

# Kommunkompassen Analys av Lysekils kommun

2022-05-18 Utvärderare Linda Nordberg och Hanna Lundborg, SKR Karolina  
Dahlblom, Region Kalmar Län



Sveriges  
Kommuner  
och Regioner

## Innehåll

<b>1 Vad är kommunkompassen? .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Lysekils kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång .....</b>	<b>5</b>
Utvärderingen .....	5
Sammanfattning av resultat .....	5
Jämförelser.....	7
Sammanfattande kommentarer.....	7
<b>3. Detaljerad genomgång per område .....</b>	<b>9</b>
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare .....	9
Område 2 Samhällsutveckling.....	13
Område 3 Styrning och kontroll.....	19
Område 4 Effektivitet .....	23
Område 5 Brukarens fokus .....	29
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	32
Område 7 Arbetsliv.....	35
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap .....	39
<b>4. Översikt av poängfördelning .....</b>	<b>43</b>

# 1 Vad är kommunkompassen?

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

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

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

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

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

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Kommunens styrdokument
- Kommunens hemsida och sociala medier

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

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

De åtta huvudområdena är:

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

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

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

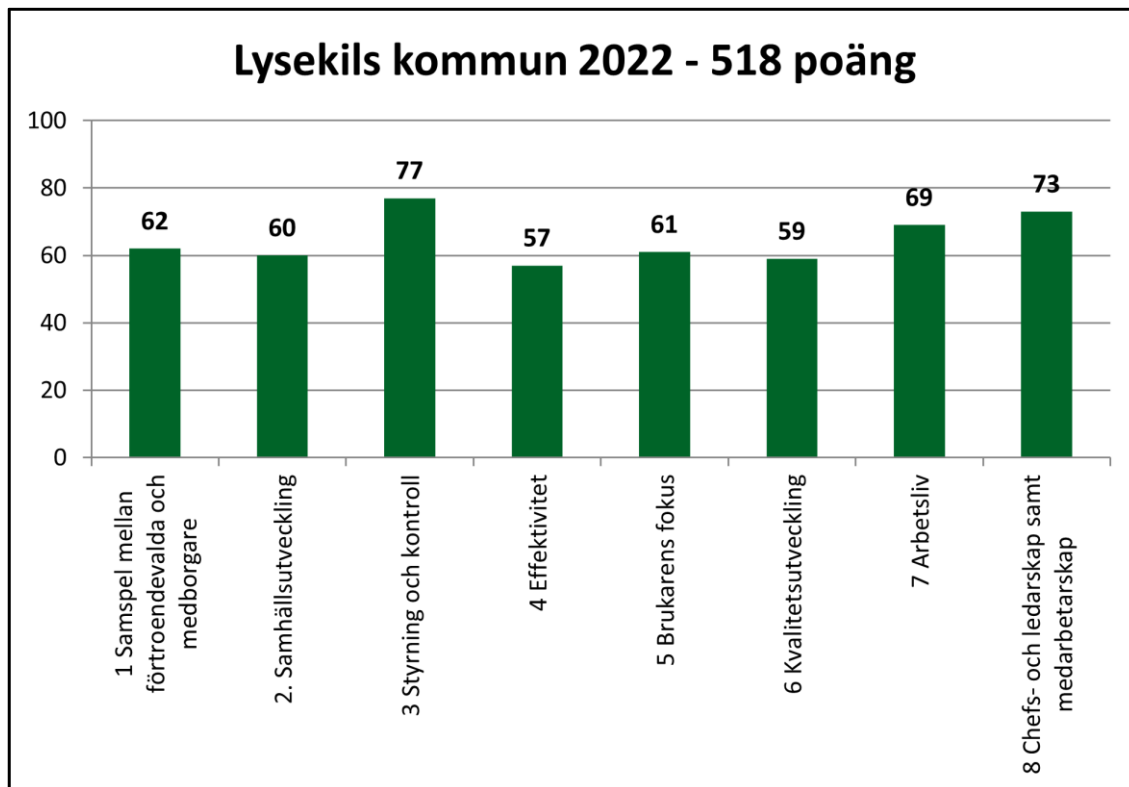
### **Utvärderingen**

Utvärderingen av Lysekils kommun genomfördes i mars 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**

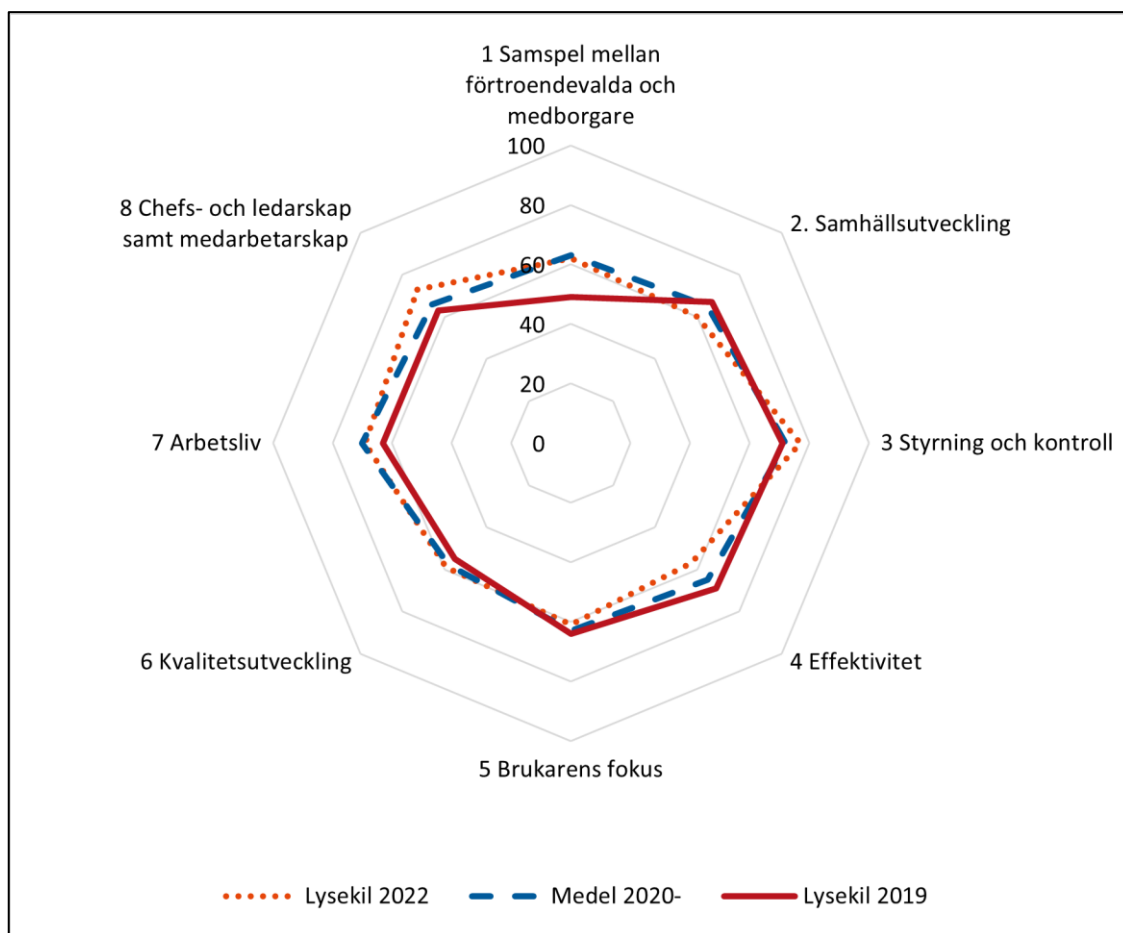
Nedan visas Lysekils totalpoäng samt poängfördelningen per område.



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

## Lysekil (2022) jämfört med den senaste utvärderingen och 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/kommunkompassen](http://www.skr.se/kommunkompassen).

### Sammanfattande kommentarer

Lysekils kommun ligger ungefär på snittet för medelkommunen i Sverige när det gäller Kommunkompassen-utvärderingar sedan 2020. Kommunens starkaste områden är område 3 (politisk styrning och kontroll) och område 8 (chef- och ledarskap samt medarbetarskap). Dessa områden ligger kommunen över snittet jämfört med kommunerna som gjort en utvärdering senaste två åren.

Uppfattningen vi får är att Lysekil arbetat med att sätta strukturerna på plats de senaste åren, vilket gett effekt när man tittar på styrningen. Det finns en ordning och reda i kommunen vad gäller grundstrukturen. Ett ytterligare delområde som förbättrats inom område 3 är koncernstyrningen. Den har blivit starkare i organisationen, både teoretiskt i de olika styrdokumenterna och inte minst i det gemensamma ägardirektivet för kommunkoncernen. Men detta gäller även i praktiken genom pågående samverkansarbeten som sker, exempelvis trygghetsarbetet samt också genom att bolagen deltar i organisationens gemensamma strategiskt viktiga dagar som omvärldsdagen och chefsforum.

Nu pågår nästa förflyttning i kommunens organisation som gäller den gemensamma kulturen som alla i organisationen berörs av. Det handlar om att hitta en balans mellan ansvar, kontroll och tillit där styrningen går bägge hållen, både uppåt och neråt. En kulturförflyttning är sällan lätt. Utvärderarna får dock uppfattningen att det ses positivt på den förändring som kommunen är i och att denna utveckling är en självklar del i kommunens resa till att bli en kommun där samverkan, innovation och ny teknik behöver bli än mer tongivande i organisationen. Här kan medarbetarplattformen ha en viktig roll.

Inom område 4 (effektivitet) och område 6 (kvalitetsutveckling) kan kommunen fortsätta utvecklas. Det ligger i linje med ovannämnda förflyttning.

Verksamhetsutvecklingen behöver utökas med fler ”verktyg i verktygslådan” än det arbetet med ständiga förbättringar som redan idag pågår. Det strategiska arbetet kring kvalitetsutveckling behöver också få en tydligare riktning och starkare mandat i organisationen. En förbättrad och ökad analys av kommunens resultat samt nya och andra sätt att fånga in brukarens fokus är de förbättringsområden som är särskilt viktiga här. Lysekil är ett gott exempel kring att samverka med externa aktörer. Nu gäller det även att vässa den interna samverkan för att öka effektiviteten i hela kommunen; att med de begränsade medel en kommun har idag erbjuda välfärd till en så hög kvalitet som möjligt.



## 3. Detaljerad genomgång per område

### Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li><li>• Kommunens information till medborgare</li><li>• Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken</li><li>• Transparens kring resultat</li><li>• Förutsättningar för politiken</li></ul>	62

#### 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

Lysekils kommun tog 2020 fram en policy för medborgardialog som beskriver kommunens förhållningssätt till medborgardialog som arbetssätt och beskrivning av vad det är och inte är. Policyn innehåller även principer för medborgardialog kring processen i sin helhet. Policyn gällde dock till december 2021. Det naturliga nästa steg är att se över och utvärdera policyn. Lever

policyn i organisationen, har man förankrat den hos verksamheterna och politiken? Och har den gett effekt?

Utifrån kommunens deltagande i SKR:s projekt Medborgardialog i komplexa frågor 2020/2021 ska kommunen bygga upp en modell som även ska användas i andra medborgardialoger. Det har även utarbetats ett utkast till handbok för medborgardialog.

Jämfört med den senaste utvärderingen ser man att kommunen tagit steg framåt i området för att utveckla medborgarnas möjlighet till delaktighet och beslutsfattande. Att få till ett systematiskt arbete där syfte, roller och arbetssätt blir än mer tydligt i organisationen – både för tjänstepersoner och förtroendevalda – kan ännu stärkas. Är demokratiarbetets riktning tydlig i hela kommunen och får de förtroendevalda en helhetsbild av hur kommunen i sin helhet arbetar för att vara en öppen kommun där delaktighet förespråkas? Sunne, Piteå och Ängelholm är tre kommuner som arbetar systematiskt och strategiskt med medborgardialog.

Kommunen har uppdaterat sin kommunikationspolicy som i skrivande stund inte är politiskt beslutad. Utgångspunkten till uppdateringen var enligt kommunen att följa samhällsutvecklingen och de behov medborgarna har av kommunen när det gäller information, kommunikation och medborgarnas möjlighet att utföra sina demokratiska rättigheter för insyn och påverkan. Policyn är allmänt formulerad. När den beslutas politiskt, ser utvärderarna att en förankring av den behöver ske så att man får en gemensam förståelse för dess innebörd i kommunen.

Det finns även riktlinjer för sociala medier i kommunen som nu ska revideras. Redan i senaste utvärderingen påpekades att dessa var delvis föråldrade och behöver förnyas och förankras.

### **Kommunens information till medborgarna**

Kommunen använder sig av flertalet olika kanaler för att sprida aktuell information till medborgarna. Förutom kommunens hemsida och sociala medier som t.ex. Facebook och Instagram, informerar kommunen en gång per månad om viktiga händelser i Lysekilsposten. Därtill har man precis börjat använda LinkedIn som en ytterligare kanal, då främst utifrån ett arbetsgivarperspektiv. Uppfattningen är att kommunen har en ambition att använda sig av en flora av

kanaler för att nå ut både till dem som är mer vana vid sociala medier och dem som hellre föredrar de traditionella vägarna som lokalposten.

Samtliga kallelser, handlingar och protokoll finns publicerat på hemsidan och fullmäktige webbsänds. För att på ett enklare sätt ta del av de beslut som fattas, gör man även ett kort videoklipp kring det viktigaste från kommunstyrelsens möte. Videoklippen publiceras både på hemsidan och Facebook. Däremot var det svårt för utvärderarna att hitta videoklippen på hemsidan.

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

En förtroendevald måste ha kontaktvägar öppna mot medborgarna i kommunen. Det säkerställer Lysekil genom att bland annat publicera kontaktuppgifter till förtroendevalda på webben. Medborgarna har även möjlighet att lämna in medborgarförslag till kommunen som tas upp på kommunfullmäktige. Kommunen har själva identifierat att man inte har hanterat dessa inom ett år som man bör. Här har man därför påbörjat ett utvecklingsarbete för att utveckla ärendehanteringsprocessen för att hantera detta på ett mer ändamålsenligt sätt.

De senaste åren har Lysekil deltagit i SKR:s projekt ”Medborgardialog i komplexa frågor” inom temat trygghet. Målsättningen är att de erfarenheter och den metod som utvecklats, ska utgöra en grundmodell för systematiskt användande av medborgardialoger framgent. Efter detta projekt planeras nu större dialoger som exempelvis på Skaftö kring äldreboende. Det är positivt att kommunen analyserar och drar slutsatser av trygghetsdialogen för att kunna vässa sitt arbete med framtida dialoger. Det är även mycket klokt att göra avvägningar kring när metoden ska användas och att fokusera på de större frågorna just nu. Sedan förra utvärderingen ser utvärderarna att man tagit större konkreta kliv inom området. Viktigt är att de förtroendevalda är delaktiga i dialogerna eftersom de innehar både rollen som beslutsfattare och mottagare av resultatet.

### **Transparens kring resultat**

Vad får jag som medborgare för mina skattepengar? Vilka resultat och vilken kvalitet är det på tjänsterna som kommunen levererar? För att kunna få svar på dessa frågor idag är medborgarna hänvisade bland annat till kommunens årsredovisning och länkar till KKiK-resultaten, Medborgarundersökningens resultat och övriga verksamhetsresultat i Kolada. Medborgarundersökningens resultat finns sammanfattat som en nyhet på hemsidan, vilket tillför en enkelhet

i att ta till sig resultatet. En årsredovisning är ofta förhållandevis svårläst för en icke-insatt person och länkar till resultat i Kolada kan också vara relativt svårtolkade. Önskvärt hade varit att kommunen på ett mer tillgängligt sätt delgivit medborgarna denna information, exempelvis kortversioner eller enklare format anpassat för medborgarna, kompletterat med mer specifika verksamhetsresultat och kanske även jämfört resultaten med andra liknande kommuner. Många kommuner har jämförelsetjänster för att göra detta mer tillgängligt för en medborgare. Detta påpekades även i senaste utvärderingen. Burlövs kommun kan här fungera som ett gott exempel som presenterar sina KKiK-resultat (Kommunens Kvalitet i Korhet) på ett bra sätt där man kan ta del av olika resultat men också se hur kommunen ligger till i förhållande till grannkommunerna. Därtill finns det ett värde av att komplettera en sådan tjänst med kommentarer till måluppfyllelsen och vilka åtgärder man vidtagit utifrån resultaten. Här kan Tomelilla kommun fungera som gott exempel som både beskriver sina resultat och hur de arbetar utifrån resultatet.

### **Förutsättningar för politiken**

I början på varje mandatperiod får samtliga förtroendevalda utbildning i relevant lagstiftning samt utbildning avseende mutor och jäv, ekonomi, kommunikation, offentlighetsprincipen osv. Därtill får de även särskild information kopplat till kommunens olika verksamheter. Vill man utveckla erbjudandet så kan man även se över möjligheten att i utbildningen även lyfta upp vad som förväntas av dig som förtroendevald, hur man skriver en motion osv. Man kan även fundera på huruvida det finns ett värde i att erbjuda en riktad utbildning för de som är helt nya i sin roll och en utbildning för dem som har erfarenhet av rollen sedan tidigare. Det kan även vara värt att säkerställa att förtroendevalda som väljs mitt i mandatperioden får stöd och utbildning, kanske via en digital utbildning? Österåker är en kommun som tagit fram en webbaserad utbildning för sina förtroendevalda och Nacka kommun har samlat all information som berör de förtroendevalda på webben på en specifik ingång. Kumla kommun har en Politikerportal på sin hemsida där förtroendevalda hittar samlad information från kommunen för att kunna utföra sitt uppdrag på bästa möjliga sätt.

Hot och hat gentemot förtroendevalda har ökat i Sverige under senaste åren, varför tydliga riktlinjer, råd och stöd till förtroendevalda är viktiga. Här är Lysekil ett nationellt gott exempel som tydliggjort ansvaret för de förtroendevalda i kommunen. Därtill finns rutiner för incidentrapportering och

hotbilda-bedömning. För tillfället pågår en revidering av riktlinjerna och planering av utbildningstillfällen för förtroendevalda för att repetera kunskaperna inför kommande val.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Uppbyggnad av modell för medborgardialog utifrån egen erfarenhet</p> <p>Uppdaterad kommunikationspolicy</p> <p>Flertalet olika kanaler för att sprida information till medborgarna</p> <p>Korta videoklipp kring det viktigaste från kommunstyrelsens sammanträden</p> <p>Utbildning för förtroendevalda i början på varje mandatperiod</p> <p>Föredömliga och tydliga riktlinjer och ansvar kring hot och hat gentemot förtroendevalda</p>	<p>Uppdatera policyn för medborgardialog</p> <p>Stärk det systematiska arbetet kring medborgarnas möjligheter till delaktighet</p> <p>Knyt ihop de kommande uppdaterade riktlinjerna för sociala medier med den kommande kommunikationspolicyn</p> <p>Se över processerna kring hanteringen av medborgarförslag</p> <p>Utveckla sätten att på ett enkelt och lättillgängligt sätt informera kring ekonomi- och verksamhetsresultat till medborgarna – gärna i jämförelse med andra kommuner</p> <p>Se över möjligheten till riktade utbildningar för förtroendevalda (nya/gamla, under mandatperioden etc.)</p>

## Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för hållbar utveckling</li> <li>• Social hållbarhet</li> <li>• Ekologisk hållbarhet</li> <li>• CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGS- OCH KULTUR</li> </ul>	60

### 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**

Enligt kommunen har man integrerat de tre hållbarhetsperspektiven in i kommunens styrmodell. Man hänvisar till de fem utvecklingsområdena i kommunen:

1. *Vi tar ansvar för miljön*
2. *Upplev Lysekil och vår unika livsmiljö*
3. *Barn och unga är vår framtid*
4. *Maritima Lysekil* (där en av målsättningarna är att bli en nationell nod för blå hållbar utveckling)
5. *Vi utvecklas genom lärande*

Nämnderna och verksamheterna ska förtydliga i sina verksamhetsplaner hur de arbetar för att bidra till ett hållbart samhälle. Vid en genomgång av nämndernas verksamhetsplaner är det rätt otydligt beskrivet hos de flesta nämnder och hur man bidrar redovisas också rätt fragmentariskt, vilket gör att det är svårt att bilda en helhetsuppfattning av kommunens hållbarhetsarbete och dess effekter. Detta gäller även uppföljningen. Här kan kommunen tydliggöra och utveckla den övergripande styrningen av hållbarhetsarbetet utifrån de tre perspektiven. Det ekologiska perspektivet är idag det mest dominerande eftersom det arbetet pågått längst i kommunen. Här kan kommunen tydliggöra och stärka de övriga perspektiven så att arbetet för att vara en hållbar kommun sker utifrån samtliga perspektiv. Växjö och Mora är två kommuner som arbetat in hållbarhet på ett bra sätt i sin styrning.

Rent organisatoriskt har kommunen sedan några år tillbaka en egen avdelning för hållbar utveckling som ska agera som en stödjande funktion gentemot förvaltningarna kring strategiska frågor kopplat till hållbarhetsperspektiven. Uppfattningen utvärderarna får är att stödet som strategierna på avdelningen kan bidra med, kan utnyttjas i större utsträckning i organisationen som ett steg i att förbättra hela hållbarhetsarbetet.

### **Social hållbarhet**

I Lysekils kommun finns ett råd för folkhälsa och social hållbarhet var uppgift är att främja en god och jämlik folkhälsa och arbeta för en social hållbar kommun. I rådet deltar samtliga förvaltningschefer tillsammans med politiker från kommunens alla nämnder och politiker från regionen. Regionen är även med och delfinansierar halva folkhälsostrateg-tjänsten. Rådet har under senare år ändrat fokus från endast folkhälsofrågor till att även innehålla sociala hållbarhetsperspektivet. Enligt intervjuerna har rådet fått ett tydligare uppdrag och bättre tyngd efter att förvaltningscheferna fått en roll i rådet. Utvärderarna ser positivt på ambitionen att bredda området till att innehålla ett starkare social hållbarhetsperspektiv men att arbetet är fortfarande i sin linda. För att tydliggöra kommunens riktning inom området, kan ett sätt vara att i rådet ta fram en gemensam nulägesanalys kring vilka de mest prioriterade områdena inom social hållbarhet är. En kommun som arbetat med nulägesanalyser inom hållbarhetsperspektiven är Gällivare kommun.

Som även tidigare nämnts har det under senaste åren pågått ett större tvärasektoriellt arbete för att öka tryggheten i Lysekils kommun. Arbetet uppstod utifrån ett särskilt behov och särskilda händelser varefter man byggde upp en egen tvärasektoriell organisation för att hantera det, där även bolagen och externa aktörer som exempelvis räddningstjänsten och Polisen ingår. Arbetet uppfattas vara framgångsrikt och gett effekt. Ett resultat utifrån arbetet är att en ny enhet startat upp – Ung utveckling. Enhetens fokus är att säkerställa att barn och unga mellan 10-18 år har en meningsfull fritid.

Vid skrivande stund var det oklart kring hur trygghetsarbetet i framtiden bör ske och se ut organisatoriskt. Ska det vara inbakat i ett av utvecklingsområdena eller bilda ett nytt utvecklingsområde kring detta? Utvärderarna ser positivt på att säkerställa att arbetet kommer in i ordinarie styrningen för att säkerställa långsiktigheten i arbetet.

Ser man på kommunens jämställdhetsarbete så finns det mer att göra, vilket även kommunen själv är medveten om. Jämställdhetsperspektivet är svagt i styrningen överlag. Här kan kommunen ta hjälp av SKR:s material kring jämställdhetsintegrering och de checklistor som tagits fram i SKR:s vägledning kring jämställdhetsintegrering. Kommuner som lyckats särskilt väl i sitt uppdrag att jämställdhetsintegrera är Hedemora, Jönköping och Jokkmokk.

### **Ekologisk hållbarhet**

Det finns flertalet olika styrdokument som kopplar till ett ekologiskt hållbart samhälle. Som exempel kan nämnas kommunens grönstrategi, riktlinjerna för kommunens miljöarbete samt klimatlöftena som kommunen antagit via Västra Götalands satsning inom Klimat 2030. Därtill finns den ekologiska hållbarheten med i kommunens styrningen genom flertalet utvecklingsområden som exempelvis *"Vi tar ansvar för miljön"*, *"Maritima Lysekil är en kraft att räkna med"* och *"Upplev Lysekil och vår unika livsmiljö"*. Även några kritiska kvalitetsfaktorer lyfter upp området där det även finns utpekade indikatorer som man följer upp. Uppföljningen av dessa sker i årsredovisningen. Det kan uppfattas som svårt att få en tydligt helhetsbild av kommunens ekologiska hållbarhetsarbete i och med att det finns på så många olika områden. Här kan man fundera på ifall man kan utveckla styrningen och uppföljningen något för att få en tydligare helhetsbild kring vad som görs inom området ekologisk hållbarhet och effekterna av arbetet.

För att stötta lokalsamhället att minska sin klimatpåverkan sker flertalet satsningar och aktiviteter inom kommunen, som visar att kommunen har en hög ambition inom området. Som exempel kan nämnas deltagandet i Västtrafiks cykelsatsning, arrangerandet av en hållbarhetsvecka i samarbete med näringslivet 2021 samt utökningen av laddpunkter från två till tio under året 2021. Vidare finns en omfattande plan för fortsatt utbyggnad av laddinfrastrukturen. Inom kommande år ska Lysekil även starta ett återbrukscentrum för allmänheten. Internt sker även flertalet konkreta satsningar för att minska klimatpåverkan. Kommunens klimatlöften och redovisningen av genomförda klimatlöften 2021 visar flertalet åtgärder som exempelvis mätning av matsvinn, produktion av solel, satsning på miljöbilar, energieffektiviseringar, miljökrav i upphandlingar osv.

Kommunen har idag ingen klimatanpassningsplan utan denna ska tas fram 2022. Arbetet ska även arbetas in i den nya översiktsplanen.



Att närma sig cirkulär ekonomi innebär att kommunen ska sträva efter att så långt det går att minimera onödiga inköp, främja återbruk och prioritera återvinning före skapande av avfall. Vid uppdateringen av kommunens riktlinjer och policy för inköp och upphandling finns ett tydligt fokus på hållbarhet. Kommunen har även lyfts upp av externa granskningar som en av få kommuner som prioriterar varor som är helt eller delvis producerade av återvunnet material i sina upphandlingar. Som tidigare nämnts ska kommunen nu satsa på ett återbrukscentrum och en Fritidsbank är på gång. Kommunen har också sedan länge samverkat med Emmaus om klädsortering. Samverkansarbetet är ett samarbete med Rambo – det kommungemensamma avfallshanteringsbolaget - där enheten för arbetsmarknad tar emot och säljer vidare under kommunens regi. Därtill finns det en koppling till cirkulär ekonomi i Klimatlöftena. Sammanfattningsvis ser utvärderarna att det sker flertalet olika aktiviteter för att minska klimatpåverkan både internt i organisationen och i lokalsamhället och för att främja cirkulär ekonomi i Lysekil. Det uppfattas vara av vikt för både den egna kommunala organisationen samt i de kommunala bolagen.

### **Civilsamhälle, näringsliv och kultur**

Lysekil samverkar med civilsamhället genom både de mer traditionella sätt som exempelvis aktiva föreningar i kommunen, delaktighet i kommunens medborgardialoger (särskilt vad gäller trygghet) och i den fysiska planeringen. Därtill har kommunen två IOP:er (idéburet offentligt partnerskap); en mellan kommunen och ABF Fyrbodals kring mötesplats för unga och nyanlända och en för samverkan mellan kyrkan och arbetsmarknaden. Regelbundna träffar med civilsamhället sker via kommunens näringslivsråd. Även kommunens föreningsutvecklare har en viktig roll i att upprätthålla dialogen och stötta samverkan mellan kommunen och kultur-, fritids- och idrottsföreningarna. Den sammanvägda uppfattningen utvärderarna är att kommunen har en ambition att vara öppen för samverkan med civilsamhället för att både göra dem delaktiga i utvecklingen av samhället samt att stötta dem i sin verksamhet, vilket kommunen till synes även är. Vill man ta ett ytterligare utvecklingssteg inom området, kunde uppföljningen av arbetet och dess effekter tydliggöras.

Lysekils arbete med att stötta det lokala näringslivet utgår från den politiska näringslivsstrategin. Näringslivet stöttas också genom den politiska antagna destinationsstrategin. Här särskiljer sig kommunen på ett intressant och föredömligt sätt från flertalet andra kommuner; näringslivsstrategin är intimt kopplad till Lysekils vision 2030 som är direkt kopplad till Agenda 2030.

Därmed ska kommunen utifrån sitt näringslivsarbete bidra till Agenda 2030-målen. Strategin pekar även ut ett antal målsättningar som man kopplat indikatorer till för att kunna följa upp arbetet. Åtterrapporering av arbetet sker till kommunstyrelsen. Utifrån de resultat kommunen har fått inom näringslivsarbetet, har kommunen identifierat de områden där de kan ta ytterligare steg. Här ser utvärderarna att ett återkommande utvecklingsarbete sker för att säkerställa ett gott företagsklimat. Ett mycket gott exempel till andra kommuner.

Lysekils kommun har ett kultur- och fritidspolitiskt program som definierar kommunens vision och mål inom området. En utredning av kommunens föreningsbidrag har gjorts under 2021. Nu ska en fördjupad utredning göras där man fokuserar på kommunens hantering av föreningsbidrag.

Det kommunägda bolaget Havets Hus i Lysekil AB har till uppdrag att visa och lära om den marina världen och dess djurliv. Havets hus uppdrag är spännande i sig då det både vänder sig till att bidra till ett lärande kring havet och djurlivet och till att medverka för en turismutveckling i Lysekils kommun.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Hållbarhetsperspektiven inbakade i den ordinarie styrningen</p> <p>Rådet kring folkhälsa och social hållbarhet-tvärsektoriell och samverkande politisk styrgrupp</p> <p>Tvärsektoriellt arbete kring trygghet</p> <p>Ett brett arbete kring den ekologiska hållbarheten</p> <p>Flertalet exempel kring att stötta både medborgarnas och kommunens egna klimatarbete och omställning till en cirkulär ekonomi</p> <p>Samverkan med civilsamhället på flertalet olika sätt för att utveckla samhället</p> <p>Kopplingen mellan näringslivsarbetet och Agenda 2030-arbetet – mycket gott exempel!</p>	<p>Se över hur hållbarhetsarbetet kan knytas ihop än mer – en tydlig riktning med kommunens hållbarhetsarbete</p> <p>Utnyttja stödet från avdelningen för hållbar utveckling mer</p> <p>Tydligare röd tråd kring det sociala hållbarhetsarbetet</p> <p>Behöver det finnas ett mer samlat grepp kring arbetet kring ekologisk hållbarhet och dess effekter?</p> <p>Utveckla jämställdhetsarbetet i hela organisationen</p> <p>Tydligare uppföljning av hållbarhetsarbetet samt mer analys kring effekter av olika åtgärder inom hållbarhet</p>

### Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för styrning</li> <li>• Politisk styrning</li> <li>• Uppföljning och analys</li> <li>• Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson</li> <li>• Koncernstyrning</li> </ul>	<p><b>77</b></p>

## Allmänt

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

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

## Strategi för styrning

Som även under förra utvärderingen, har kommunen en tydlig styrmodell som tydliggör kedjan genom visionen, de fem utvecklingsområdena som därefter bryts ner i utvecklingsmål och uppdrag. För att kvalitetssäkra grunduppdraget tas kritiska kvalitetsfaktorer fram, med andra ord faktorer som måste uppfyllas för att verksamhetens grundläggande uppdrag ska ha god kvalitet. Styrmodellen tydliggör även hur hela planerings- och uppföljningsprocessen ser ut och gäller för hela kommunkoncernen. Modellen uppfattas av kommunen och utvärderarna som fungerande och tydlig. Hur de fem utvecklingsområdena bryts ner eller arbetas med på nämnds nivå, kan dock förtydligas. Mer om detta nedan.

Den sammanvägda bilden är att det finns en ordning och reda i kommunen vad gäller grundstrukturen och styrdokumentet. Det bidrar till att det är lätt att göra rätt i och med den goda grunden som man står på.

## Politisk styrning

Lysekils styrning utgår från en gemensam vision som togs fram 2017 – Vision Lysekil 2030. Den är känd i organisationen, men kunde med fördel kortas ned för att enklare kunna tas till. Värdegrunden kan här fungera som ett gott exempel som med sin korthet ”*Öppet, enkelt, värdig*” lever starkt i kommunorganisationen. Bolagen har tagit fram egna värdegrunder.

Värdeorden kopplas även till verksamhetsplanerna och finns med i underlagen för medarbetarsamtalen. De förbättringar som lyftes fram var att man med fördel kunde koppla värdeorden till både ledarutvecklingsprogrammet och medarbetarplattformen.

Lysekils kommun arbetar med fem utvecklingsområden som är viktiga för kommunens utveckling och för ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet. Varje utvecklingsområde har en ansvarig som håller i uppföljningen och hur arbetet med området går. Varje utvecklingsområde har utvecklingsmål som preciserar vilken inriktning verksamheten ska ha. Till varje utvecklingsmål finns indikatorer som mäter hur väl kommunen lyckas. Indikatorerna redovisas i uppföljningsrapporterna under året och sammanfattas i årsredovisningen. Hur nämnderna arbetar med utvecklingsområdena skiljer sig mellan de olika nämnderna och det är upp till nämnderna själva att besluta vilka de känner sig berörda av och vilka områden de bidrar till. Hur nämnderna arbetar med de övergripande utvecklingsområdena håller nu på att utvecklas enligt kommunen, vilket utvärderarna ser positivt på för att styrningen blir än mer tydligt och att kopplingen till nämnderna och deras bidrag förtydligas. Därtill ska man även se över områdena i samband med kommunens omvärldsdag eftersom de legat fast en längre tid. Kommunfullmäktige eller nämnd kan även ge uppdrag förvaltningarna/verksamheterna kring mer specifika och prioriterade områden.

På förra utvärderingen lyftes fram att sammanlänkningen mellan den ekonomiska planeringen och uppföljningen av verksamhetsresultat kunde förbättras. Uppfattningen utvärderarna får är att dessa delar är nu mer integrerade än senast. Kommunen använder sig av en klassisk resursfördelningsmodell samt att politiken kan styra med budgetsatta uppdrag. Fortsätt koppla ihop ekonomin med verksamhetsresultaten och ta gärna hjälp av RKA:s effektivitetsnyckeltal som en utgångspunkt i arbetet.

### **Uppföljning och analys**

Som stöd i arbetet att följa upp och analysera har analysgruppen en central roll. De ska både samla hela organisationen samt främja analys ute på verksamheterna. Dialogmöten sker fyra gånger per år med respektive förvaltning och bolag, vilket upplevs vara positivt, både vad gäller att få till själva analysen och att koppla bolagen tydligare till de kommunövergripande utvecklingsmålen. En viss svårighet att följa upp samtliga utvecklingsområden lyfts upp under intervjun. Detta bör man säkerställa och ha i åtanke vid

revideringen av dem nu. Hur ska utvecklingsområdena följas upp och på vilket sätt där målet är att de förtroendevalda på ett enkelt sätt kan se ifall utvecklingen går mot rätt håll och därefter vidta rätt åtgärder?

I december 2021 antogs nya riktlinjer för den interna kontrollen. Riktlinjerna omfattar både nämnderna och bolagen. Det man främst skruvat på i de nya riktlinjerna är återkopplingen till kommunstyrelsen kring föregående års åtgärder. Uppfattningen utvärderarna får av de intervjuade är att utvecklingen har bidragit till ett bättre årsbaserad cykel och en bättre rutin.

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

I Lysekils kommun styr ledande koalition i minoritet. Samspelet mellan förtroendevalda och tjänstepersoner är huvudsak bra och de vet sina roller. Till viss mån kan den gyllene zonen upplevas vid tillfällen vara svår men att rollbeskrivningarna för tjänstepersonerna hjälper dem att förstå sin roll och sitt uppdrag. Det finns ett gott förtroende där dialogerna och de regelbundna träffar mellan exempelvis kommundirektören och politiken bidragit till detta.

En utmaning som lyfts upp av flera intervjugrupper är samspelet mellan nämnder och kommunstyrelsen och tilliten mellan dessa. Detta visar sig främst genom olika beslutsutfall på nämnd- och KS- eller KF-nivå där förslag till beslut beredda på nämnds-nivå blir ändrade och återremitterade på KS- eller KF-nivå. Här behöver de förtroendevalda förbättra dialogen mellan de olika nivåerna och få stöd i att säkerställa en rakare beslutslinje mellan nämnderna och KF/KS.

### **Koncernsstyrning**

Sedan senaste utvärderingen har koncernstyrningen blivit både starkare och tydligare i kommunen, både teoretiskt och rent i praktiken. Det finns ett övergripande gemensamt ägardirektiv för hela kommunkoncernen där det framgår att bolagen ska ta hänsyn till den samlade effekten för hela koncernen när det gäller att åstadkomma samhällsnytta. Kommundirektören har regelbundna träffar med respektive bolag. Bolagen träffar även förvaltningarna och de är även inbjudna till chefsforum samt till omvärldsdagen. Nästa steg kan vara att även bjuda in bolagscheferna till den chefsutbildning som kommunen anordnar.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Tydlig styrmodell med en handfull övergripande utvecklingsområden och kritiska kvalitetsfaktorer	Se över uppföljningen av de övergripande utvecklingsområdena – hur kan den bli vassare och bättre?
Övergripande målen uppföljningsbara genom mätbara indikatorer	Se över ifall visionen behöver uppdateras för att bli mer ändamålsenlig
Värdeord som lever i organisationen	Tydliggör nämndernas och deras bidrag till de övergripande utvecklingsområdena
Förbättrad sammanlänkning mellan ekonomiska resultat och verksamhetsresultat	Fortsätt koppla ihop ekonomin med verksamhetsresultaten
Regelbundna resultatdialoger med respektive förvaltning och bolag	Förbättra dialogen och samspelet mellan nämnderna och kommunstyrelsen/kommunfullmäktige
Kommunövergripande analysgrupp	Fortsätt arbeta med koncernstyrningen för att knyta ihop bolagen och förvaltningarnas arbete
Starkare och förbättrad koncernstyrning både teoretiskt och praktiskt	
Förbättrad internkontroll-process	

#### Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ökad effektivitet</li> <li>• Långsiktig planering för ökad effektivitet</li> <li>• Jämförelser för ökad effektivitet</li> <li>• Ny teknik som ökar effektivitet</li> <li>• Samverkan för ökad effektivitet</li> </ul>	<b>57</b>

#### Allmänt

Det sker en kontinuerlig förändring i kommunerna som kräver utveckling av den service som tillhandahålls. En viktig förändringsfaktor är den demografiska utvecklingen, med ett allt större antal invånare i de äldre och yngre åldersgrupperna, vilken ökar behovet av tjänster hos de äldre och yngre

brukarna samtidigt som finansieringen av verksamheten blir svårare. Ett svar på hur detta ska lösas är ökad effektivitet. Det handlar då inte om att ensidigt skära ner kostnader. Det innebär istället att hitta smartare arbetssätt och ett bättre resursutnyttjande som kan göra så att servicenivån till brukarna bibehålls eller förbättras. Kort sagt handlar effektivitet om att förstå samspelet mellan resursinsats och kvalitativa resultat och att kunna agera utifrån de förutsättningarna, både strategiskt och operativt.

### **Strategi för effektivitet**

Lysekils kommuns strategi för effektivitet beskrivs i styrmodellen utifrån arbetet med kritiska kvalitetsfaktorer. Kvalitetsfaktorerna ska enligt kommunen beskriva de viktigaste faktorerna för att verksamheten ska ha hög kvalitet effektivitet både gällande ekonomi, personal, verksamhet och målgruppernas behov. Kopplat till detta lyfter man även upp riktlinjerna för ekonomistyrning som aktuella i sammanhanget.

Utvärderarna ser beskrivningen i styrmodellen som ett bra läge att utgå för att arbeta med en ökad effektivitet där fokus ska ligga på högsta möjliga kvalitet till lägsta möjliga pris. Nästa steg är att minska fokus på kostnadseffektivitet och istället fokusera på effektivitet där både ekonomi och kvalitet/resultat är med. RKA:s nyckeltal kan här vara en hjälp i arbetet för att börja djupdyka i området. Rent organisatoriskt kan säkerligen analysgruppen inom kommunen ta ett ansvar inom detta för att stötta verksamheterna i denna resa för att öka effektiviteten.

### **Långsiktig planering för ökad effektivitet**

Kommunen har ett strukturerat arbete att följa den demografiska utvecklingen och därmed analysera och planera verksamheternas utveckling och behov utifrån exempelvis behov av platser i förskola, skola och äldreomsorgen. Som stöd i detta arbete finns även bostadsförsörjningsanalyser. Arbetet tar avstamp i den gemensamma omvärldsanalyisdagen då analysgruppen tagit fram ett underlag kring budgetförutsättningarna (och den demografiska prognosen och trender framåt) för kommunen.

Ett ytterligare sätt att fånga behoven av investeringar kopplade till demografiska förändringar är de regelbundna avstämningsdialogerna mellan tjänstepersoner och politiker från kommunstyrelsen och samhällsbyggnad. Ett gott exempel till övriga kommuner! Kopplat till investeringsbehoven har Lysekil också byggt



upp en tydlig investeringsprocess för alla större investeringar som är över 5 miljoner kronor. Dessa projekt följs upp i samband med uppföljningsrapporteringen och vid årsbokslutet lämnas en skriftlig redogörelse för investeringsutfall jämfört med budget per projekt samt konsekvenser av varje investeringsprojekt. Uppfattningen utvärderarna får är att denna nya process har fallit väl ut både utifrån struktur och utifrån att ha ett långsiktigt perspektiv samt att investeringsdialogerna rent konkret fungerar bättre sedan man förändrat i processerna.

För att följa upp större utvecklingsprojekt i kommunen avseende kostnader, kvalitativa mål, ansvar etc. har kommunen en projektmodell inklusive flertalet mallar kopplat till detta. Det är svårt att få uppfattningen om hur mycket dessa används i praktiken och deras användarvänlighet. Kommunen kan se över dessa och se vilka som stöttar och vilka som spelat ut sin roll. Däremot är kommunen ett gott exempel vad gäller öppenheten kring projekt som sker i samverkan med andra aktörer som t.ex. näringslivet, civilsamhället och andra kommuner inom exempelvis Fyrbodals-samverkan. Ett exempel på detta är ett Interreg-projekt kring Urban platsinnovation. På hemsidan finns beskrivet vilka projekt som pågår och vilka som är avslutade. Det som kan utvecklas är även att se till att slutrapportering från projekten finns tillgängliga och att informationen hålls à jour.

### **Jämförelser för effektivitet**

I kommunens riktlinjer för arbete med ständiga förbättringar beskriver man att man i organisationen ska systematiskt jämföra sina resultat med andra, över tid och för att lära sig av goda exempel. Den kommunövergripande analysgruppen innehåller representanter från samtliga förvaltningar och dess uppgift är bland annat att gemensamt analysera, lära och vidga perspektiven utifrån övergripande nyckeltal. Som exempel kan nämnas KKiK, Öppna jämförelser inom diverse verksamheter och Medborgarundersökningen. Gruppen arbetar även gemensamt fram den tidigare nämnda omvärldsanalysen (budgetförutsättningar) för omvärldsrapporterna. Enligt intervjuerna pågår ett arbete med analysgruppen och dess arbete för att utveckla den och dess uppdrag. Det ser utvärderarna positivt på eftersom analysgruppens roll uppfattades i viss mån otydlig av några intervjuade.

Jämförelser görs särskilt mellan Fyrbodals kommunerna samt mellan Sotenäs, Munkedal och Lysekil. I uppföljningen, exempelvis årsredovisningen, finns jämförelser med riket och kommuner inom länet med i viss nivå men väldigt olika beroende på vilka utvecklingsmål eller kritiska kvalitetsfaktorer det är som följs upp. Här kunde man ta ett övergripande tag och se över ifall man kunde utveckla jämförelse-arbetet än mer för att förbättra bilden av hur Lysekil ligger till jämfört med andra jämförbara kommuner. Detta var även ett utvecklingsområde under senaste utvärderingen.

På verksamhetsnivå ska det enligt intervjuerna ske jämförelser med andra och sig själv över tid. Hur detta görs är olika beroende på verksamhet. Det som dock ska finnas inom verksamheterna är systematiska kvalitetsdagar där man ska jobba med jämförelser. Här kan analysgruppen gemensamt säkerställa att stöd till verksamheterna finns kring detta för att ett jämförelsearbete verkligen sker tycker vi som utvärderare. Jämförelser är ett första steg i ett utvecklingsarbete och ger stimulans till förbättring och dialog kring resultaten och varför resultaten ser ut som de gör.

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

Tillsammans med Sotenäs och Munkedals kommuner har Lysekil tagit fram en Digital Agenda som anger den övergripande inriktningen för IT-utveckling och digitalisering i de tre kommunerna. Arbetet utifrån den Digitala Agendan är ännu i sin linda, vilket även gäller det övergripande arbetet med att digitalisera utifrån ett nyttoperspektiv och ett medborgarperspektiv i kommunen. Det finns däremot en stor medvetenhet i organisationen om att det finns ett stort arbete kvar att göra inom området och som man ser positivt på. Pandemin har gett fart till digitalisering i viss mån medan det strategiska arbetet med att göra systemförändringar för att bidra till högre effektivitet behöver skalas upp. Nästa steg bör vara att få till ett systematiskt och övergripande arbete med syftet att digitalisera där det finns behov. Här är det viktigt att säkerställa förvaltningarnas delaktighet i att identifiera områden som kan utvecklas med ny teknik. Hur kan den Digitala Agendan både förankras och förverkligas, i alla led i organisationen? Vilka tjänster kan utvecklas inom kommunen för att bidra till högre effektivitet, både utifrån kvalitet och ekonomi men inte minst medborgarperspektivet? Här kan även kommunens vana i att samverka med både närliggande kommuner och inom Fyrbodal komma till stor nytta.

### **Samverkan för effektivitet**

Som även under förra utvärderingen är extern samverkan en styrka i Lysekil och kan även fungera som ett gott exempel gentemot andra kommuner. Samverkan sker med både grannkommunerna i olika konstellationer samt inom kommunalförbundet Fyrbodalen inom diverse frågor och områden som till exempel miljöfrågor, näringsliv, utbildning, vårdsamverkan, socialjour osv. Värdet i att samverka med andra aktörer är högt, både kvalitetsmässigt och kostnadsmässigt.

Det sker även samverkan internt i organisationen. Det är särskilt inom de utpekade utvecklingsområdena som exempelvis ”Barn och unga är vår framtid” samt inom arbetet med trygghet som den interna samverkan kommer bäst i uttryck och där det även ger effekt. Det finns även upparbetad samverkan med de kommunala bolagen, trots att man i intervjuerna lyfte upp att man här kan ta större steg och utvecklas än mer. Man lyfte bland annat upp kompetensen om varandra och dess uppdrag som något som försvårar samverkan. Chefsnätverken, nätverksträffarna och chefs- och ledarskapsutbildningen *Styra, leda, coacha* (mer om den under område 8) förväntas förbättra samverkan inom kommunen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Strategi för effektivitet beskrivs i styrmodellen utifrån arbetet med de kritiska kvalitetsfaktorer</p> <p>Strukturerat arbete med demografiska prognoser</p> <p>Regelbunden kommungemensam omvärldsanalys (budgetförutsättningar)</p> <p>Utvecklad investeringsprocess som inkluderar investeringsdialoger</p> <p>Öppenhet och information kring externa samverkansprojekt</p> <p>Arbete med jämförelser av kostnader och resultat på verksamhetsnivå</p> <p>Utvecklad samverkan på flera olika plan, både med regionen, andra kommuner samt andra aktörer</p> <p>Fungerande intern samverkan (inkl. bolagen) inom utvecklingsområdena samt trygghetsarbetet</p>	<p>Stärk analysgruppens uppdrag och möjligheter att stödja analysarbetet inom förvaltningarna</p> <p>Fortsätt utveckla analysarbetet med fokus på ökad effektivitet (kostnader och kvalitet)</p> <p>Se över projektmodellerna – är de ändamålsenliga?</p> <p>Utveckla arbetet med jämförelser på övergripande nivå – planering, uppföljning och analys</p> <p>Utveckla, förankra och stärka digitaliseringsarbetet och den Digitala Agendan, gärna med andra kommuner</p> <p>Fortsätt utveckla den interna samverkan, både mellan förvaltningarna och bolagen</p>

## Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för brukarens fokus</li><li>• Fokus på service och bemötande</li><li>• Förenklade kontakter med kommunen</li><li>• Information kring kommunens serviceutbud</li><li>• Brukarinflytande</li></ul>	61

### 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 belyser man brukarens fokus både genom ”Målgrupp” samt genom de kritiska kvalitetsfaktorerna som påvisar vad som behöver finnas på plats för att verksamheten ska kunna leverera god välfärd till brukarna/kunderna. Detta lyfts även upp i styrdokumentet *ständiga förbättringar* där en kvalitetspolicy ingår och där man uttrycker att fokus ska ligga på att ha kunderna i fokus. Brukarens/kundens fokus lever särskilt starkt i de verksamheter där man har daglig kontakt med brukare/kunder, vilket är naturligt. Värdeorden ”öppet, enkelt och värdigt” som även tidigare nämnts som levande i organisationen, stärker brukarfokuset och bidrar till att fokuset finns och lever.

### **Fokus på service och bemötande**

Det finns inga samlade utbildningar som lyfter service, bemötande eller liknande för medarbetarna. Däremot menar de intervjuade att detta finns med som en del i Medarbetarplattformen där man beskriver förväntningarna på att medarbetarna både utövar ett gott värdskap och ett gott bemötande. Detta ska följas upp på medarbetar- och lönesamtalet. Det finns ett pågående arbete med att lyfta verksamheterna och därmed lyfta goda exempel utåt. Likväl som det arbetet sker, kan man även lyfta goda exempel internt för att sprida goda exempel inom organisationen. Inom samhällsförvaltningen har man utsett värdskapstränare för att arbeta med att vara den goda förebilden, ett arbete kanske värt att sprida i övriga organisationen?

Vill kommunen ta ett ytterligare steg inom detta så kunde man exempelvis säkerställa att detta finns tydligt med i ett introduktionsprogram för nyanställda samt att mer systematiskt lyfta upp medarbetare som gjort något bra.

### **Förenklade kontakter med kommunen**

Lysekils kommun har ett kontaktcenter som fungerar som en väg in för samtliga ärenden i kommunen. Därtill har kommunen ett 70-tal E-tjänster till medborgarnas förfogande. Uppfattningen utvärderarna får är att kommunen arbetat med att utveckla kontaktcentret sedan föregående utvärdering samt även med att erbjuda förenklade sätt att utöva ärenden inom kommunen genom exempelvis e-tjänster. Arbetet är under fortsatt utveckling enligt kommunen, särskilt vad gäller att förenkla och effektivisera de interna arbetsprocesserna kopplat till E-tjänsterna.

### **Information kring kommunens serviceutbud**

Lysekils kommun har ett pågående arbete med att bygga om hemsidan med syftet att förbättra strukturen, utöka tillgängligheten och anpassa den till olika målgrupper. Detta var under förra utvärderingen ett utvecklingsområde. Informationen kring förskolor, skolor, äldreboenden etc. beskrivs med korta texter avseende exempelvis geografisk plats, inriktning och eventuella värdeord. Inga verksamhetsresultat finns publicerade för att kunna jämföra enheter med varandra. Här kan kommunen utveckla sig.

### **Brukarinflytande**

Samtliga verksamheter arbetar med brukarundersökningar på något sätt. Det kan vara exempelvis enkäter, uppföljning av avvikelser, brukarråd eller genom

att följa resultaten i Öppna jämförelser. Dessa används i det ordinarie arbetet med att följa upp, analysera och förbättra verksamheten. Som även konstaterades i den förra utvärderingen kan kommunen utöka sin palett till att även arbeta med andra metoder som involverar brukaren än mer för att förbättra brukarens fokus och för att ta större steg i att utveckla verksamheterna utifrån reella behov. Finns det ett värde av att se över frågan utifrån ett strategiskt perspektiv, vilka verktyg har vi i lådan för verksamhetsutveckling, vilken effekt ger de och vad kunde vi förbättra eller utveckla? Tjänstedesign kan exempelvis vara ett sätt som kunde hjälpa verksamheterna att ta större steg framåt i utvecklingen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Kommunens värdeord, styrmodell och medarbetarplattformen lyfter brukarperspektivet</p> <p>Kontaktcenter som en väg in</p> <p>Värdskapstränare inom samhällsförvaltningen – ett gott exempel att sprida bredare i organisationen</p> <p>Systematiskt arbete med brukarundersökningar sker</p> <p>Pågående arbete att lyfta verksamheternas goda arbete externt</p>	<p>Kommunövergripande utbildningar kring bemötande och tillgänglighet</p> <p>Tydligare och mer jämförbar information mellan olika enheter inom ex. förskola, skola och äldreomsorg</p> <p>Uppmärksamma goda exempel avseende god service och bra möten med brukare även internt</p> <p>Se över vilka verktyg verksamheterna har för att förbättra möjligheten till brukarinflytande</p> <p>Möjliggör för brukarna att delta i att utforma de egna tjänsterna</p>

## Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för kvalitetsutveckling</li><li>• Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet</li><li>• Innovation och ständiga förbättringar</li><li>• Lära av goda exempel</li></ul>	59

### 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

Lysekils kommun har på ett tydligt sätt kopplat kvalitet till sin styrmodell samt även tagit fram riktlinjer för ständiga förbättringar. Kvalitetschefen i kommunen har även uppdraget att stötta i kvalitets- och verksamhetsutveckling samt håller även i den kommungemensamma analysgruppen med deltagare från samtliga förvaltningar. Därtill har man tagit fram en handbok med förslag på metoder. Det är positivt att en struktur finns på plats för att stötta verksamheterna med kvalitetsutveckling. Däremot finns det utvecklingsmöjligheter att få till ett mer levande stöd samt att även ta lite större innovativa steg. Detta går vi mer in på under nedanstående delar.

### Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

Som ovan nämnt har kvalitetschefen en stödjande och samordnande roll inom kvalitetsutvecklingsarbetet. Funktionen har en analysgrupp knuten till sig som med regelbundenhet träffas. Gruppen har en uppdragsbeskrivning och håller för



tillfället på att utvecklas. För att säkerställa gruppens kompetens inom analys, går samtliga i gruppen nu RKA:s analysutbildningar, ett utmärkt sätt att kompetensutvecklas inom kvalitetsuppföljning. Utvärderarna ser positivt på att en analysgrupp finns som ska stötta sina förvaltningar inom området och att uppdraget ska utvecklas. Det finns en oklarhet inom organisationen vilket stöd gruppen kan ge och dess uppdrag, varför det säkerligen finns potential att både lyfta gruppen och dess uppdrag än mer och säkerställa att den används på det mest ändamålsenliga sätt för att utveckla kvaliteten inom kommunen.

### **Innovation och ständiga förbättringar**

Som även ovan nämnt har Lysekils kommun tagit fram riktlinjer för ständiga förbättringar och även kopplat detta till styrmodellen. Därtill finns även handboken med olika metoder och uppföljningsmodeller. Uppfattningen utvärderarna får är att det dagliga utvecklingsarbetet, ständiga förbättringar, rullar på inom ordinarie verksamhet genom det systematiska kvalitetsarbetet som gäller för exempelvis socialtjänsten. Kommunen deltog i SKR:s kvalitetsutvecklings-satsning KARTA inom förskoleverksamheten som uppfattades bidra till förändringar i verksamheten på ett bra sätt. Även SKR:s arbete med PRIO har gett kommunen stöd i utvecklingsarbetet inom skolan.

Den allmänna uppfattningen är att ett kvalitetsutvecklingsarbete sker inom verksamheterna, dock fragmentariskt i vissa fall och mer systematiskt i andra fall. Man lyfter upp att systematiken och strukturen kan förbättras inom detta. Där ser utvärderarna att analysgruppen med det centrala stödet för kvalitetsutvecklingsarbetet har möjlighet att gå in och ta ett större ansvar.

Ett område som idag är i sin linda i kommunen är att arbeta mer innovativt för att ta större steg inom verksamhetsutvecklingen. Här lyfter man att arbetet hänger nära ihop med digitaliseringsarbetet i kommunen och att man inom den gemensamma analysgruppen identifierar gemensamma områden för kompetenshöjning och fördjupning för att kunna leda och driva kvalitetsutvecklingsarbetet i organisationen som helhet framåt. Flertalet kommuner försöker binda ihop sina kvalitetsarbetsstrategier med digitalisering och innovation för att arbeta med detta inom samma ram och se det som en helhet istället för egna bitar. Här kan kommuner som Örebro och Sundsvall fungera som goda exempel som under senaste åren arbetat med att förbättra innovationsförmågan i kommunen. Stockholms stad är en kommun som precis utvecklat sitt kvalitetsprogram genom att knyta an innovation och digitalisering till det.

## Lära av goda exempel

Inom kommunens chefsnätverk är tanken att man lyfter goda exempel inom organisationen. Detta har nu pågått några år och håller på att utvecklas. Man försöker även i viss mån sprida vissa goda exempel via intranätet. Kommunen försöker även sprida goda exempel externt via sociala medier och webben. Här kan kommunen ta större steg och stötta verksamheterna och medarbetarna (med andra ord inte endast cheferna) i att både sprida goda exempel som både lyfter verksamheterna samtidigt som andra kan bli inspirerade av deras arbete.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Strategi för ständiga förbättringar och framtagna kritiska kvalitetsfaktorer	Stärk analysgruppens mandat, uppdrag och ansvar
Analysgruppen som stöd för kvalitetsutvecklingsarbetet	Knyt ihop kvalitetsarbetet med innovation och digitalisering
Framtagen handbok med olika metoder och uppföljningsmodeller för verksamhetsutveckling	Stärk det övergripande strategiska och operativa stödet att arbeta mer innovationsdrivet
Goda exempel lyfts inom chefsnätverket	Utöka stöd och lärande kring kvalitetsutveckling inom organisationen - sprid goda exempel även internt

## Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategier för ett hållbart arbetsliv</li><li>• Strategisk kompetensförsörjning</li><li>• Arbetsmiljö</li><li>• Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen</li></ul>	69

### Allmänt

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

Ett hållbart arbetsliv ska möjliggöra för medarbetare att arbeta med god hälsa och kombinera ett sunt arbetsliv med privatlivet. En bra och utvecklande arbetsmiljö uppnås då ett systematiskt arbetsmiljöarbete omsätts i praktiken, arbetet är känt och leder till konkreta åtgärder.

Tillgången till rätt kompetens – strategiskt kompetensförsörjning – påverkar kommuners möjlighet till att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lagstiftning samt att vara konkurrenskraftiga utifrån ett arbetsgivarperspektiv.

Ett ytterligare sätt att arbeta med utveckling av välfärdstjänster är att uppmuntra till mångfald i organisationen. Med mångfald bland medarbetare tar man vara på kompetens och ökar möjligheterna till innovation och tillväxt. Att ha medarbetare med olika erfarenheter och bakgrund ger kunskap och perspektiv som hjälper att förstå medborgarnas och brukarnas olika behov.

De strukturella skillnader som finns mellan män och kvinnor på svensk arbetsmarknad idag påverkar såväl individen som verksamheten, arbetsgivare och samhället i stort. Med närmare 1,2 miljoner medarbetare är kommuner och regioner en stor del av arbetsmarknaden varför de har ett betydande ansvar att identifiera och motverka arbetsmarknadsrelaterade ojämlikheter.

### Strategi för hållbart arbetsliv

Lysekils kommun bedriver ett aktivt arbete för att kunna erbjuda sina medarbetare ett hållbart arbetsliv. Enligt styrmodellen ska arbetet som bedrivs i kommunen genomsyras av *medskapande och ansvarstagande*. Utifrån

styrmodellen har det också tagits fram en chefsplattform och en medarbetarplattform som vars syfte är att tydliggöra de förväntningar och krav som ställs på chefer och medarbetare i kommunen. Det systematiska arbetsmiljöarbetet lyfts också fram som en väsentlig del av arbetet till att bidra till ett hållbart arbetsliv. Här lyfts även stödet för cheferna upp som en viktig del i det hållbara arbetslivet.

I kommunens styrmodell finns ett hållbart arbetsliv med som ett av de fyra perspektiven (*Medarbetarperspektivet*) som man även kopplat ett antal indikatorer till. Arbetet följs upp på ett tydligt sätt i årsredovisningen. Ett ytterligare steg att ta är att även i årsredovisningen analysera resultaten utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Finns det några skillnader där vad gäller både mellan verksamheter eller inom de olika verksamheterna och även jämfört med andra kommuner?

### **Strategisk kompetensförsörjning**

2021 fick samtliga förvaltningar till uppdrag att ta fram kompetensförsörjningsplaner utifrån verksamheternas behov, vilket de inte tidigare gjort. I arbetet är även de fackliga företrädarna delaktiga. Det sammanslagna resultatet samlas sedan ihop på övergripande nivå. Enligt kommunen är detta ett arbete som utvecklats under de senaste åren. Detta ser utvärderarna som ett viktigt steg framåt i sitt arbete med att säkerställa kompetens och personal inför framtiden.

Ser man på kompetensutvecklingen för befintliga medarbetare för att möta framtida behov ska även kartläggningen av kompetensbehovet som förvaltningarna nu ska ta fram även användas här. För att chefsförsörja verksamheterna har kommunen tillsammans med sju andra kommuner ett chefsförsörjningsprogram som anställda kan ansöka om att delta i. Inom förvaltningarna och verksamheterna finns det också särskilda satsningar som till exempel att vidareutbilda undersköterskor till sjuksköterskor. Det finns även en utbildning till förskollärare i Lysekil vilket bidrar till att just den yrkeskategorin är relativt lättrekryterad. Inom arbetet med Nära vård har man tagit fram kompetensutvecklingsplaner utifrån framtidens arbetssätt och att kunna möta medborgarna på nya sätt. Den sammanfattande bilden är att mycket inom området görs och att kompetensförsörjningsplanerna som arbetats fram kommer att ha en viktig roll i att säkerställa att en strategisk kompetensförsörjning, både gällande dagens medarbetare och framtidens medarbetare.

För att vara en attraktiv arbetsgivare har kommunen skapat en karriärsida där man både lyfter upp samhällsnyttan man bidrar till som anställd i kommunen samt förmånerna och möjligheterna som kommunen erbjuder till sina medarbetare. Därtill finns det handfull ”ambassadörer” som jobbar i kommunen och som får berätta om deras arbete och fördelarna att arbeta i kommunen. Kommunen arbetar även med marknadsföring på både intranätet för att bibehålla nuvarande medarbetare samt på LinkedIn för att lyfta fram kommunen till eventuella framtida medarbetare. Flertalet intervjugrupper lyfter även att de får ett gott stöd inom området av HR.

### **Arbetsmiljö**

Förvaltningarna gör årligen en sammanställning av det systematiska arbetsmiljöarbetet. Materialet sammanställs därefter centralt och redovisas vid skyddskommittéer och även till politiken. Uppfattningen av intervjuerna är att det systematiska arbetsmiljöarbetet fungerar som det ska och följs upp på ett tydligt sätt.

Kommunen följer sjukfrånvaron i kommunen årligen. Enligt statistiken har kommunen en mycket hög sjukfrånvaro. Kommunen var osäker kring huruvida siffrorna stämmer och det är därför viktigt att analysera dem på djupet för att både komma fram till deras giltighet samt varför det ser ut som det gör, både övergripande men särskilt på verksamhetsnivå. Här behöver kommunen fortsätta följa siffrorna och analysera dem noggrant för att kunna vidta rätt åtgärder inom rätt verksamhet.

Bilden vi utvärderare får är att samverkansarbetet med de fackliga har utvecklats under senaste tiden, där dialogen mellan de olika parterna blivit bättre. Fortsätt det goda arbetet med att utveckla dialogen i exempelvis centrala samverkansgruppen och involvera facken i för dem aktuella områden.

### **Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen**

Lysekil har en likabehandlingsplan med aktiva åtgärder. Arbetet med aktiva åtgärder ska enligt kommunen följas upp i det systematiska arbetsmiljöarbetet, både på övergripande nivå men även på förvaltningsnivå. På förvaltningsnivå kan det enligt intervjuerna dock se lite olika ut. Utvärderarna hade även svårt att hitta uppföljningen till likabehandlingsplanen som enligt planen ska finnas i kommunens årsredovisning. Här kan kommunen säkerställa att samtliga

förvaltningar arbetar med planen och att planen följs och att åtgärder sker utifrån analysen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Styrningen innehar ett medarbetarperspektiv som följs upp, utvärderas och analyseras regelbundet</p> <p>Samtliga förvaltningar har som uppdrag att ta fram kompetensförsörjningsplaner</p> <p>Flera olika riktade insatser kring att höja yrkeskompetensen hos befintliga medarbetare</p> <p>Gemensamt chefsförsörjningsprogram tillsammans med andra kommuner</p> <p>Förvaltningarna får gott stöd av HR</p> <p>Karriärsida och ambassadörer för att lyfta fram kommunen som en attraktiv arbetsgivare</p> <p>Fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete</p>	<p>Fortsätt arbetet med kompetensförsörjningsplaner, både på förvaltningsnivå och övergripande nivå</p> <p>Stärk jämställdhetsanalysen i arbetet kring hållbart arbetsliv</p> <p>Fortsätt följa och analysera sjukfrånvaron och vidta åtgärder utifrån det</p> <p>Säkerställ uppföljningen av likabehandlingsplanen</p>

## Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</li><li>• Chefernas uppdrag och förutsättningar</li><li>• Intern kommunikation</li><li>• Utveckling av ledarskap och medarbetarskap</li></ul>	73

### Allmänt

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

Chef-och ledarskapet är inte i första hand en personlighetsegenskap utan uppstår i interaktion mellan människor i ett organisatoriskt sammanhang. Ett gott chef-och ledarskap kan beskrivas som en god organisationskultur där såväl chefer, ledare och medarbetare agerar enligt gemensamma synsätt.

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

### Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Lysekils kommuns chefsplattform beskriver synen på chef- och ledarskap. Utifrån plattformen byggs gemensamma ledarutvecklingsinsatser upp för såväl framtida och nuvarande chefer. Alla chefer samlas ca sex gånger per år i gemensamma chefsforum och nätverksdialoger. Här ges möjlighet att få både gemensam information från kommunledningen liksom inspiration och erfarenhetsutbyte. Chefernas förutsättningar följs upp genom kommunens medarbetarenkät. En viktig grund som flera intervjuade refererade till i intervjuerna var den utbildning som cheferna fått senaste åren för att utbilda dem i ett mer tillitsbaserat ledarskap – *Styra, leda, coacha*.

Även medarbetarskapet utgår från en medarbetarplattform. Till den ska man nu ta fram en strategi, ett utbildningspaket för hur man kan levandegöra plattformen. Den ska genomföras med start 2023.

Både chefsplattformen och medarbetarplattformen kan med fördel kopplas till kommunens värdeord, eftersom de lever så starkt och är redan inarbetade i organisationen.

### **Chefernas uppdrag och förutsättningar**

Ledarutbildningen som cheferna i kommunen fått ta del av (*Styra, leda, coacha*), lyfts upp av flera som en bidragande framgångsfaktor vad gäller att agera som förebild och bärare av kommunens vision, mål och värdeord. Utvecklingen uppfattas som en medveten satsning som bidragit till en tydlig förändring i kulturen i kommunen.

För att tydliggöra både kommundirektörens och förvaltningschefernas uppdrag har man tagit fram instruktioner för detta. Instruktionerna tydliggör chefernas/direktörens arbetsuppgifter gentemot både de politiska organen och förvaltningen samt även chefsens ställning i kommunen. Detta bidrar till en tydlig struktur i kommunen. Även i styrmodellen finns detta med som sedan följs upp i medarbetarsamtalen. Sammantaget är utvärderarnas bild att det chefernas uppdrag och mandat uppfattas av majoriteten i kommunen som tydliga.

Chefens förutsättningar att styra och leda påverkar vilka värden och resultat verksamheten levererar. I ett längre perspektiv får det betydelse för organisationens attraktivitet för framtida medarbetare och dem som verksamheten finns till för. I Lysekil har HR fått ett uppdrag att stödja förvaltningarna inom detta. Man lyfter även upp Chefsforum som en möjlighet att stötta cheferna i deras roll. Enligt intervjuerna finns det en stor medvetenhet om vikten av att arbeta med chefernas förutsättningar. Här jobbar förvaltningarna lite varierande och vilket stöd man får ser enligt intervjuerna ut också olika ut. Exempelvis har man inom skolan infört biträdande rektorer för att ge bättre förutsättningarna medan arbetsmarknadsförvaltningen som är den nyaste förvaltningen fortfarande har utmaningar med det administrativa stödet. Här kan det finnas behov av att se över och föra dialog med de olika förvaltningarna om vilket stöd de behöver och som är rimligt att få.



Ser man på förenkling av de administrativa processerna pågår det till viss mån ett arbete att digitalisera vissa processer. Som exempel har man tagit hjälp av AI inom rekryteringsprocessen. Som även många andra inom offentlig sektor, har man även i Lysekil ett digitalt arv genom en stor IT-systemflora. Att vara uppbounden till många IT-system, varav viss upplevs som gammalmodiga, försvårar för kommunen att förenkla sina administrativa processer. Det är ett utvecklingsområde för Lysekils kommun såväl som för många andra. Här kan kommunen ta stöd av arbetet med verktyget Dimios som kommunen redan är med i, som förutom att titta på den digitala mognaden, även tittar på det digitala arvet.

### **Intern kommunikation**

Att ha tydliga former för den interna kommunikationen är grundläggande för att skapa förutsättningar för såväl ledarskap som medarbetarskap. Det handlar både om ”statisk information” som policys, rutiner etc. och om löpande information. I Lysekil får utvärderarna uppfattningen att den övergripande informationen flödar bra mot bägge hållen. Det finns både nyhetsbrev, mail, intranätet samt en månatlig film av kommundirektören som alla kan ta del av. Därtill finns minnesanteckningarna från kommunledningsgruppen tillgängliga på intranätet. Ett förbättringsförslag som uppkom under intervjuerna var bättre information kring hållbar utveckling och det som sker inom det området.

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

Som även tidigare nämnt har kommunen sedan 2019 erbjudit samtliga chefer ett chefs- och ledarskapsprogram – *Styra, leda, coacha* – i syfte att stärka dem i sina roller och bygga på med de verktyg som krävs för att på bästa sätt kunna coacha sina medarbetare, leda det vardagliga arbetet samt tillsammans med sina medarbetare gemensamt styra mot verksamhetens mål utifrån kommunens styrmodell. Utifrån chefsplattformen byggs gemensamma ledarutvecklingsinsatser för såväl presumtiva chefer, nya chefer som erfarna chefer. Samtliga chefer har även tillgång till ett digitalt utbildningspaket via intranätet samt den digitala portalen IKnow. Utifrån chefs- och ledarskapsprogrammet ingår cheferna även i mindre chefsnätverk för kontinuerlig dialog och utveckling. Dessa mindre nätverk var särskilt omtyckta och som skapat förståelse utanför den egna verksamheten och är ett gott exempel på att öka chefernas organisatoriska helhetssyn. Chefsforumet träffas fyra gånger per år och då är även bolagsdirektörerna inbjudna. För framtida ledare ska ett utbildningspaket tas fram. Den sammantagna bilden är att det sker

en hel del olika satsningar och aktiviteter gentemot cheferna i kommunen idag utifrån att hålla chefsplattformen levande.

Vad gäller medarbetarplattformen arbetar kommunen nu med att ta fram ett utbildningspaket för att levandegöra den. Utbildningen planeras att genomföras med start 2023. Utvärderarna uppfattar detta som ett naturligt och bra steg i att få till den kultur man i styrmodellen säger ska genomsyra – *medskapande och ansvarstagande* – ett förhållningssätt som bygger på medarbetarnas kompetens, förmåga och vilja att kunna bidra till utvecklingen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Chefsplattform och medarbetarplattform</p> <p>Instruktioner för både kommundirektören och förvaltningscheferna</p> <p>Gott informationsflöde i kommunen</p> <p>Regelbundna chefsforum där även bolagscheferna är inbjudna</p> <p>Ledar- och chefsprogrammet <i>Styra, leda, coacha</i> som uppfattas vara mycket framgångsrikt</p> <p>De mindre nätverken som bildats efter <i>Styra, leda, coacha</i></p>	<p>Koppla ihop värdeorden med chefsplattformen och medarbetarskapsplattformen</p> <p>Säkerställ att förvaltningarna får det stöd de behöver för att förbättra chefens förutsättningar</p> <p>Fortsätt arbetet med att förenkla de administrativa processerna</p> <p>Använd er av verktyget Dimios som mäter och följer upp organisationens digitala mognad</p> <p>Förbättra informationen kring hållbarhetsarbetet i organisationen</p> <p>Fortsätt arbetet med att levandegöra medarbetarplattformen för att få till den medskapande och ansvarstagande kulturen</p>

## 4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Lysekils kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

<b>1. Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	12	20
1.2 Kommunens information till medborgarna	7	10
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	19	30
1.4 Transparens kring resultat	2	10
1.5 Förutsättningar för politiken	22	30
	<b>62</b>	<b>100</b>

<b>2. Samhällsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
2.1 Strategiskt arbete	7	15
2.2 Social hållbarhet	18	30
2.3 Ekologisk hållbarhet	20	30
2.4 CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR	15	25
	<b>60</b>	<b>100</b>

<b>3. Styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
3.1 Strategi för styrning	9	10
3.2 Politisk styrning	24	30
3.3 Uppföljning och analys	18	25
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	15	20
3.5 Koncernstyrning	<b>11</b>	<b>15</b>
	<b>77</b>	<b>100</b>

<b>4. Effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
4.1 Strategi för ökad effektivitet	7	20
4.2 Långsiktig planering för ökad effektivitet	15	20
4.3 Jämförelser för ökad effektivitet	12	20
4.4 Ny teknik som ökar effektivitet	9	20
4.5 Samverkan för effektivitet	14	20
	<b>57</b>	<b>100</b>

<b>5. Brukarens fokus</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
5.1 Strategi för brukarens fokus	14	20
5.2 Fokus på service och bemötande	11	20
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	17	20
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	9	20
5.5 Brukarinflytande	10	20
	<b>61</b>	<b>100</b>

<b>6. Kvalitetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	15	20
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	13	20
6.3 Innovation och ständiga förbättringar	15	30
6.4 Lära av goda exempel	16	30
	<b>59</b>	<b>100</b>

<b>7. Arbetsliv</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	12	15
7.2 Strategisk kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare	31	40
7.3 Arbetsmiljö	13	25
7.4 Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	13	20
	<b>69</b>	<b>100</b>

<b>8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	16	20
8.2 Chefernas uppdrag och förutsättningar	18	30
8.3 Intern kommunikation	15	20
8.4 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	24	30
	<b>73</b>	<b>100</b>