

Kommunkompassen Analys av Leksands kommun

2023-11-23 Utvärderare Fredrik Carlsson och Linda Nordberg, SKR



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Leksands kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	5
Utvärderingen	5
Sammanfattning av resultat	5
Jämförelser.....	7
Sammanfattande kommentarer.....	7
3. Detaljerad genomgång per område	9
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	9
Område 2 Samhällsutveckling.....	13
Område 3 Styrning och kontroll.....	16
Område 4 Effektivitet	20
Område 5 Brukarens fokus	25
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	28
Område 7 Arbetsliv	31
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	34
4. Översikt av poängfördelning	38

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.)
- Samhällsaktör
- 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

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 brukarfokus. Uppföljning, effekter/resultat och utveckling är särskilt viktiga bedömningsparametrar.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens styrkor och utvecklingsområden som särskilt påverkat kommunens poängsättning. Rapporten kommer därmed inte att ge en fullständig beskrivning av kommunens arbete inom Kommunkompassens samtliga utvärderade delområden utan fokuserar på det som är särskilt bra eller det som kan förbättras.

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

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. Leksands kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

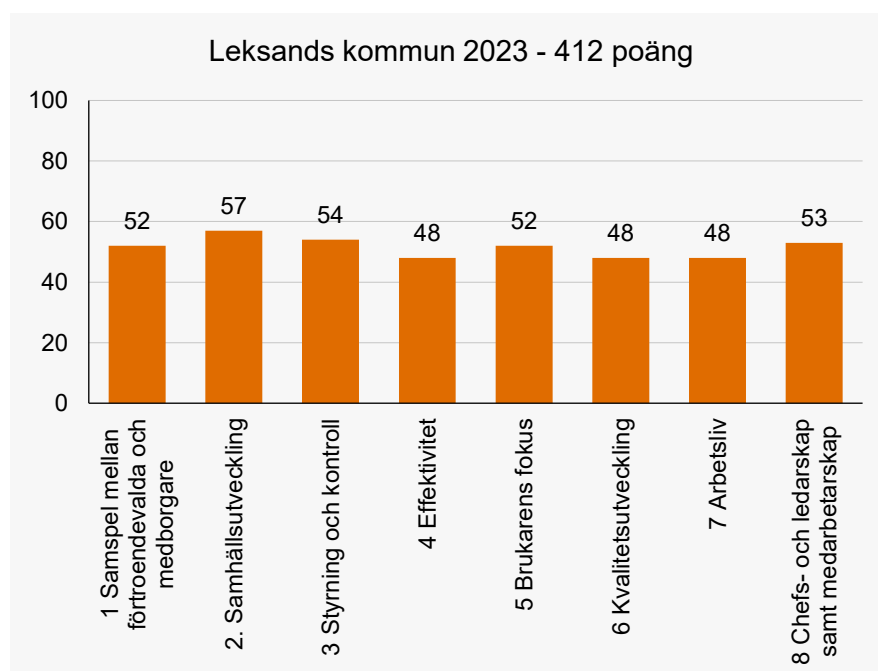
Utvärderingen

Utvärderingen av Leksands kommun genomfördes i augusti år 2023 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier.

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

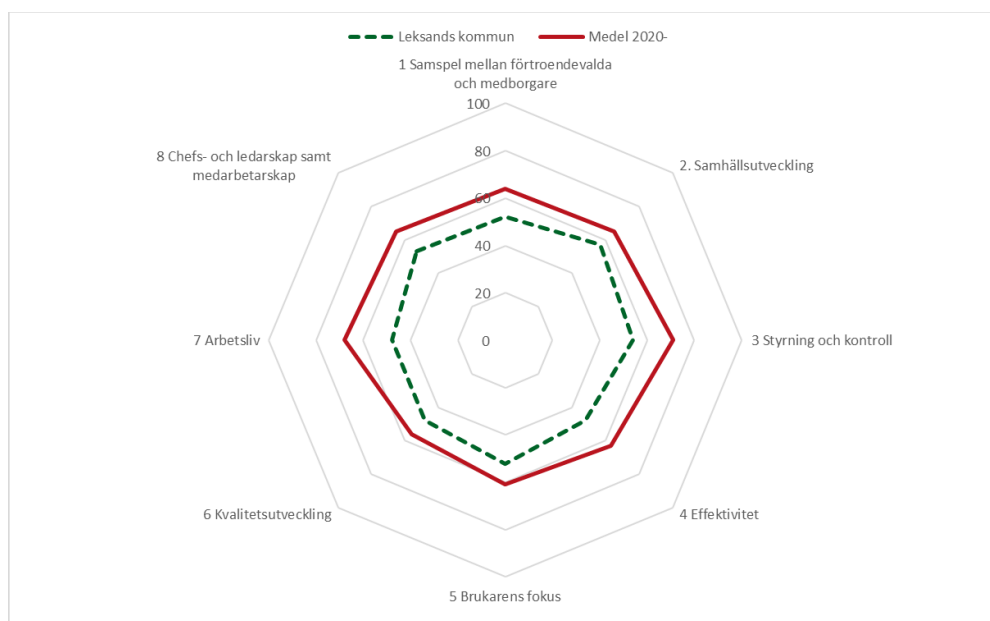
Sammanfattning av resultat

Nedan visas Leksands totalpoäng samt poängfördelningen per område.

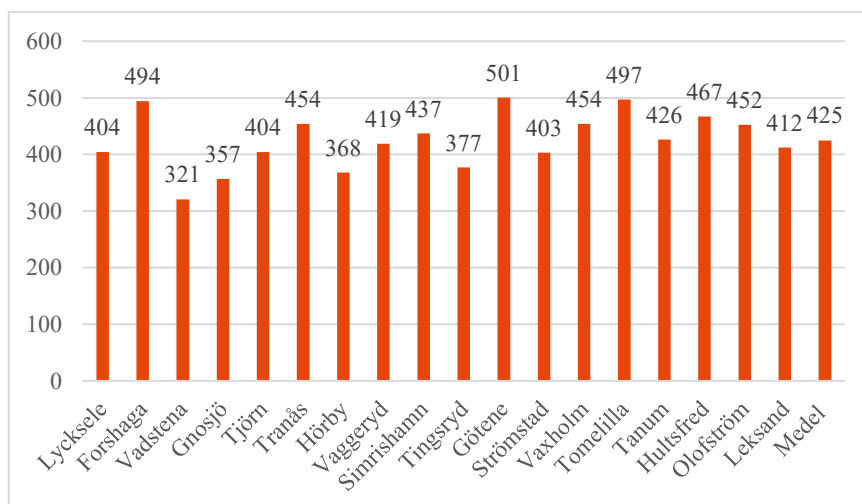


I nästa diagram illustreras Leksands poängprofil jämfört med tidigare utvärderingar och jämfört med ett nationellt medelvärde på kommuner som utvärderats sedan 2020.

Leksand (2023) jämfört med ett genomsnitt av alla utvärderingar sedan 2020



I nästa diagram illustreras Leksands poängprofil jämfört med kommuner med 20 000 invånare eller färre som gjort en utvärdering för första gången.



Jämförelser

Alla utvärderingar från 2018 och framåt finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida www.skr.se

Sammanfattande kommentarer

Leksands kommun präglas av ett stort engagemang och en stark drivkraft att ständigt bli bättre. Detta gäller såväl internt i den kommunala verksamheten, på såväl politisk som tjänstemannanivå, som externt bland medborgarna. Det är en superkraft, långt ifrån alla förunnad. Det resultat som Leksands kommun presterar vid detta utvärderingstillfälle ligger i samma härad som andra förstagångsutvärderares med färre än 20 000 invånare. Genom att nyttja den kraft som finns i organisationen och kanalisera Leksingarnas engagemang inåt, både genom stärkt medborgardialog och brukarinvolvering i utvecklingsarbetet, samt att löpande arbeta med systematik och effekt kopplat till de områden som mäts i Kommunkompassen, är det sannolikt att resultatet kommer att kunna förbättras ordentligt över tid.

Inom ett antal områden som berörs i Kompassen saknas en etablerad strategi och kommungemensamt grepp, något som man i flera fall är väl medveten om. Leksands kommun befinner sig på en spännande förändringsresa, till stor del driven av etableringen av en ny övergripande styrmodell genom vilken man bland annat ämnar etablera en starkare concernsamverkan, tydliggöra koppling mellan politiska mål, uppdrag och aktiviteter samt integrera ekonomiska mål med verksamhetsmål. Det praktiska införandet av, och arbetet enligt, den nya styrmodellen medför omfattande förändringar i sättet att verka och samspela, vilket i slutändan ger förutsättningar att skapa än mer värde för kommunens medborgare och företag. Nya, och existerande, styrande dokument, så som strategier, har dock generellt en tendens att inte bli särskilt styrande i fall där de inte arbetas in ordentligt i den organisation som de berör. Inom forskningen talar man om ”strategi som praktik”, om att strategi är något som man gör, snarare än att det är något som man har. Det är således inte vad som står i ett strategiskt dokument som är det viktiga. Den verkliga strategin är det som sker i vardagen. Detta innebär inte att man bör låta bli att ta fram strategiska dokument, men sätter fingret på vikten av att sådana tas fram tillsammans med de som berörs, att ett delat ägarskap etableras. Samtidigt är det viktigt att följa och styra det arbete som sker i praktiken och aktivt fånga upp avvikelser från önskade beteenden.

I tider av finansiella och kompetensmässiga utmaningar blir det än viktigare att hitta ändamålsenliga och effektiva former för samverkan, såväl internt som tillsammans med andra offentliga aktörer, näringslivet och akademin. Samtidigt finns en stark förväntan från medborgarna att välfärden skall följa den höga utvecklingstakt som präglar samhället i stort. I tillägg behöver vi hantera en allt oroligare och mer sårbar när- och omvärld, med bland annat omfattande hållbarhetsutmaningar, vilka också adresseras i Leksands kommuns vision. Dessa utmaningar, i kombination med de förutsättningar som finns, talar för att nyckelordet framåt bör vara *Tillsammans*. Leksands kommun medverkar i en hel del extern samverkan, men trots detta består kniven mot strupen. Givet den enorma kraften i samverkansinstrumentet bör än mer fokus riktas mot detta. På vilka fler sätt kan samverkan och framför allt samhandling etableras och bedrivas för att öka förutsättningarna att möta utmaningarna? Ett givet område är digitaliseringen där Leksand, precis som övriga kommunsverige, aktivt bör sondera terrängen och kroka arm med andra kommuner i syfte att frigöra medel och personella resurser samtidigt som servicenivån ökar. Även den interna samverkan är central för att lyckas och ta vara på de synergier som kan uppkomma. Inom Leksands kommun finns många fina exempel på sådan, men här finns mer att göra. Genom att systematiskt etablera koncerngemensamma strukturer och arbetssätt kan nya samverkanspartners identifieras, gemensamma arbeten etableras över traditionella gränsdragningar och goda exempel i kapillärerna spridas till andra delar av verksamheten.

3. Detaljerad genomgång per område

Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

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.

Utvärderade delområden

- Strategi för demokratiutveckling och information
- Kommunens information till medborgare
- Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken
- Transparens kring resultat
- Förutsättningar för politiken

Sammanfattande analys av område 1 – Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Leksands kommun saknar för närvarande en tydlig och etablerad strategi för att främja mellanvalsdemokrati och medborgardialog. De nuvarande mekanismerna för medborgarinflytande är huvudsakligen knutna till lagstadgade processer som berör samhällsutveckling, samt vissa forum såsom *Medborgarnas förslagslåda*

och olika råd, inklusive pensionärsråd och funktionshindersråd. Medborgarna i Leksand har visserligen åsikter och idéer om utvecklingsfrågor i kommunen, och dessa framförs ofta genom kommunens sociala medier. Men den nuvarande dialogen är osammanhängande och riskerar att leda till en situation där den starkaste rösten dominerar, vilket kan utgöra ett demokratiskt problem.

Leksand har potential att dra nytta av den kraft som finns i befolkningen genom att strukturera och förbättra dialogen för att stödja bättre beslutsfattande och kommunens utveckling i enlighet med dess mål.

Under 2022 antogs en ny kommunikationspolicy som omfattar både intern och extern kommunikation och ger en övergripande vägledning för kommunikationen. Utvärderarna noterar att Leksands kommun använder flera kanaler, inklusive webbplatsen och sociala medier, för att nå ut till medborgarna. I vissa fall, särskilt när det gäller specifika ärenden som påverkar vissa områden, skickas informationsbrev till medborgarna och informationsmöten hålls.

En styrka i Leksand är att alla förtroendevalda har kommunala e-postadresser som är offentligt tillgängliga på kommunens webbplats, vilket främjar tillgänglighet och öppenhet. Det finns också den tidigare nämnda *Medborgarnas förslagslåda* där invånarna i Leksand kan lämna förslag på förändringar inom kommunens verksamhetsområden. Dock sammanställs och redovisas dessa inte samlat, vare sig för kommunen eller medborgarna, och hanteringen av förslagen varierar mellan politiska partier enligt de intervjuade.

Ordförandena för kommunstyrelsen och kommunfullmäktige spelar in korta filmer efter varje sammanträde för att öka öppenheten kring fattade beslut i kommunen, vilket är ett positivt sätt att informera medborgarna. För att ta ytterligare steg mot ökad öppenhet kan kommunen överväga att göra handlingarna till utskotten mer tillgängliga (då utvärderingen gjordes i augusti 2023 fanns endast protokollen på webben) och presentera verksamhetsresultaten på ett enklare sätt för medborgarna. En mer lättläst årsredovisning kan också vara en effektiv metod för att kommunicera vad som har hänt i kommunen under det senaste året, med exempel som Höganäs och Burlöv som goda förebilder.

Förtroendevalda i Leksands kommun erbjuds utbildning i början av sin mandatperiod, men det finns en viss självkritik gällande stödet som ges till

förtroendevalda som tillträder mitt under en pågående mandatperiod. Kommunen har samlat all relevant information för förtroendevalda i en Politikerhandbok, vilket politikerna ser som en positiv utveckling.

För att säkerställa kvaliteten på beslutsunderlagen för förtroendevalda har kommunen arbetat upp en förvaltningsberedning, men flera intervjuade pekar ändå på detta som ett fortsatt utvecklingsområde. Idag skickas oftast för mycket material till förtroendevalda inför beslut, och ärendena saknar ofta sammanfattningar. Utvärderarna ser att detta är ett område som kan utvecklas och föreslår kommunen att titta på Marks kommun som har en systematisk hantering av tjänsteutlåtanden och Nacka kommun som har både en tjänstemannaberedning och en politisk beredning för att säkerställa objektivitet, rättssäkerhet och ökad förståelse för ärenden och beslutsförslag

Hot och hat mot förtroendevalda har ökat i Sverige de senaste åren. Det är därför viktigt att etablera tydliga riktlinjer för att hantera sådana situationer och erbjuda stöd till förtroendevalda. Kommunen har ännu inte antagit något styrande dokument som reglerar förtroendevaldas trygghet och säkerhet, och detta är något som bör adresseras. Eftersom lagstiftningen varierar mellan förtroendevalda och anställda i fråga om arbetsmiljö, är det nödvändigt att klargöra kommunens ansvar för förtroendevaldas trygghet.

Poäng	
52	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • En resursstark befolkning med vilja att ha kontakt med kommunen • Flertalet kanaler för att sprida information till medborgarna för att passa deras behov • Utbildning för förtroendevalda i mandatperiodens början • Framtagen Politikerhandbok som ytterligare stöd för politiken i deras uppdrag 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeta fram en strategisk hållning till när medborgardialog ska genomföras för att säkerställa att den samhällskraft som finns används som möjliggörare • Utveckla metod för att på ett enkelt och tillgängligt sätt informera kring ekonomi och verksamhetsresultat till medborgarna – gärna i jämförelse med andra kommuner • Fortsätt arbetet kring att säkerställa en systematiskt hantering och arbetsgång kring framtagande av tjänsteutlåtandena • Tydliggör ansvaret för de förtroendevaldas trygghet och säkerställ ett strategiskt arbete att förebygga hot och hat gentemot förtroendevalda

Område 2 Samhällsutveckling

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.

Utvärderade delområden

- Strategi för hållbar utveckling
- Social hållbarhet
- Ekologisk hållbarhet
- Civilsamhälle, näringsliv och kultur

Sammanfattande analys av område 2 – Samhällsutveckling

Leksands kommun antog 2021 en ny vision för kommunen – Vision 2030. Visionen grundar sig på de tre hållbarhetsdimensionerna om social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet och på de globala utvecklingsmålen i Agenda 2030. Visionen ska implementeras i den ordinarie verksamhetsplaneringen och ska utgöra den övergripande strategin för arbetet med hållbar utveckling i kommunen. Hittills har genomslaget varit att ett nytt program för miljömässig hållbarhet har tagits fram och beslutats och att en omvärldsanalys inför 2024 har genomförts med fokus på hur ambitionerna i visionen ska kunna nås. Uppfattningen utvärderarna får är att hållbarhetsarbetet i dagsläget främst utgår utifrån ett miljö- och klimatarbete inom Leksands kommunorganisation. En helhetssyn kring de tre hållbarhetsbegreppen där kommunen tydligt prioriterar utifrån de egna lokala utmaningarna är ett viktigt steg i det fortsatta arbetet.

Falkenbergs kommun och Ale kommun är exempel på kommuner som lyckats särskilt väl med sitt strategiska arbete kring hållbarhet/Agenda 2030.

Inom området social hållbarhet sker ett antal olika aktiviteter och satsningar kopplat till både trygghet, inkludering och förbättrad folkhälsa. Leksands kommuns starka friluftspolisprofil bidrar till att flertalet aktiviteter sker och att samarbeten inom området äger rum. Som exempel kan nämnas skolan och förskolans samverkan med socialtjänsten med regionens barna- och mödrahälsovård för att i tidigt skede kunna identifiera behov av stöd hos barn och familjer. Inom lokala BRÅ samlas representanter från kommunen (säkerhetssamordnare, skola, socialtjänst, samhällsutveckling) och de kommunala bolagen, polisen, räddningstjänsten och företagarföreningen för att kontinuerligt analysera lägesbilder som bland annat rör ungas alkohol- och drogvanor. Trots att flera aktiviteter sker, upplever utvärderarna det strategiska sociala hållbarhetsarbetet som relativt tunt. Det saknas till exempel ett tydligt jämställdhetsarbete. För att säkerställa att prioriteringarna sker i de områden med störst behov, kan det vara nödvändigt att genomföra en nulägesanalys för att prioritera de områden där behovet är mest påtagligt.

Arbetet med ekologisk hållbarhet framstår som betydligt starkare. Här har ett strategiskt arbete pågått sedan 2012 som både följts upp, analyserats och gett effekt. Som exempel kan nämnas en 21 % energibesparing inom kommunens egna verksamheter. Det nya programmet för miljömässig hållbarhet ska nu ta ett ytterligare samlat grepp kring den ekologiska hållbarheten inom kommunens egna verksamheter. Fem fokusområden har pekats ut och varje fokusområde ska ha en handlingsplan kopplat till sig med konkreta aktiviteter och åtgärder som därefter ska följas upp med relevanta indikatorer. I det nya programmet finns även mål kopplat till att främja en cirkulär ekonomi inom den egna organisationen. Här ser kommunen själv att ytterligare steg kan tas, varför ett mål kring att minska mängden kommunalt avfall genom ökad sortering, återanvändning och materialåtervinning tagit fram. Som kommunen även själv beskriver det så ligger fokuset inom det ekologiska hållbarhetsarbetet främst på kommunens egna verksamheter, medan påverkan på invånarnas val och levnadsvanor är nedtonat.

I Leksand är föreningslivet mycket aktivt och starkt. Här sker idag en del samarbeten och det är även inom detta område som Leksands kommun beskriver att man lyckats i viss mån sprida uppdragen över kommunen. Regelbunden dialog sker genom bland annat byaföreningar, pensionärsråd och

friluftsråd. Friluftsrådet träffas tre gånger per år för att gemensamt med deltagande organisationer se hur man med gemensamt kraft kan utveckla friluftslivet i Leksand. Med tanke på det starka civilsamhället i kommunen finns det potential för ett ännu större engagemang och strategiskt samarbete med dessa organisationer som aktörer för välfärd och utveckling i samhället.

Poäng	
57	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Antagen vision för hållbar utveckling grundad på social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet samt Agenda 2030. • Starkt engagerat och aktivt föreningsliv • Strategiskt arbete och resultat inom ekologisk hållbarhet, inklusive cirkulär ekonomi 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätt arbetet att utveckla ett systematiskt och samordnat arbete kring hållbarhetsperspektiven utifrån lokala prioriteringar samt säkerställ uppföljningen • Stärk det strategiska sociala hållbarhetsarbetet, inklusive tydligare jämställdhetsarbete • Ökat fokus på att stödja invånarnas val och levnadsvanor inom det ekologiska hållbarhetsarbetet • Öka engagemanget och det strategiska samarbetet med föreningslivet och civilsamhället som aktörer för välfärd och samhällsutveckling.

Område 3 Styrning och kontroll

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.

Utvärderade delområden

- Strategi för styrning
- Politisk styrning
- Uppföljning och analys
- Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson
- Koncernstyrning

Sammanfattande analys av område 3 – Styrning och kontroll

För att komma till bukt med identifierande problem med bland annat tydlighet i den politiska styrningen, målhierarkier, bristande omfattning och uppföljning har Leksands kommun tagit fram en ny styrmodell som kommer att gälla från och med 2024. Den nya modellen ska omfatta alla verksamheter inklusive bolag, integrera centrala perspektiv, tydliggöra koppling mellan politiska mål, uppdrag och aktiviteter samt ge förutsättningar för en mer träffsäker uppföljning än tidigare. En styrka jämfört med den tidigare modellen är integrationen av ekonomiska mål med verksamhetsmål. Sammantaget visar framtagandet av den nya modellen, vilket skedde i bred politisk samstämmighet, på god insikt om dagens styrningsmässiga utmaningar och hur man vill komma till bukt med dem. Den nya styrmodellen är idag väl förankrad hos sektorchefer och bolag som, utan undantag, uttrycker sig mycket positivt kring krafttagen som skett och kring den nya styrmodellen. På linjenivå vittnas om god optimism och höga

förhoppningar på den nya styrmodellen som man ännu inte delgivit. Framåt är det mycket viktigt att jobba in modellen i verksamheterna genom kommunikationsinsatser och dialog, i syfte att skapa en känsla av delat ägarskap, så att man undviker känslan av att modellen är en ”top-down”-produkt. Traditionellt brukar sediment av tidigare styrmodeller leva kvar trots införande av nya dylika, vilket förutsätter att medvetenhet och en beredskap för detta finns inom organisationen så att gamla, oönskade kvarlevor kan jobbas bort.

Samarbetsklimatet och dialogen mellan politisk nivå och tjänstemannanivå förefaller generellt vara väl fungerande, tillitsfullt och präglad av naturlig uppstöttning från tjänstemannanivån, även om strukturen inte alltid finns på plats, vilket är en förutsättning för god transparens och effekt. Det upparbetade förtroendet är viktigt, inte minst i och med att dialogen framåt behöver intensifieras kring tuffa och nödvändiga prioriteringar. Här behöver nya arenor etableras för att i än högre utsträckning möjliggöra gemensam strategisk prioritering. Timrå kommun kan fungera som ett gott exempel här där de arbetat med sin planeringsprocess för att säkerställa att en gemensam prioritering kan ske.

Ansvarsfördelningen mellan nivåerna är också tydlig för inblandade parter, även om uttryck ges för att det ibland kan vara svårt att greppa vem som ska ta vilka beslut. Samverkan, inte minst mellan politisk och tjänstemannanivå är svårt och här behöver ett kontinuerligt arbete ske, vilket organisationen också är väl medveten om. Den avsektorifierade förvaltningsstrukturen, där kommunstyrelsen är nämnd för samtliga sektorer, är av stor betydelse för det nära samarbetet som etablerats. Utvärderarna upplever dock att det finns utmaningar i samspel mellan politik och tjänstemän i fall där fler än en politisk församling styr en enskild verksamhet, något som kan härledas till olika syn på gränsdragningar mellan nivåerna.

Utvärderarna får signaler om att det har skett en positiv förflyttning rörande graden av engagemang hos den politiska församlingen där denna tidigare upplevts som alltför tillbakadragen, vilket lett till att tjänstemannaorganisationen fått ta ansvar för att försöka öka politikens inflytande. Politiken uttrycker nu en ambition att ta ett större ansvar och vara mer involverade framåt, vilket är positivt, även om det är viktigt med en balans och tydliga gränsdragningar. Nyfikenhet uppmuntras, men detaljstyrning bör undvikas. Såväl styrdokument som faktisk styrning bör präglas av tillit och

handlingsutrymme. Drag av styrning som härstammar från New Public Management (NPM), en modell som fortsatt dominerar offentlig sektor men som är svunnen från en annan tid, bör identifieras och utmanas. Tydligheten i den politiska viljan ökar också i och med de nya inriktningsmålen vilka beskrivs som tydligare och mer mätbara än tidigare uppsättning politiska mål.

Det finns en centralt koordinerad kvalitetsgrupp, med representation från sektorerna och VIA-förvaltningen. Gruppen är under omstart och jobbar med att hitta sina former, Det finns en kultur inom kommunen som beskrivs som ”trigger happy” och innebär att det finns en tendens att hoppa över analysen och gå direkt till beslut och handling. Utvärderarna upplever att analysförmågan beskrivs som ojämnt fördelad över sektorerna. Bidragande faktorer till bristfälligt utförd eller utebliven analys är både att befintlig styrmodell inte pekar ut analysen som viktigt verktyg i uppföljningen och en tolkning hos delar av verksamheten att ledningen i första hand visar intresse för resultatet som sådant. Det vittnas också om en alltför hög nivå av stress för att hinna jobba med analys ute i vissa verksamheter. Kvalitetsgruppen är en viktig kraft för hela kommunen, vars former behöver sättas och inflytande öka, inte minst i syfte att accentuera och stärka den samlade analysförmågan.

Det finns goda exempel på nära koncernsamverkan i Leksands kommun. Exempelvis sköter Leksandsbostäder AB utemiljö, tillhandahåller vaktmästare och sköter drift av fastigheter åt andra kommunala verksamheter. En fastighetsstrateg har anställts för att öka effektiviteten i samverkan mellan LBAB och sektorerna och man har också en gemensam process för investeringar och upphandlingar. Det finns även en tät och strukturerad ägardialog mellan bolag och kommunledning. Att LBAB VD sitter med i kommunens ledningsgrupp bidrar också till att stärka koncernstyrningen. Det faktum att KS-presidiet under förra mandatperioden gick in i bolaget för att knyta dem närmare och ta fram affärsplan är en bidragande faktor till dagens nära samverkan.

Bolagens ägardirektiv pekar idag inte mot de politiska målen och utgår heller inte från kommunens vision, något som åtgärdas i samband med införande av den nya styrmodellen. Kommunen har däremot styrt LBAB genom, den av fullmäktige beslutade, bostadsförsörjningsplanen med specifika mål för bolaget. Framåt kommer bolagen omfattas av samma kontrollpunkter som sektorerna. Då blir det även mer regelbundenhet i rapporteringen från dessa än vad som sker i dagsläget.

Visionen som används är lång och detaljerad. Det vanliga är att kommuner har en kort, slagkraftig och allmänt hållen vision som är applicerbar oavsett verksamhetsområde. Den utgör ett centralt uttryck som varje medarbetare ska kunna bära med sig. Ett exempel på sådan vision finns hos Kristianstads kommun: ”Vi lyfter tillsammans”. SKR:s egen vision lyder: ”Världens mest innovativa och omtänksamma välfärd”. De enskilda delarna i visionen upplevs också som tolkningsbara vilket har lett till att olika versioner av den har uppstått i olika verksamheter. En annan utmaning kopplat till visionen är att det är en politisk produkt, som förvisso togs fram brett, men också under en rätt kort tid och utan inblandning från den övriga organisationen, samt att den upplevs som otillräckligt kommunicerad. Detta bidrar till att organisationen inte känner ett delat ägarskap av den.

Det ges inom sektorerna en del uttryck för bristande central styrning, samt en otydlighet kring ”vad som gäller”. Detta leder till uppkomsten av sektorsspecifika arbetssätt som hade varit betjänta av samordning för att uppnå en ökad effektivitet. Här är det på plats med en inventering kring hur centrala förhållningssätt, guider och stöd kan utvecklas och spridas systematiskt ut i verksamheterna. Till exempel saknas en centralt sponsrad värdegrund, vilket har lett till en osäkerhet huruvida den ”lever” och att olika verksamheter jobbar på olika sätt med den och en del inte alls. Kommunledningen menar på att värdegrund saknas, trots att utvärderarna blivit informerade om att den faktiskt ligger på intranätet, vilket skapar förvirring. En annat område där central styrning och processer saknas är intern kontroll med utgångspunkt i en övergripande internkontrollplan med identifierade risker och uppsatta kontrollmoment. Det finns dock en medvetenhet om att detta arbete är eftersatt och det kommer att åtgärdas framåt genom den nya styrmodellen. Ytterligare exempel är digitalisering och internt sektorsövergripande lärande.

Poäng	
54	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Ny sammanhållen styrmodell som omfattar alla verksamheter, inkluderar och integrerar alla perspektiv, nya politiska mål och tydligare uppföljning • God förståelse för dagens styrningsmässiga utmaningar och ett tilltagande politiskt ansvarstagande • God dialog och tydlighet i ansvarsfördelning mellan politik och tjänstemän • Nära samverkan mellan bolag och kommun 	<ul style="list-style-type: none"> • Skapa ett delat ägande av den nya styrmodellen • Öka den samlade analysförmågan • Förankra vision och värdegrund • Öka fokus på centralt sammanhållna processer och gemensamma förhållningssätt • Etablera fler strategiska arenor som stöd för gemensam prioritering

Område 4 Effektivitet

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.

Utvärderade delområden

- Strategi för ökad effektivitet
- Långsiktig planering för ökad effektivitet
- Jämförelser för ökad effektivitet
- Ny teknik som ökar effektivitet
- Samverkan för ökad effektivitet

Sammanfattande analys av område 4 – Effektivitet

Det saknas en gemensam uppfattning om vad effektivitet är inom kommunorganisationen. Det har också funnits utmaningar i att ha ett strategiskt grepp för dessa frågor även om det har gjorts försök med att gemensamt försöka hitta orsakssamband mellan kostnader och kvalitet. Det vittnas dock samtidigt om både en god kostnadsmedvetenhet och en strävan efter ökad kvalitet, vilket genomsyrar verksamheterna på olika sätt. Det är det övergripande, systematiska arbetet som saknas. Bilden som ges är ändå en upplevelse av att man, på ledningsnivå, ser sig själva som, i relation till övriga Dalakommuner, en effektiv kommun. Här målas också bilden av en baksida av detta upp, nämligen det faktum att om man är alltför ”slimmad” så har man byggt in hinder för nytänk och förändring. Detta ligger i linje med vad forskningen också säger. Nytänk och innovation uppstår ”i mellanrummen” och om sådana saknas så är det svårare att skapa någon större förflyttning. Inom andra delar av organisationen hörs å andra sidan röster som säger att man sprudlar av idéer som man försöker ta vidare, men att man upplever att det saknas en mottagare av dessa. Man uttrycker också att ett problem med att sakna långsiktighet och plan, och att man därmed stagnerar, är att man blir en oattraktiv arbetsgivare. Särskilt i dessa tider när kompetens är hårdvaluta så är detta mycket problematiskt. Ytterligare vittnesmål säger att när kommunen trycker på ovanifrån, så finns ingen som tar bollen och koordinerar, vilket gör att verksamheterna agerar i silos, vilket är ineffektivt. Här finns anledning till att ta ett samlat grepp.

En avsektorifierad organisation skapar förutsättningar för ökad samverkan och effektivitet. Det finns gott om goda exempel på samverkan både mellan verksamheter och över sektorsgränser. Bland annat har utbildningssektorn och den sociala sektorn en nära samverkan som resultat av strukturerad dialog. Här

ges dock uttryck för en problematik med att man står långt ifrån varandra rent organisatoriskt. Ett annat exempel är att man hjälps åt med svåra ärenden inom den sociala sektorn, beroende på det föränderliga behov av stöd som finns hos en brukare. Denna samverkan är dock i stor utsträckning snarare reaktiv än proaktiv. Trots många goda exempel ges uttryck för att den interna samverkan borde styras upp i högre utsträckning. Uttryck ges för att man lutar sig mycket mot den smarta organisationen (avsektoriseringen), men att mer skulle behöva göras från ledningens sida för att öka systematiken i den interna samverkan för att nå en ökad effekt.

Den externa kommunala samverkan är omfattande, täcker flertalet områden och bedrivs i olika former. Inte minst VIA-nämnden är ett lysande exempel på nytänkande samverkan med gott resultat, även fast formerna ännu inte satt sig helt. Fler kommuner borde ta inspiration av VIA-nämnden och upplägget man jobbar enligt. Såväl VIA-nämnden som Dala vatten och avfall AB (med flera) behöver hantera svårigheterna med att vara styrd av fler än en kommun. En utmaning (av flera) med denna typ av upplägg är att politiken i respektive kommun riskerar att sätta den egna kommunen i första rummet trots att samverkan, och de kompromisser som samverkan alltjämt kräver, vore till gagn för medborgarna.

När det gäller jämförelser mellan den egna organisationen och andra, så ges intrycket av att detta ses som en viktig del av lärandet och det löpande förbättringsarbetet. Man jämför sig såväl kostnads- som kvalitetsmässigt mot andra kommuner och nyttjar såväl externa nätverk och digitala statistiktjänster (Kolada) för ändamålet. Indikatorerna som används har även målsatts mot hur man står sig mot andra kommuner. Detta kommer man dock sluta med i samband med övergång till den nya styrmodellen, även om jämförelserna som sådana kommer att fortgå. Man är inte lika aktiva vad gäller interna jämförelser, dvs att tillse lärande och förbättring genom att jämföra sig med andra internt. Här saknas en övergripande systematik även om uttryck ges för att man nu, med kvalitetsgruppen som nav, ser över hur detta kan vidareutvecklas.

Vidare så saknar man en kommungemensam projektmodell. Detta ökar svårigheten att jobba i projekt över verksamhetsgränser med gemensam och sammanhållen styrning. Man saknar också en kommunövergripande portföljstyrningsmetodik vilket innebär att transparens och synergier, tillika gemensamma prioriteringar av projekt och involvering av politiken, försvåras eller uteblir. Kommunen saknar också vissa förmågor som är nödvändiga för att

kunna bedriva effektiv förändring. Exempel på detta är kompetens inom processkartläggning och förändringsledning. Sistnämnda förmåga behöver byggas hos ledningsgrupper för att skapa tryck och ge stöd. En dialog i linje med detta har initierats, men ett faktiskt arbete har ännu inte startats.

Precis som många andra kommuner befinner sig Leksand i en svår finansiell situation, samtidigt som man står i och inför stora kompetensutmaningar. Digitalisering är en (av flera) viktiga lösningar på kompetensutmaningen, men pengarna saknas och likaså tid, resurser och vissa nödvändiga förmågor. Utan dessa delar på plats är det svårt att frambringa den beslutsamhet och kraft som behövs för att bedriva digitalisering i den omfattning som krävs. Här ges uttryck för att man har svårt att öppna upp för förändring. IT-avdelningen ses idag mer som en drift- och supportorganisation snarare än som en utvecklingsorganisation och det är positivt att pågår en översyn av IT:s roll i syfte att nå effektivitet i kommunen som helhet, inklusive omfördelning av vissa uppgifter. Ofta (i allmänhet) får inte kommunala IT-avdelningar styrningsmässiga förutsättningar att jobba med digitalisering vilket ibland föranleder inrättande av en ny digitaliseringsfunktion som lyder under annan styrning som är mer lämpad för att möta verksamheterna med sina behov av förflyttning. Ett bra steg i rätt riktning är inrättandet av den omstartade digitaliseringsgruppen med representation från IT och alla sektorer. Även verksamheterna ger uttryck för bristande styrning för att möjliggöra digitalisering. Idag förefaller det saknas en central mekanism som fångar behov och stöttar verksamheterna med digital omställning. Som tidigare nämnts upplever man ute i verksamheterna att det ofta saknas en motpart att kanalisera sina behov och önskemål mot. Dessutom är den digitala kompetensen ofta låg och det saknas ofta kunskap om vilka möjligheter som finns. Att man nu, från centralt håll, räcker ut handen och ser över hur ett portföljstyrningstänk kan etableras och digitala pilotprojekt, med fokus på medborgarnytta, initieras är ett steg i helt rätt riktning. Positivt är även arbetet som gjorts för att mäta organisationens digitala mognad med stöd av verktyget DiMiOS (Digital Mognad i Offentlig Sektor). Digital mognad hos organisationen är en förutsättning för att kunna dra nytta av digitaliseringens möjligheter. Det talas också om en kommande översyn kring hur man kan hitta extern samverkan kring digitalisering. Det är idag centralt att söka och bilda allianser med andra kommuner och med dessa bedriva samhandling kopplat till digitalisering och IT.

Även fast det finns utvecklingspotential rörande arbetet med investeringar så finns också flera delar av det som fungerar bra. Bland annat så jobbar man med investeringsplaner och har ett koncerttänk när det kommer till större investeringar. Man använder också investeringsinstrumentet kopplat till behov av informationsteknologi (IT), dock i första hand reaktivt (snarare än proaktivt). Här borde fler kommuner följa i Leksands fotspår. Dessutom ses IT som en naturlig del i andra investeringar så som lokaler, vilket också fortfarande är relativt ovanligt inom sektorn. Det finns framtagna, tydliga anvisningar för hela investeringsprocessen, men denna följs i praktiken bara i delar. Det förekommer återkommande brister i underlaget och en ökad efterlevnad är önskvärd. För närvarande fokuseras uppföljningen av investeringar främst på kostnader, medan kvalitet och nyttoeffekter inte alltid beaktas tillräckligt. En mer heltäckande uppföljning kan bidra till att optimera investeringsprocessen.

Slutligen är utvärderarnas uppfattning att Leksands kommun är mycket följsamma till den demografiska utvecklingen och använder analys av denna för att planera verksamheten. Genom att bygga in omvärldsanalys, vilken inkluderar demografisk utveckling, i den nya styrmodellen, betonas området ytterligare och skapas en formell grund samt ökad förväntan på alla verksamheter att ta demografin som utgångspunkt.

Poäng	
47	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Analys och anpassning baserat på demografi • Koncerngemensamt investeringsarbete • Utbredd och nytänkande kommunal samverkan • Externt jämförelsearbete – både ekonomi och kvalitet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ta ett samlat grepp kring effektivitetsområdet • Etablera gemensamma förmågor för projekt- och förändringsarbete • Digitaliseringsarbetet behöver genomsyra verksamheten och accelerera • Ökad systematisering av intern samverkan för ökad effekt • Ökad användning av interna jämförelser

Område 5 Brukarens fokus

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.

Utvärderade delområden

- Strategi för brukarens fokus
- Fokus på service och bemötande
- Förenklade kontakter med kommunen
- Information kring kommunens serviceutbud
- Brukarinflytande

Sammanfattande analys av område 5 – Brukarens fokus

Det är tydligt för en medborgare hur man kontaktar kommunen. Detta kan ske genom sociala medier, mail, telefoni eller fysiska besök vilket tydligt framgår på hemsidan. Att man har ett samlat kontaktcenter, oavsett ett ärendes karaktär, är positivt, om än också mycket vanligt i kommunsverige. I tillägg till nämnda kontaktvägar har andra kommuner ofta också valt att etablera sådana, exempelvis genom närvaro på andra medborgarintensiva platser så som bibliotek. En del erbjuder också utökade besökstider och smidig service genom så kallade chatbots (digitala assistenter som är mer eller mindre avancerade). Man erbjuder också flertalet e-tjänster, eller web-formulär, för diverse ansökningar. Här finns en medvetenhet om att dessa har god utvecklingspotential för att ytterligare sätta brukaren i fokus. Här kan digitalisering var till stor hjälp för att komma vidare då brukaren förväntar sig digitala tjänster (något annat än klassiska e-tjänster) i takt med att sådana blir allt vanligare i dennes övriga vardag. Ett exempel är hur bankernas tjänster utvecklats de senaste tio åren.

Genom att hålla örat mot rälisen i sociala medier håller kommunen koll på hur medborgarna uttrycker sig kring sina behov och kommunens tjänster. Brukarråd i skolan och kommunbygderåd är andra medel för medhörning och behovsinsamling.

När det gäller involvering av brukarna i förbättringsarbetet så ligger ansvaret för detta hos respektive verksamhet, vilket också gör att graden och typen av involvering varierar. Flertalet brukarråd är etablerade inom olika verksamheter och man jobbar även med brukarenkäter. Just gällande verksamhetsutvecklingen jobbar man dock generellt ”inifrån och ut”, dvs det saknas en tydlig process i vilket inspel och tankar från brukarna transformeras

till verksamhetsutveckling. Här kan det finnas en idé att jobba mer systematiskt med referensgrupper och nyttja verktyg så som tjänstedesign för att dra nytta av brukarnas kreativitet och tankar rörande de tjänster som de konsumerar. En anledning till den begränsade brukardialogen i utvecklingsarbetet är arvet av en syn att dialog med medborgarna sker genom politiken. Det råder heller inte samsyn i skillnaden mellan medborgardialog och brukardialog. Här bör kommunen växla till ett ökat brukarfokus och ett ”utifrån och in”-tänk. Karlskrona kommun kan lyftas som ett gott exempel som erbjuder hela organisationen utbildning i tjänstedesign för att säkerställa att det blir ett arbetssätt som genomsyrar hela organisationen.

För att motivera medarbetarna att leverera högsta tänkbara nivå av service så behöver den goda service som ges uppmärksammas. Det kan exempelvis ske genom kommunikationsinsatser där man lyfter fram de som gjort en extraordinär insats eller utmärkt sig med goda omdömen från brukarna på intranätet. Det finns goda exempel, så som det handledarpris som delas ut inom sociala sektorn, men ett kommunövergripande arbete saknas. Goda exempel bör fångas upp centralt och spridas. Utöver faktiska processer och arbetssätt, inklusive central uppföljning, skulle en central utbildning på tema ”bemötande/service/det goda mötet” kunna skapa värde och bidra till en mer enhetlig approach.

Poäng	
51	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydliga strukturer för kontakt med kommunen • God medhörning genom sociala medier och råd • Handledarpris inom vård och omsorg – gott exempel att sprida • Ett flertal olika råd för att tycka till • Brukarundersökningar inom verksamheterna 	<ul style="list-style-type: none"> • Växla från ett "inifrån och ut"-tänk till ett "utifrån och in"-tänk • Gå från e-tjänster till digitala tjänster • Gör skillnad på medborgardialog och brukardialog • Skapa incitament för god service

Område 6 Kvalitetsutveckling

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.

Utvärderade delområden

- Strategi för kvalitetsutveckling
- Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet
- Innovation och ständiga förbättringar
- Lära av goda exempel

Sammanfattande analys av område 6 – Kvalitetsutveckling

I den nya styrmodellen har man tagit ett samlat och mer holistiskt grepp kring vad man avser med kvalitetsutveckling och hur man har tänkt jobba med detta framåt. Genom detta har man lagt grunden för en nödvändig omstart som behöver en övergripande struktur för att kunna jobba mer samlat och likriktat inom området än vad man gör idag. Enligt gamla (nuvarande modellen) är kvalitetsutveckling sparsamt beskrivet och knutet till avvikelshantering medan det i den nya kopplas tydligare till olika former av utvecklingsarbete.

Idag finns en kvalitetsstrategi och en kvalitetsgrupp på plats, med representation från VIA-förvaltningen och de olika sektorerna. Arbetet i gruppen är under uppstart och formerna för det samverkan behöver sätta sig. Inte minst behöver man jobba fram en samsyn om vad kvalitet innebär, vad utgångspunkten i arbetet ska vara och hur man ska komma igång med en fungerande systematik med fokus på effekt. Idag har man väldefinierade arbetssätt kring kvalitetsutveckling enkom inom de lagstyrda områdena skola och socialtjänst. Inom övriga områden beskriver man arbetet som mer ”famlande” då det inte tar avstamp i brukarens behov. Utvärderarnas allmänna hållning är att det är viktigt att hela tiden ha ett löpande kvalitets- och utvecklingsarbete som sträcker sig bortom de krav som kommer från stat och juridik. Alla verksamheter behöver löpande fundera på hur man bättre kan möta ständigt förändrade behov från kommunens målgrupper. Här är givetvis resursfrågan en trång sektor och klarhet behöver ges kring hur mycket resurser som kan dediceras.

Kommunen visar på en stor öppenhet för förändring av verksamheten. Man vittnar om ett gott självförtroende, att ”man kan och vill”, men faktisk handling har ändå en tendens att utebli, dels givetvis p.g.a. de begränsade resurser man har till förfogande, men även givet en rädsla att göra fel inför nära granskande och kritiska medborgare som upplevs ha låg tillit till kommunens arbete. Kommunens litenhet gör att det blir lätt för medborgarna att ta kontakt med medarbetare vilket blir negativt när det hämmar förändring.

Ett område med god utvecklingspotential är innovationsområdet, dvs arbetet med att utveckla helt nya arbetssätt som bättre möter de effekter som man vill uppnå för att möta medborgarnas förväntningar. Här saknas styrning och strukturer för exekvering och ämnet är inte på agendan. Detta är inget ovanligt då traditionell styrning i offentlig sektor (offentlig ”förvaltning” heter det till och med) tenderar att utesluta innovationsarbete eller se det som en isolerad verksamhet som inte får kosta. Om styrningen saknas så är det också rimligt att kompetenser, så som förändringsledning, och metoder, så som tjänstedesign, för att hantera detta saknas, vilket också är fallet i Leksand. Innovation driver kostnader, men kan samtidigt frigöra medel och är samtidigt en nödvändighet för att lösa utmaningar och täppa till de förväntansgap kring modernisering som finns hos medborgarna.

När det gäller lärandet av andra verksamheter inom kommunen så finns ingen kommungemensam systematik och det saknas central kännedom om vad som sker ute i respektive verksamhet. Istället är det enskilda verksamheter som tar kontakt med kommunikationsavdelningen när de har något som de vill sprida till andra. Arbetet kan beskrivas som reaktivt. Även om det ges uttryck för att sporadiska försök görs, så saknas en ihållande proaktivitet. Här vore kommunen betjänt av en kultur, processer och strukturer som bidrar till ett naturligt kunskapsutbyte mellan, och inblick i, andras verksamheter. Ett sådant arbete behöver också aktivt underhållas för att det ska överleva, i och med att lärande ligger utanför kärnverksamheten. Etableringen av centrala forum för kunskapsutbyte kan vara en del av lösningen. Ang. lärande av andra organisationer så sker detta i det dagliga samverkansarbetet. Man håller också, från fall till fall, örat mot rälser rörande kunskapsinhämtning från forskningsnära organisationer, även fast man även här skulle kunna ta ett mer strategiskt och strukturellt grepp kring hur lärande kan omsättas i faktisk verksamhetsutveckling.

Poäng	
47	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetsutveckling är en del i nya styrmodellen • Kvalitetsstrateg och kvalitetsgrupp på plats • Kvalitets-/verksamhetsutvecklare finns i varje sektor • Örat mot rälsen och förtroende för forskning 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablera samsyn kring vad kvalitet innebär • Implementering och uppföljning av kvalitetsutvecklingsåtgärder • Minimera rädslan för att göra fel • Etablera ett förnyelsearbete • Ökat fokus på lärande

Område 7 Arbetsliv

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.

Utvärderade delområden

- Strategier för ett hållbart arbetsliv
- Strategisk kompetensförsörjning
- Arbetsmiljö
- Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen

Sammanfattande analys av område 7 – Arbetsliv

I maj 2022 antogs ett nytt personalpolitiskt program som utgör ram och riktning för all verksamhet som omfattar arbetsgivarfrågor. Programmet innefattar ledarskap och medarbetarskap, hållbart arbetsliv, jämställdhet, mångfald och likabehandling, samverkan och delaktighet, personal- och kompetensförsörjning och lönepolitik. Programmet ska revideras varje ny mandatperiod och ska följas upp enligt gällande styrmodell. Uppföljning ska ske bland annat genom medarbetarenkäter, statistik och årliga medarbetarsamtal. Till programmet finns ett antal styrdokument kopplade såsom arbetsmiljöpolicy, friskvårdsstrategi, lönepolicy och riktlinjer och rutiner för diskriminering och kränkande särbehandling. Utvärderarna ser att kommunen lagt ett ramverk för att styra för ett hållbart arbetsliv på den kommunövergripande nivån. Arbetet har inte ännu nått ut till verksamheterna dock och blivit ”levande”. Ett medskick är att säkerställa att gå från ord till handling med de ambitioner som finns för att verkligen vara en arbetsgivare som främjar ett hållbart arbetsliv.

Under hösten 2023 ska ett nytt kompetensförsörjningsprogram klubbas i kommunfullmäktige. Kompetensförsörjningsprogrammet är indelat i fem områden utifrån nulägesanalys och framtida behov.

1. Nya sätt att arbeta
2. Utbilda och locka till bristyrken

3. Arbetsmiljö, arbetsvillkor och ett hållbart arbetsliv
4. Förlängt yrkesliv, trygga anställningar och heltid som norm
5. Interna karriärvägar

Kompetensförsörjningsprogrammet ska kompletteras med en handlingsplan för kompetensförsörjning där ett antal målsättningar och viljeinriktningar specificeras och som sedan ska ligga som grund för sektorernas egna kompetensförsörjningsplaner. Arbetet med kompetensförsörjningen kommer att vara av stor vikt för att klara av de utmaningar offentlig sektor står inför, vilket Leksands kommun är medveten om. Utvärderarna ser positivt på att det föreslagna programmet tagits fram och de prioriterade områdena ligger väl i linje med det som en kommun behöver arbeta med utifrån kompetensförsörjningsutmaningen. Även här är det viktigt att det blir reell verkstad av det man skrivit i programmet.

2020 gjorde Arbetsmiljöverket en inspektion i Leksands kommun, då kommunen uppmärksammades på ett antal brister kring den systematiska arbetsmiljön. Sedan dess har det pågått ett aktivt arbete i kommunen för att vidta åtgärder vad gäller de påtalade bristerna. 2022 antogs en ny arbetsmiljöpolicy av kommunfullmäktige. I den finns bland annat mål för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön, en beskrivning av hur ansvarsfördelningen ser ut och hur kommunen arbetar med arbetsanpassning, rehabilitering och företagshälsovård. En gång per år genomförs en uppföljning av hela det systematiska arbetsmiljöarbetet för att kontrollera om arbetsmiljöarbetet fungerar bra. Här ser utvärderarna att ett utvecklingsarbete skett för att säkerställa en förbättrad systematisk arbetsmiljö.

Leksands kommun har en relativt hög sjukfrånvaro, vilket kommunen är medveten om. Inom kommunens arbete med Chefoskopet via Sunt Arbetsliv pågår ett arbete här, men utvärderarna ser att det finns ett behov att fortsätta analysera och därefter vidta åtgärder kring sjukfrånvaron, både i kommunen som helhet men än mer specifikt i de olika sektorerna.

Poäng	
48	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Nytt kommunövergripande personalpolitiskt program • Förslag om nytt kompetensförsörjningsprogram för att ta ett tydligare strategiskt grepp kring området • Utvecklat det systematiska arbetsmiljöarbetet efter tidigare kritik 	<ul style="list-style-type: none"> • Säkerställa att det personalpolitiska programmet och det föreslagna kompetensförsörjningsprogrammet blir praktiskt genomförda och "levande" i verksamheterna. • Fortsätta att säkerställa en förbättrad systematisk arbetsmiljö och följa upp dess effektivitet över tid. • Fortsätta att analysera och vidta åtgärder för att minska hög sjukfrånvaro - dels övergripande och sektorsvis

Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Allmänt

Ett bra chef-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 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.

Utvärderade delområden

- Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap
- Chefernas uppdrag och förutsättningar
- Intern kommunikation
- Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

Sammanfattande analys av område 8 – Chef- och ledarskap samt medarbetarskap

Leksands kommun har en medarbetar- och ledarpolicy som beslutades av förvaltningens ledningsgrupp 2019. I den beskrivs de förväntningar som finns och de värderingar och förhållningssätt som gäller på kommunens arbetsplatser och i mötet mellan människor. Policyn är ett stöd för kommunens chefer och medarbetare i vardagen och följs bland annat upp på APT, medarbetarsamtal, lönesamtal och i den årliga medarbetarenkäten. Det finns också en chefsmanual som komplement till policyn som tydliggör innebörden och förväntningarna av chefens roll. Policyn och chefsmanualen ligger för revidering under kommande år. Leksands kommun synes idag ha fler satsningar på ledarskapet än på medarbetarskapet. Som exempel kan nämnas Leksandsnyckeln, ett ledarprogram för alla nya chefer och övriga som har behov och önskemål av mer kompetensutveckling. I programmet ingår även ett mentorprogram för alla nya chefer och övriga som känner behov av en mentor. Målet med mentorskapet är att få bättre och tryggare chefer, men även att stärka organisationskulturen, skapa nya kontaktytor och möjlighet för både mentorer och adepter att utvecklas i sitt ledarskap. Sedan 2023 är kommunen medlem i LeDa, en partnersamverkan för forskningsbaserad utveckling av det offentliga ledarskapet i Dalarna som genomförs i samverkan mellan kommuner i Dalarna och Högskolan Dalarna. Genom det erbjuds chefer deltagande i anpassade högskolekurser. Utvärderarna ser att ett nästa steg vore att säkerställa ett gott medarbetarskap eftersom det är en förutsättning för att verksamheten ska fungera väl och för att den ska klara av att anpassa sig till nya förutsättningar och krav. Ett spännande arbetssätt

skulle kunna vara att utveckla ett medarbetarskapsprogram och genomföra det med blandade grupper av medarbetare från olika förvaltningar. Leksand har inte heller något traineeprogram för potentiella ledare och chefer. Det kanske skulle kunna vara något att utveckla tillsammans med några andra kommuner? Leksandsbostäder kan fungera som ett gott exempel och inspiration för att säkerställa att medarbetarnas engagemang tas tillvara. Som exempel kan nämnas Leksandsbostäder sätt att jobba med ”omvänd pyramid” där medarbetarna ligger som det högsta lagret och cheferna ska fungera mer stödjande.

För att kartlägga chefernas förutsättningar och därmed säkerställa goda sådana till cheferna inleddes ett arbete med Chefoskopet 2022. Under 2023 ska arbetet omsättas och implementeras. I stort sett alla intervjugrupper lyfte arbetet med Chefoskopet både som förankrat, viktigt och bra i arbetet med att förbättra chefernas förutsättningar. Med hjälp av Chefoskopet har kommunen identifierat flertalet områden som behöver utvecklas. Som exempel kan nämnas hur rollerna behöver tydliggöras för de olika chefsrollerna (både uppdrag och mandat), att det finns en för stor administrativ börda hos chefer och att en analys kring antal medarbetare under en chef behöver göras. Utvärderarna uppfattar att arbetet med Chefoskopet bäddar för att kommunen ska kunna arbeta systematiskt med chefernas organisatoriska förutsättningar.

Poäng	
52	
Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Ledarskapsutvecklingsåtgärder som exempelvis mentorsprogrammet och Leksandsnyckeln • Leksandsbostädernas arbete med medarbetarskap • Det påbörjade arbetet med Chefoskopet för att identifiera och förbättra chefernas förutsättningar 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätt arbetet med att tydliggöra och säkerställa chefernas uppdrag och förutsättningar inom arbetet med Chefoskopet • Medarbetarskapsutveckling - Öka satsningen på medarbetarskap för att stärka organisationen och anpassa den till nya förutsättningar och krav • Traineeprogram för potentiella ledare och chefer?

4. Översikt av poängfördelning

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

1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	Uppnått	Max
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	9	20
1.2 Kommunens information till medborgarna	7	10
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	12	30
1.4 Transparens kring resultat	2	10
1.5 Förutsättningar för politiken	22	30
	52	100

2. Samhällsutveckling	Uppnått	Max
2.1 Strategiskt arbete	7	15
2.2 Social hållbarhet	17	30
2.3 Ekologisk hållbarhet	17	30
2.4 Civilsamhälle, näringsliv och kultur	16	25
	57	100

3. Styrning och kontroll	Uppnått	Max
3.1 Strategi för styrning	6	10
3.2 Politisk styrning	13	30
3.3 Uppföljning och analys	13	25
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	14	20
3.5 Koncernstyrning	8	15
	54	100

4. Effektivitet	Uppnått	Max
4.1 Strategi för ökad effektivitet	7	20
4.2 Långsiktig planering för ökad effektivitet	11	20
4.3 Jämförelser för ökad effektivitet	10	20
4.4 Ny teknik som ökar effektivitet	7	20
4.5 Samverkan för effektivitet	13	20
	48	100

5. Brukarens fokus	Uppnått	Max
5.1 Strategi för brukarens fokus	11	20
5.2 Fokus på service och bemötande	4	20
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	13	20
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	13	20
5.5 Brukarinflytande	11	20
	52	100

6. Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	13	20
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	13	20
6.3 Innovation och ständiga förbättringar	8	30
6.4 Lära av goda exempel	14	30
	48	100

7. Arbetsliv	Uppnått	Max
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	8	15
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	15	40
7.3 Arbetsmiljö	12	25
7.4 Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	13	20
	48	100

8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	10	20
8.2 Chefernas uppdrag och förutsättningar	15	30
8.3 Intern kommunikation	11	20
8.4 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	17	30
	53	100