa var svåra och tidskrävande att hantera. Kommunen skulle kunna genomföra en genomlysning av hur cheferna upplever sin roll i att hantera administrationen och ta fram förbättringsåtgärder utifrån denna.

Intern kommunikation

Kommunens interna kommunikation är till stor del samlad i kommunens intranät. Som tidigare nämnts finns mycket information kring chefs-, ledar- och medarbetarskap samlad i chefshandboken och personalhandboken. Kommunens intranät används även till annan både övergripande och förvaltningsvis kommunikation. Som exempel kan nämnas att kommundirektören skickar ut ett nyhetsbrev till all personal denna väg.

Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

Det finns många former av stöd för att utveckla ledarskapet i kommunen. En ny chef får genomgå ett antal korta utbildningstillfällen i något som kallas ”Startnyckeln”. Denna utbildning följs upp med ett ”Chefskörkort” som är en utbildning där kommunen samarbetar med de andra högländskommunerna. Varje år erbjuds en högskoleutbildning på 7,5 poäng för chefer kring hållbart ledarskap. Kommunen samarbetar i länet med andra kommuner kring en utbildning som riktar sig till de som vill pröva på att bli chefer. Ett viktigt forum för chefs- och ledarskap är de återkommande chefsträffarna där alla kommunens chefer samlas. Vid intervjuerna berättas att dessa chefsträffar har utvecklats och blivit bättre under senare år. Bland annat har inslag av dialog och diskussioner ökat på bekostnad av enkelriktad information från kommunledningen. När det gäller utveckling av ledarskapet, så är kommunen ett gott exempel.

Kommunen arbetar också med att utveckla medarbetarskapet i organisationen. Här erbjuds inte lika många stödåtgärder, men det finns kommungemensamma anslag som stöttar medarbetarskapet. Kommunen upprättar enskilda signerade kontrakt med alla medarbetare som kallas ”Mitt medarbetarskap”. Innehållet där knyter an till kommunens personalpolicy och där finns även en individuell kompetensutvecklingsplan. Kontraktet följs upp i samband med medarbetarsamtalet. Alla nyanställda erbjuds en gemensam introduktionsutbildning. Mycket av utbildning och stöd till medarbetarna som är knutet till yrkesrollen är delegerat till de olika verksamheterna.

Det finns möjligheter att utveckla medarbetarskapet ytterligare. Det kan handla om samma verktyg som används i utvecklingen av chefs- och ledarskapet. Gemensamma medarbetarträffar, tvärsektoriella nätverk, kommunövergripande utbildningar kan vara ett sätt att bygga ett tillitsbaserat medarbetarskap och en kultur som stödjer den utvecklingsresa som kommunen vill göra.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Kommunövergripande strategi kring utveckling av chefs- och ledarskap</p> <p>Tydligt kommunövergripande ledarskap</p> <p>Hög grad av delegerat ansvar till chefer</p> <p>HR som stödfunktion till chefer</p> <p>Chefs- och medarbetarkontrakt</p> <p>Många utbildningar för chefer</p> <p>Chefsträffar</p> <p>Mentorskap</p> <p>Tydlig chefs- och personalhandbok</p>	<p>Stärka upp strategin kring utveckling av medarbetarskapet</p> <p>Arbeta mer med att utveckla chefernas förmåga att vara förebilder kring mål och kultur</p> <p>Arbeta med att minska antalet underställda per chef på vissa ställen</p> <p>Utvärdering, analys och förenkling av administration för chefer</p>

4. Översikt av poängfördelning

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

1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	Uppnått	Max
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	13	20
1.2 Kommunens information till medborgarna	8	10
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	23	30
1.4 Transparens kring resultat	3	10
1.5 Förutsättningar för politiken	22	30
	69	100

2. Samhällsutveckling	Uppnått	Max
2.1 Strategiskt arbete	11	15
2.2 Social hållbarhet	22	30
2.3 Ekologisk hållbarhet	17	30
2.4 Civilsamhälle, näringsliv och kultur	18	25
	68	100

3. Styrning och kontroll	Uppnått	Max
3.1 Strategi för styrning	7	10
3.2 Politisk styrning	25	30
3.3 Uppföljning och analys	19	25
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	16	20
3.5 Koncernstyrning	10	15
	77	100

4. Effektivitet	Uppnått	Max
4.1 Strategi för ökad effektivitet	11	20
4.2 Långsiktig planering för ökad effektivitet	15	20
4.3 Jämförelser för ökad effektivitet	8	20
4.4 Ny teknik som ökar effektivitet	13	20
4.5 Samverkan för effektivitet	13	20
	60	100

5. Brukarens fokus	Uppnått	Max
5.1 Strategi för brukarens fokus	12	20
5.2 Fokus på service och bemötande	11	20
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	14	20
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	13	20
5.5 Brukarinflytande	13	20
	63	100

6. Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	14	20
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	11	20
6.3 Innovation och ständiga förbättringar	11	30
6.4 Lära av goda exempel	16	30
	52	100

7. Arbetsliv	Uppnått	Max
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	13	15
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	31	40
7.3 Arbetsmiljö	20	25
7.4 Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	16	20
	80	100

8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	15	20
8.2 Chefernas uppdrag och förutsättningar	20	30
8.3 Intern kommunikation	13	20
8.4 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	25	30
	73	100