

Kommunkompassen Analys av Lidingö stad

2021-02-11
UTVÄRDERARE
JOSEPHINE HÄRDIN OCH LINDA NORDBERG



Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	4
2. Lidingö stad i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	5
Utvärderingen	5
Sammanfattning av resultat	6
Jämförelser	7
Sammanfattande kommentarer	8
3. Detaljerad genomgång per område	9
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	9
Allmänt	9
Strategi för demokratiutveckling och information	9
Kommunens information till medborgarna	10
Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	10
Transparens kring resultat	11
Förutsättningar för politiken	11
Område 2 Samhällsutveckling	12
Allmänt	13
Strategi för hållbar utveckling	13
Social hållbarhet	13
Ekologisk hållbarhet	15
Civilsamhälle, näringsliv och kultur	15
Område 3 Styrning och kontroll	16
Allmänt	17
Strategi för styrning	17
Politisk styrning	17
Uppföljning och analys	18
Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson ..	19
Område 4 Effektivitet	20
Allmänt	20
Strategi för effektivitet	20
Jämförelser för effektivitet	21
Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet	21
Samverkan för effektivitet	22

Område 5 Brukarens fokus	22
Allmänt	23
Strategi för brukarens fokus	23
Fokus på service	23
Förenklade kontakter med kommunen	24
Information kring kommunens serviceutbud	24
Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna	24
Område 6 Kvalitetsutveckling	26
Allmänt	26
Strategi för kvalitetsutveckling	26
Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	27
Förbättringsarbete	27
Samverkan för kvalitetsutveckling	27
Område 7 Arbetsliv	28
Allmänt	28
Strategi för hållbart arbetsliv	29
Strategisk kompetensförsörjning	29
Arbetsmiljö och sjukfrånvaro	30
Jämställdhet och mångfald	30
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	32
Allmänt	32
Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	32
Högsta cheferna som förebilder	33
Chefers uppdrag	33
Intern kommunikation	33
4. Översikt av poängfördelning	34

1 Vad är kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av en kommuns sätt att styra och leda utifrån kommunfullmäktiges perspektiv. Frågeställningarna omfattar både ett strategiskt och operativt perspektiv med fokus på uppföljning och effekt/resultat. Verktøget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktøget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) använder Kommunkompassen sedan år 2002.

Kommunkompassen reviderades åren 2010, 2016 och 2019/2020 för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringarna har gjorts i samverkan mellan SKR, medlemmar och norska KS.

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

- Demokratiaktör (transparens, medborgardialog, politisk styrning, m.m.)
- Samhällsbyggare
- 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. Lidingö stad i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

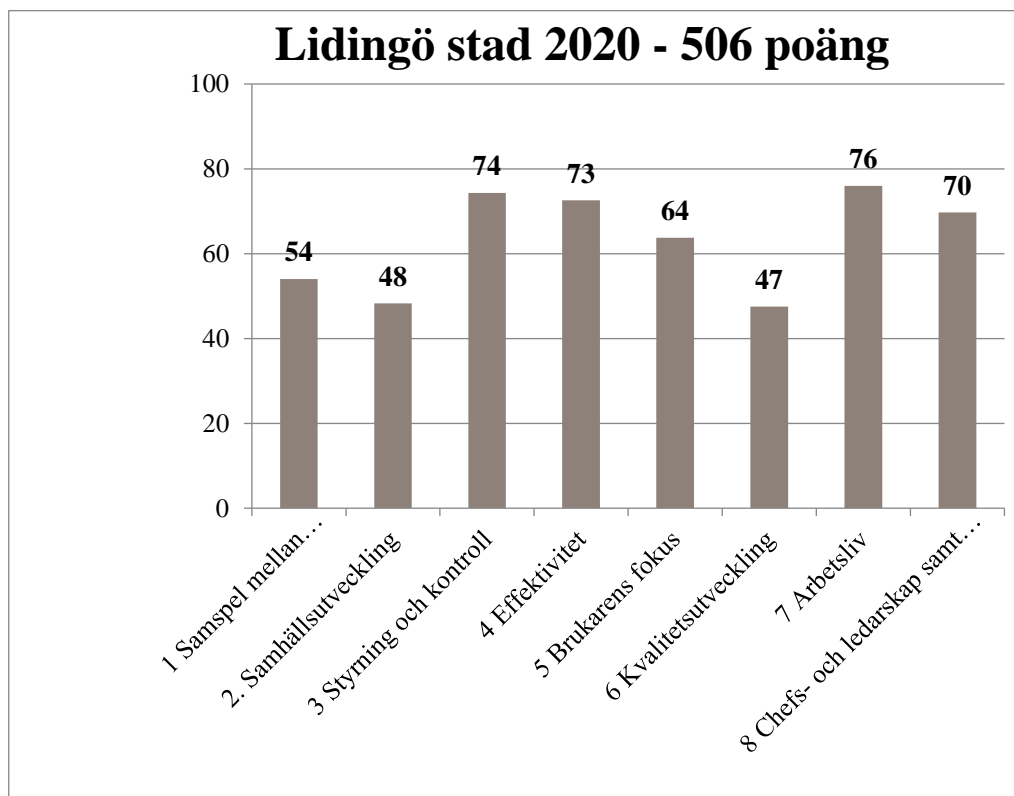
Utvärderingen

Utvärderingen av Lidingö stad genomfördes i december månad år 2020 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 Lidingö stads totalpoäng samt poängfördelningen per område.



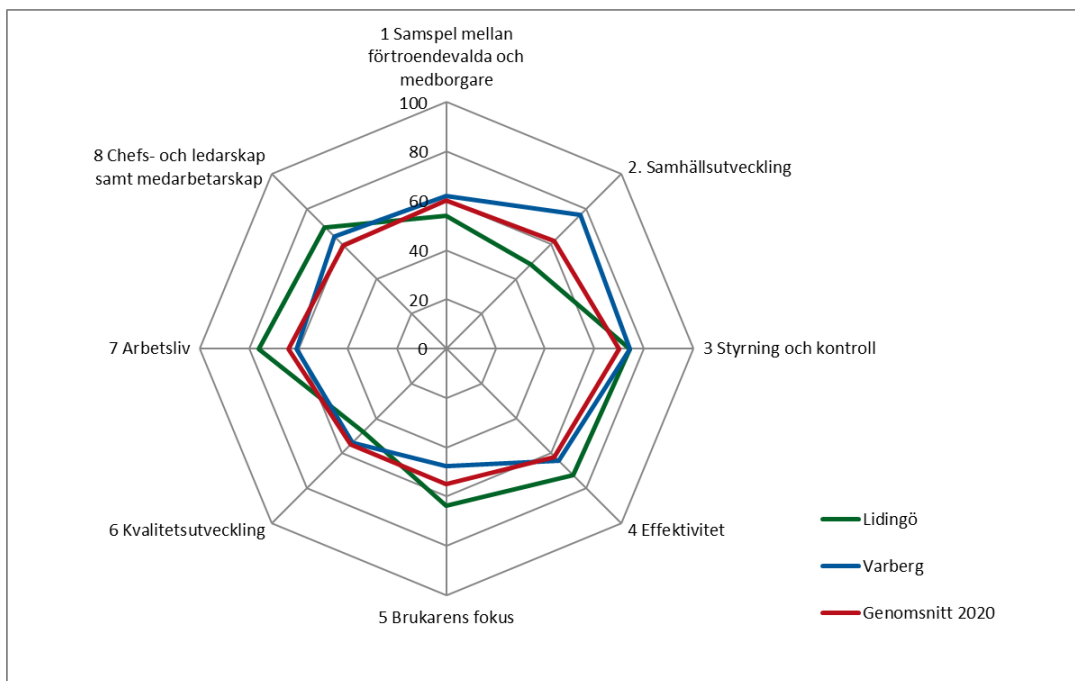
I nästa diagram illustreras Lidingö stads poängprofil jämfört med tidigare utvärderingar 2020 enligt kommunkompassen 3.0.

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. De områden som särskilt utvecklats och reviderats är;

- område 2. Samhällsutveckling (f.d. område 7. Kommunen som samhällsbyggare)
- område 4. Effektivitet (f.d. område 5. Resultat och effektivitet)
- område 6. Kvalitetsutveckling (f.d. område 7. Ständiga förbättringar)
- område 7. Arbetsliv (f.d. område 6. Kommunen som arbetsgivare – personalpolitik).

Vill du veta mer om förändringarna, beskriver vi dem i filmen om Kommunkompassen (www.skr.se/kommunkompassen).

Lidingö stad 2020 jämfört med Varberg och snittet av samtliga gjorda utvärderingar av kommunkompassen version 3.0 (alla under 2020).



Jämförelser

Alla utvärderingar från 2016 och framåt finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida www.skr.se/kommunkompassen.

Sammanfattande kommentarer

Sammanfattningsvis uppnådde Lidingö stad 506 poäng i sin första utvärdering. Det är ett gott resultat, särskilt för den kommun som gör utvärderingen för första gången. Medelvärde för de kommuner som hittills gjort kommunkompassutvärdering enligt version 3.0 är 487 poäng. Lidingö stad har idag drygt 47 000 invånare och är inte den lilla kommun som några av de intervjuade vittnar om att man ibland känner sig som. Det är en väl fungerande stad som bedriver ett långsiktigt arbete för att få den välskötta kommun de styrande vill se. Ekonomistyrningen är historiskt stark, och den balanseras mer och mer med olika insatser för att också få maximal kvalitet för pengarna. Vi har sett många goda ansatser på hur staden är i en stark utveckling av sin gemensamma lagtröja och metodiskt beslutar om vad den ska bestå av och hur den ska se ut. Som flertalet kommuner är analysarbete utifrån beslutade ambitioners resultat något som kan bli bättre, men det finns också gott om exempel på uppföljning och analys som har lett till utveckling och nya väl grundade ambitioner.

Inom området samspel mellan förtroendevalda och medborgare erhöll kommunen 54 poäng. Det finns en del strategier hur staden tänker kring sin information till medborgare, däremot kan den involverande dialogen med medborgare utvecklas. Staden kan också äga tolkningen av sina resultat i dialogen med medborgarna i högre utsträckning och göra den mer lättillgänglig.

Området samhällsutveckling genererade 48 poäng. Hållbarhetsbegreppet tolkas lite olika i organisationen men det finns gott om exempel på aktiviteter som genomförs för att stärka civilsamhället, näringslivet och föreningslivet. Dessa områden har relativt nya politiskt antagna program som kommer att följas och ligga till grund för den fortsatta utvecklingen.

Lidingö stad fick 74 poäng inom ett av sina starkaste områden styrning och kontroll och 73 poäng inom det efterföljande området effektivitet. Koncernen följer en gemensam styrmodell och ett stöd för detta som gör att delarna hänger ihop. Planering och uppföljning görs av ekonomin men också den övergripande politiskt beslutade visionen, inriktningsmålen och värdeorden. Satsningen ´digitalt först´ är ett medvetet grepp för att effektivisera verksamheterna och konkurrensutsättning gör medvetenheten om att nöjda kunder är avgörande för att behålla sin ekonomi på lång sikt.

Det finns mer att göra för att involvera sina kunder i utvecklingen av samhället och de tjänster Lidingöborna tar del av. 64 poäng erhöll området brukarens fokus medan området kvalitetsutveckling är ett utvecklingsområde med 47 poäng. Staden har en bit kvar till att det är självklarhet att både på individnivå och gruppnivå ta med de man finns till för i sitt utvecklingsarbete. Området kan också stärkas med att hitta systematik för att premiera de som levererar ett gott bemötande och håller hög service utifrån ett kundperspektiv.

Både frågeområdena arbetsliv med 76 poäng och chefs- och medarbetarskap med 70 poäng är riktigt starka. Det finns ett väl fungerande arbetsmiljöarbete och

ledarskap och medarbetarskap är identifierat viktiga områden att fortsätta utveckla. Insatser görs för detta och även arbetsgivarmärket har stärkts bland annat genom en gemensam rekryteringsmodell och lönerrevisioner för att matcha kringliggande kommuner. De finns strategier för att nå ut till sina anställda med information och ledningsgrupperna testas tillsammans nya sätt att möta morgondagens kompetensbehov.

3. Detaljerad genomgång per område

Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling och information • Kommunens information till medborgare • Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken • Transparens kring resultat • Förutsättningar för politiken 	54

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

Lidingö stad slår i sin vision fast att man finns till för Lidingöbornas behov. I inriktningsmålen förtydligas att detta ska ske genom starka verksamheter med valfrihet och goda villkor för Lidingöborna och även ett lyssnande ledarskap. Det

är inte lika tydligt för utvärderarna hur man arbetar strategiskt med att bjuda in Lidingöborna till dialog kring stadens utveckling utanför kärnverksamheternas uppdrag. Detta är också ett utvecklingsområde staden själv har identifierat och arbetar med.

Det finns ett antal traditionella råd för pensionärer, idrottsföreningar med flera för att lyssna in behov. Man följer också upplevt inflytande utifrån SCB:s enkät och har ambitioner att på sikt öka resultatet. Sedan 2019 har Lidingö genomfört fyra medborgarforum på olika teman där Lidingöbon ges möjlighet att lyssna in politikens ambitioner och ställa frågor. Det finns exempel på kommuner som tagit ett helhetsgrepp om utveckling av kommunen som demokratisk arena och som går att hämta inspiration ifrån, som exempelvis Ale, Piteå, Sunne eller Ängelholm.

Det finns en övergripande kommunikationspolicy antagen 2009 som gäller hela organisationen och görs känd genom interna utbildningar till alla medarbetare. Det finns även en strategi kopplad till policyn. Lidingö stad har också ett antal rutiner inom kommunikationsområdet. I rutinen för digitala kanaler finns tydliggjort hur du som medarbetare ska förhålla dig när du kommunicerar som anställd. De olika styrande dokumenten håller en röd tråd och reglerar vem som sköter vilken dialog, vart gränsen går mellan politik och tjänstemän och även hur man förväntas förhålla sig som anställd.

Kommunens information till medborgarna

Kommunikationspolicyn slår fast att målgrupperna är i fokus för det kommunikativa arbetet. Det finns också flera exempel som tyder på detta, som att hemsidan har tillgänglighetsanpassats med översättningsfunktion och lättlästanpassning. Informationen kan även kostnadsfritt fås på teckenspråk. Ambitionen är att följa Web Content Accessibility Guidelines (WCAG). Via Read Speaker kan du få informationen uppläst på flertalet språk. Ett gott exempel på målgruppsanpassad information är det arbete med särskilda informationsträffar till nyanlända som skett i kontaktcenter, vilka för närvarande med anledning av corona sköts via respektive handläggare.

Kommunfullmäktiges sammanträden går att följa live och finns kvar i två veckor på webben. Alla nämnder har kallelser och protokoll publicerade på hemsidan och diariet är sökbart. I övrigt arbetar inte Lidingö stad med öppna sammanträden. Ärenden presenteras inte systematiskt i kortversioner inför eller efter beslut. Ett undantag är initiativet KSO sammanfattar, en film där kommunstyrelsens ordförande i korthet sammanfattar det just avslutade kommunstyrelsensammanträdet i intervjuform. Det finns också ett nyhetsbrev att prenumerera på som kommer varannan vecka. Brevet tar enligt hemsidan upp det viktigaste som har hänt och ska hända i Lidingö.

Lidingö stad ger ut tidningen "Vårt Lidingö" till hushållen fyra gånger per år. Där använder man möjligheten att informera Lidingöborna bland annat om pågående arbeten i stadens olika verksamheter, allmän information inför skolvalet samt kommande budgetförslag från såväl majoritet som opposition. Årsredovisningar, brukarenkäter och kvalitetsuppföljningar finns att hitta på webben. Lidingö stad

skulle kunna ta tillvara möjligheten att presentera resultat i högre utsträckning både på webben och i tidningen i format som är mer lättillgängligt för Lidingöbon.

Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken

Det är lätt att hitta kontaktuppgifter till stadens politiker i kommunfullmäktige, nämnder och styrelse via webben. Lidingö stad har också som tidigare nämnts genomfört medborgarforum på ett antal teman de sista åren. Det är utvärderarnas uppfattning att det görs satsningar på att lyssna in medborgarna vid större förändringar som brobygget som pågår, men att det strategiska systematiska arbetet kring detta kan utvecklas. Många kommuner arbetar med att ha frågestunder i kommunfullmäktige, möjlighet att lämna medborgarförslag eller e-petitioner, invånarpaneler och liknande för att möjliggöra för medborgarna att på formaliserade men ändå enkla sätt komma i kontakt med politikerna och lämna önskemål kring stadens utveckling. Om Lidingö stad önskar utveckla detta område finns många goda exempel på aktiviteter till exempel i Helsingborg stad.

Transparens kring resultat

Det finns en systematik i hur Lidingö arbetar med att synliggöra resultat för kommuninvånarna på webben. Årsredovisning, verksamhetsberättelser och brukarundersökningar presenteras på webben, likväl som medborgarundersökningar och jämförelser, bland annat utifrån Kommunens kvalitet i korthet (Kkik). Det är dock i hög utsträckning upp till läsarna att ta till sig informationen och även att tolka den. Kommunen skulle kunna arbeta mer aktivt med att analysera resultaten och presentera dem i mer lättillgängligt format på inte bara på webben utan även på exempelvis facebook och i sitt nyhetsbrev. Tyresö är en kommun som gör detta på webben, som Lidingö stad skulle kunna titta på.

Förutsättningar för politiken

Som nyvald politiker i Lidingö stad erbjuds du utbildning inom flertalet områden. Ordförandebildning, medieträning, tema gällande hot och våld, korruption och jävsfrågor finns med samt även ledarskap. Flera politiker har gått delar av stadens ledarutvecklingsprogram vilket är ett klokt sätt att gynna ömsesidig förståelse för varandras uppdrag. Även nytillkomna politiker får under mandatperioden möjlighet till utbildning efter behov. De förtroendevalda har tillgång till en interaktiv utbildning i trygghet och säkerhet. Det finns också specifika styrdokument, som riktlinjen ”trygghet och säkerhet för förtroendevalda i Lidingö stad” samt checklista ”trygg som förtroendevald”. Politiker uppmanas att anmäla eventuella incidenter stadens KIA-system för tillbud och olyckor. Stadens centrala resurs för säkerhetsfrågor arbetar även för de förtroendevaldas trygghet.

Beredningsprocessen har tidigare utvärderats och utvecklats till ett mer enhetligt arbete med bland annat tjänsteskrivelser. Staden anställer nu jurister till förvaltningarna utifrån ett identifierat behov. Det finns en policy kring korruption, jäv och bisysslor med tillhörande riktlinjer. Stadens stödsystem för planering och uppföljning inkluderar även arbetet med att efterleva reglementet för intern

kontroll. Upphandlings- och inköspolicyn från 2011 är kortfattad, tydlig och konkret. Arbetet med att följa upp hur nöjda de förtroendevalda är med servicen från förvaltningen skulle kunna systematiseras. Politiken har beslutat att det ska finnas en tydligare whistleblowerfunktion, vilket nu ska införas.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Mål utifrån vision som innehåller fokus på demokrati och medborgare.</p> <p>Digitalt medborgarforum med olika teman och chatfunktion. Filmas och läggs på web.</p> <p>”Direkt från stadshuset”</p> <p>Intervju med kommunstyrelsens ordförande - sänds direkt efter mötet och finns tillgängligt i efterhand</p> <p>Kontaktuppgifter till politiker</p> <p>Pensionärsråd, tillgänglighetsråd</p> <p>Medborgarundersökning, Årsredovisning, KKIK på webben</p> <p>Föredragningslistor, handlingar och protokoll tillgängliga</p> <p>Egen tidning till hushållen 4 ggr/år, bland annat både förslag till budget från både majoritet och opposition</p> <p>2000 prenumeranter på nyhetsbrev som kommer varannan vecka, följt upp effekten (hur många som öppnar)</p> <p>Pressrum</p> <p>Flera kanaler i sociala medier</p> <p>Innehållsrik politikerutbildning</p> <p>Stödsystem för internkontroll.</p> <p>Utvecklade beslutsunderlag</p> <p>Kontroll av bisysslor</p>	<p>Formaliserad medborgardialog där oppositionen är med</p> <p>Varianter på proaktiv medborgardialog som byaråd, caféer, e-panel</p> <p>Analyserad och kortfattad information om resultat</p> <p>Frågestund i fullmäktige</p> <p>Öppna nämndssammanträden</p> <p>Medborgarförslag alternativt e-petitioner</p> <p>Nöjdhetsundersökning hos politiken</p> <p>Beslutsunderlag med alternativa beslut</p> <p>Handlingsplaner, uppföljningar</p> <p>Kortversion av ärenden</p> <p>Whistleblowerfunktion</p>

Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
----------	-------

- Strategi för hållbar utveckling
- Social hållbarhet
- Ekologisk hållbarhet
- CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR

48

Allmänt

Sveriges kommuner har ett brett uppdrag och olika roller av skiftande karaktär såsom arbetsgivare, serviceaktör, demokratiaktör och samhällsbyggare. Demografisk utveckling och en snabb urbanisering är utmaningar som måste hanteras tillsammans med andra okända yttre faktorer som snabbt kan påverka verksamheten, till exempel kriser och andra oförutsedda händelser. Kommunen förväntas inte bara tillfredsställa dagens behov utan måste också agera för en hållbar utveckling som skapar förutsättningar för framtida generationer att tillfredsställa sina behov.

I rollen som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional och nationell nivå. En viktig uppgift är att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen fungerar tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och inte minst en hållbar utveckling.

Strategi för hållbar utveckling

I utvärderingen letar vi efter ett övergripande styrsystem som innefattar perspektiven ekonomi, social och ekologisk hållbarhet och hur staden från en övergripande nivå styr dess utveckling på ett likartat sätt med strategier, planer och uppföljning och analys. Lidingö stad har ett styrsystem som genomsyrar hela organisationen där ekonomistyrningen dominerar. Det finns tydliga finansiella mål och en tydlighet i att varje generation ska bära sina kostnader, medan de andra perspektiven inte framträder lika tydligt. Under intervjuerna framkommer att detta arbete styrs mer på nämndnivå genom olika modeller, medan hållbarhetsbegreppet övergripande ofta likställs med miljöfrågor. Ett exempel är skolan som utvecklat en extra socioekonomisk ”peng” för att stötta skola och förskola gällande integration. Det finns övergripande ambitioner bland annat i form av en miljöplan som för närvarande revideras, samt en grönplan och en blåplan. Kungsbacka är en kommun som har hållbarhetsredovisning i kortformat, om Lidingö vill se ett annat exempel.

Social hållbarhet

Det finns styrande dokument inom flertalet områden som verkar för social hållbarhet. De är av lite olika slag och ser ut att ha lite olika dignitet. Kunskapen om dem i organisationen varierar. Tydligheten gällande vilka som egentligen bör arbeta efter dokumenten, när de är beslutade, inom vilket tidsspann de gäller eller hur de ska följas upp syns inte alltid i dokumenten.

Bland annat finns ett barn- och ungdomspolitiskt program från 1998. I den anges ingen koppling till övrig styrning men den ska generera handlingsplaner i samtliga nämnder enligt intervjuer. Åldern kan vara en anledning till att det upplevs tveksamt om dokumentet gäller. En rutin för likabehandling finns som riktar sig främst till verksamheterna som arbetsplats. Till den finns ett systemiserat arbetssätt med en tvärsektoriell likabehandlingsgrupp, enkätuppföljning och stödmaterial. Det finns även exempel från verksamheterna på arbete med likabehandling främst utifrån kön. Kultur- och fritidsförvaltningen redovisar årligen hur resurser som användning av anläggningar och bidrag fördelats mellan flickor och pojkar. Skolorna följer resultaten uppdelat på både fördelning av platser och betyg. Det finns även en policy för Lidingö stads arbete med våld i nära relation med egna inriktningsmål som anger att nämnder vid behov ska utverka riktlinjer och rutiner. Kommuner som Östra Göinge, Hedemora och Trelleborg kan fungera som goda exempel vad gäller strategiskt jämställdhetsarbete.

Kommunstyrelsen skriver i sin integrationspolicy att den har ett övergripande ansvar för arbetet. Det finns exempel på aktiviteter som genomförts för att nå målen, som särskilda mottagningar på kontaktcenter och bostadssociala satsningar vilka även innefattar övriga målgrupper med behov av stöd för att finna bostad. Kommunen har haft en integrationssamordnare anställd men numer ansvarar en biträdande enhetschef på arbetsmarknads- och integrationsenheten för arbetet. I upphandlingar lyfts krav på socialt ansvarstagande från leverantörer. På nationaldagsfirandet uppmärksammas årets ängel för arbete med att främja inkludering, utanförskap och samhörighet. Utvärderarna tror att denna typ av uppmärksamhet är viktigt för att driva utveckling av arbete man vill se resultat från. Modellen kan återanvändas i andra sammanhang.

Lidingöbon mår generellt bra enligt undersökningar gällande bland annat livslängd och upplevd livskvalitet i medborgarenkäten. Staden har satsat på utegym och cykelvägar. Idag finns inget centralt strategiskt arbete med folkhälsofrågor, vilket har funnits tidigare. Arbetet med detta såväl som jämställdhet, jämlikhet sägs i första hand ligga på nämndnivå och genom de verksamheter som staden bedriver till dess kunder. Ett exempel är friskvårdsprogrammet ”Pigg och vital” för pensionärer på Lidingö som drivs tillsammans med föreningslivet. Policyn för delaktighet för personer med funktionsnedsättning tar upp ett bredare perspektiv på diskrimineringsproblematik än vad titeln anger, och utpekar nämnderna som ansvariga för både verkställande och uppföljning.

En ny trygghets- och säkerhetspolicy finns beslutad av kommunfullmäktige i december 2020. Den är en revidering av tidigare version och kopplar arbetet med efterlevnad och uppföljning till stadens ordinarie arbete med mål- och budget. Riktlinjer finns också framtagna. Handlingsplan utifrån denna ska fram. Det finns ett särskilt trygghetsprogram för barn och elever, men utan koppling till de övergripande dokumenten. Samverkan för frågorna sker bland annat inom Stockholmsregionen vilket möjliggör att tidigt fånga upp signaler och arbeta förebyggande.

Ekologisk hållbarhet

Miljöprogrammet är omfattande och gäller såväl staden som verksamheterna. Det rapporteras årligen till kommunstyrelsen. Programmet är reviderat under 2020 och nyss återremitterat av kommunfullmäktige. Planen är att nämnderna utifrån rådighet ska få ett utökat ansvar och skapa handlingsplaner och aktiviteter till denna. Miljöbokslut ska redovisas årligen till kommunfullmäktige, men sker vid sidan av årsbokslutet. Flera åtgärder har redan genomförts i verksamheterna som gemensam bilpool med hybridbilar, satsning på solceller och åtgärder i fastigheter för att minska energianvändning. Företagen erbjuds kunskapshöjande åtgärder och ett behov av mer kunskap hos kommunens verksamheter är identifierat.

Klimatanpassning hanteras i detalj- och översiktsplanearbete men arbetet saknar hittills uppföljning uppger staden. Det finns inslag av arbete utifrån cirkulär ekonomi som återbruk av datorer och en intern byteshandel, men strategi för detta saknas och arbetet pågår parallellt med det ordinarie styrsystemet. Staden vill ge Lidingöborna förutsättningar att göra miljö- och klimatsmarta val bland annat genom sin avfallsplan, och webben innehåller information för att hjälpa hushållen att göra rätt. Om Lidingö stad vill ta ytterligare steg kring det strategiska arbetet gällande cirkulär ekonomi är kommuner som Ronneby och Trelleborg värda att titta lite närmare på.

Civilsamhälle, näringsliv och kultur

I visionen skrivs "Lidingö stad ger goda förutsättningar för lokala företag, ett aktivt civilsamhälle och livskraftigt föreningsliv." I första hand fokuserar staden på att verka för frågor genom verksamhet man själv har rådighet över. Det finns ändå gott om exempel på samverkan inom bland annat kultur, tillsammans med kulturaktörer och föreningar, bibliotek med flera. Stadens första kulturpolitiska program är nyligen antaget och drivs av kulturavdelningen på kultur och fritid. Uppföljning av kulturarbete sker i brukarundersökningar, medborgarundersökningar och efter event. Man träffar också representanter tre gånger om året för att utveckla och effektivisera samverkan. Den årliga kulturveckan är en nod i samarbetet. Staden har själva identifierat ett önskemål att utveckla samverkan både internt och med externa aktörer för att ytterligare utöka möjligheterna till kultur för Lidingöborna. En målsättning i budgeten är att höja kulturindex i medborgarundersökningen.

Idrottspolitiskt program finns också. I det anges ingen koppling till övrig styrning. Programmet drivs av idrottsavdelningen på kultur och fritid och i första hand genom kärnverksamheterna i staden, men samverkan finns även bland annat med Lidingöloppet. Även höjning av fritidsindex utpekats i budgeten som ett mål. Både det kulturpolitiska programmet och det idrottspolitiska programmet är exempel på politiskt antagna styrdokument på nämndnivå. Båda förutsätter samverkan både inom staden och med externa parter för att de uttryckta målen ska nås.

Inom integrationsområdet finns gott om exempel på samverkan med civilsamhället för att öka utbudet av möjligheter till aktivitet. Språkcaféer, simundervisning, mentorskap är några exempel på aktiviteter som åstadkommit tack vare detta. Det

förekommer en del skriftliga samverkansöverenskommelser med exempelvis idrottsföreningar för skötsel av anläggningar och motionsspår.

Lidingö stad har en hög andel små företag. De står också i fokus för näringslivsenhetens arbete utifrån gällande näringslivspolicy som styrdokument och en handlingsplan för dess förverkligande. Stöd för nyföretagande finns via extern part och staden arbetar med nätverk, företagsfrukostar och olika samverkansprojekt. Företagen och arbetsmarknadsenheten arbetar exempelvis med matchning och åtgärder som instegsjobb, nystartsjobb och arbetspraktik har möjliggjorts i ett avtal med Arbetsförmedlingen och vuxenutbildningen. Staden har i samverkan med Arbetsförmedlingen anordnat seminarier kring framtidens arbetsmarknad 2019 och 2020 och bjudit in stockholmskommuner och myndigheter till detta. Staden utmanar sig själv att nå topp tio i svenskt näringslivs ranking. Utvärderarna anser att tydliga mätbara målsättningar är en bra modell att få fokus i frågor och nå uppsatta mål så länge de är realistiska. Det blir också enklare att följa upp om man nått sina målsättningar.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Näringslivskommitté</p> <p>Föreningskommitté</p> <p>Bostadspolitik för utsatta</p> <p>Politiska antagna program med mål för arbetet</p> <p>Hög avtalstrohet borgar för hållbarhet i de fall perspektivet är tydligt i upphandlingar.</p>	<p>Styrdokumentens relation till varandra och formalitet</p> <p>Hållbarhet ur ett koncernperspektiv</p> <p>Insatser för en cirkulär ekonomi</p> <p>Hur ambitioner får genomslag och följs upp när de styrs främst från nämndnivå</p> <p>Avsiktsförklaringar och gemensamma arrangemang som kommun med externa aktörer avseende hållbarhetsfrågor.</p>

Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för styrning • Politisk styrning • Uppföljning och analys • Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson 	<p>74</p>

Allmänt

Alla kommuner behöver ha ett styrsystem som säkerställer att de politiska viljetrytningarna 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

Styrning är ett starkt område i Lidingö stad. Hela koncernen arbetar efter samma struktur vilket skapar en trygghet i hur resurser fördelas, verksamhet planeras och även hur den ska följas upp. Styrsystemet jobbades om under 2019 och detta implementerades under 2020, därför finns ingen årsredovisning klart utifrån den styrmodellen. Ett stödsystem, Stratsys, finns som gynnar den röda tråden i styrningen. Det skapar en transparens mellan verksamheter, vilket också är något som används för att hämta inspiration från andra delar av organisationen i sin egen planering. Styrkedjan är synliggjord från vision till medarbetarnivå. Förvaltningarna arbetar sedan något olika med styrning, där vissa använder sig av effektkedjor vilket upplevs som ett bra stöd, och som kanske skulle kunna spridas i hela staden.

Året inleds med en budgetkonferens som förbereds av kommunstyrelsens ordförande, kommundirektör och förvaltningscheferna som går igenom nuläge och plan för att hålla budget. Budgeten tas i juni och i september har man målkonferens. Budgeten byggs till största delen utifrån styckepriser som också omfördelas momentant när till exempel en elev byter skola. Det skapar en organisation som kan planera på lång sikt då ramarna är kopplade till volymutvecklingen men där man också får ett starkt incitament att behålla sina kunder.

Politisk styrning

Politiken har antagit visionen ”Lidingö är den unika och trygga skärgårdstaden som utvecklas varsamt och i takt med Lidingöbornas behov. Ett tydligt fokus på kärnverksamheterna ger hög kvalitet och låg skatt för Lidingöborna. Lidingö stad ger goda förutsättningar för lokala företag, ett aktivt civilsamhälle och livskraftigt föreningsliv.” Visionen gäller för hela organisationen, är politisk framtagen och upplevs också så. Politiken har även beslutat om fyra övergripande mål och ett finansiellt mål nedbrutet i 4 delmål vilka redovisas utanför styrkedjan. Det är inte heller tydligt hur eller om politiskt beslutade parallella styrdokument som policys

och riktlinjer förhåller sig till övriga mål i styrkedjan. Hur dessa dokument förhåller sig till varandra finns beskrivet i själva styrdokumentet för interna styrdokument, som behöver implementeras ytterligare. Det finns en risk att parallella styr signaler konkurrerar med varandra, kärnverksamheterna lyfter också att det finns nationella visioner för verksamheterna som ska genomsyra deras vardag. I den kommunala vardagen går konkurrerande styr signaler inte att undvika helt, men det är viktigt att det finns forum att tillsammans föra en dialog om hur Lidingö förhåller sig i när detta uppstår.

Styrkedjan beskrivs med visionen som konkretiseras i tre inriktningsmål som bryts ner i 11 verksamhetsmål. Dessa har 27 indikatorer kopplade till sig, allt beslutat i kommunfullmäktige. Nämnderna tar sedan vid och lägger till ytterligare mål och allt detta bryts ner till mål på respektive arbetsplats och mål på medarbetarnivå. Klar är att ekonomistyrningen dominerar, förutom de finansiella målen är 8 av de 27 indikatorerna som följs i kommunfullmäktige ekonomiska. Att sänka skatten är också ett tydligt mål från politiken.

Den politiskt framtagna värdeorden; engagerad, professionell och initiativrik, är nya och har inte riktigt satt sig i organisationen även om de finns med i underlaget för medarbetarsamtal. Det upplevs också som att de till skillnad från de tidigare värdeorden tagits fram utan lika stor delaktighet från övriga delar i organisationen. Detta kan göra att implementeringsfasen tar lite längre tid. Den gemensamma värdegrunden i staden beskrivs som en plattform, där värdeorden är en del av plattformen vid sidan av vision, mål, ledarskap, medarbetarskap och arbetsgivarfrågor.

Uppföljning och analys

Styrsystemet innehåller gemensam struktur för uppföljning av såväl ekonomi som verksamheter. Kommunen beskriver själv en ambition med att mål ska kunna följas upp och uppnås och formulerar därför mål som man har rådighet över. Ekonomiskt utfall följs av alla nämnder månatligen tillsammans med volymutveckling. Till delårsrapport och årsbokslut följs även kvalitet. Styrningen är stark gällande ekonomi där man arbetar redan i planeringsstadiet med att beskriva vilka åtgärder som ska vidtas för att hålla sin budget och sedan följer detta. Det upplevs inte lika stark styrning och krav på analys och åtgärder gällande kvalitetsmålen och dess indikatorer. Ulricehamn är en kommun som utvecklat metodik för analysarbete som går att titta på om Lidingö stad önskar.

Verksamheterna är konkurrensutsatta och Lidingö stad har privata utförare i varierande grad inom alla verksamheter. Kommunfullmäktige har antagit ett program för avtalsuppföljning för att säkerställa kvalitet till Lidingöborna. Där står att de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige och nämnd fastställer för respektive verksamhet gäller även dessa. Även övriga mål och riktlinjer som kommunfullmäktige fastställer, till exempel i staden upphandlings- och inköspolicy och miljöprogram gäller dem. Varje nämnd har en årlig plan för dessa uppföljningar som kommunstyrelsen tar del av. I den uppföljningsplan

utvärderarna tagit del av kan vi inte se att den återkopplar till styrning mer än till nämndnivå.

Kommundirektören är chef över förvaltningscheferna. Ett nytt arbetssätt med kvalitetsdialoger är nyligen implementerat. Förvaltningsledningarna träffar då kommundirektören i tur och ordning och där har man inte är fokus på ekonomi. Det upplevs positivt och som en balans till den tydliga ekonomiska styrningen.

Dialogforum beskrivs också som ett fungerande sätt att följa upp gemensamma utmaningar i projekt. Exempelvis fokus på barn- och unga, och säkra att arbetet går mot gemensamt uppställda effektmål.

Internkontrollarbetet utgår från risk- och väsentlighetsanalyser och följer samma struktur i alla nämnder. Arbetet sker parallellt med styrprocessen och en rapport lämnas med i årsredovisning. Staden har själva identifierat utvecklingsbehov av processen och arbetar med detta för närvarande.

Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson

I kommunikationspolicyn från 2009 tydliggörs vem som svarar för vad i Lidingö stads namn. Den är även kompletterad med en egen rutin för samspel mellan politikerna och tjänstepersonerna och vem som gör vad. Är dessa dokument kända och inarbetade kan den skapa stor trygghet i rollerna i organisationen. Samspelet mellan politiker och tjänstemän i Lidingö stad är en fråga som man arbetat med utifrån ett identifierat behov. I dagsläget vittnar organisationen om att det i stort sett fungerar väl. Det har blivit en positiv kulturförändring efter senaste valet där man upplever större involvering från politiken än tidigare i organisationens arbete och ett behov av att förstå hur arbetsprocesser fungerar och att de kan ta tid. Flera i ledningsposition inom såväl politiken som bland tjänstemän är nya. Förvaltningen saknar inte politisk styrning, och politiken saknar inte heller chefskap, vilket bäddar för en produktiv organisation där frågor inte fastnar.

Ett arbetssätt att gynna dialogen är att genomföra gemensamma dagar och arbeta med kultur och spelregler. Detta arbete pågår men har inte genomförts över allt än på grund av corona. Kommundirektör bokar också in cirka tre möten per termin för ordförande och förvaltningschefer och för dialog bland annat kring frågor som spänner över fler förvaltningar. Till vardags träffas förvaltningschef och styrelse- respektive nämndsordförande varje vecka.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Koncernen hänger ihop Politiskt formulerad vision som förankrats genom medarbetarlyftet och följs upp i medarbetarsamtal? Enkla värdeord, fler kan dem. Alla äger dem inte.	Uppföljning av parallella styrdokument. Kommunen i sammanhang (rådighetsproblematiken) Genomslag i hela kommunen och alla förvaltningar, glapp mellan stadshuset och

Politiker som gått ledarlyftet Mätbarhet en strävan Fokus på rådighet Bra HME-resultat gällande kända mål	övriga i vissa led. Sprida effektkedjearbetet i sidled? Egna värdeord upplevs krocka med exempelvis läroplanens. Hantering av detta Top down-känsla jämfört med tidigare Inkludera fackliga representanter i utveckling av styrning.
--	---

Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för effektivitet • Jämförelser för effektivitet • Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet • Samverkan för effektivitet 	73

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

Även detta är ett starkt område i Lidingö stad. Ett av stadens tre inriktningsmål heter ”Hållbar ekonomi och effektiv styrning.” Det är utifrån en medvetenhet om att staden har högre kostnader än andra för den kvalitet man får ut ur verksamheterna, man för närvarande utvecklar styrningen. Mer fokus på färre mål ska hjälpa till på resan.

Gällande resursfördelningsmodell med ett årligt effektiviseringskrav på 1 % bygger på en 10-årig befolkningsprognos vilken gynnar långsiktighet och kostnads-medvetenhet. Resurserna är i stort knutna till volymer i produktionen, och omfördelas direkt om någon väljer att byta utförare. Investeringar i lokaler kan

planeras långsiktigt med kända volymer. Löpande investeringsvolymer ska finansieras med hjälp av stadens resultat och avskrivningar. Staden har i dagsläget inga låneskulder.

Vissa verksamheter arbetar efter en beställar-utförarmodell. Den förväntas tydliggöra roller och medvetandegöra verksamheten om vad man får för pengarna. Internt lyfts farhågan att de starka kraven på att effektivisera sin verksamhet kan leda till att man gärna vill debitera annan verksamhet än sin egen och att det tar bort fokus från helheten. Det upplevs delvis som en stor utmaning att balansera dagsaktuella och kommande behov i verksamheten och från kunder mot effektiviseringskrav. Önskemål finns om att föra en bättre dialog innan sådana beslut tas, så att alla får förutsättningar att ta ansvar för sin del i helheten bättre och tillsammans hitta lösningar. Alla i organisationen är inte övertygade om att kvaliteten kan garanteras långsiktigt med den inriktning som finns idag politiskt, och lyfter farhågan att det kan bli kostnadsdrivande i framtiden. Här finns det en utmaning att lyssna in sin egen organisation så att alla är med på tåget.

Ett övergripande anslag är stadsledningskontorets utvecklingsgrupp där samtliga ledningsgrupper ingår, som träffas i syfte att driva tvärssektoriella frågeställningar och hitta effektiva lösningar.

Jämförelser för effektivitet

”Sveriges mest välskötta kommun” slår an tonen i stadens arbete med ständiga förbättringar. Lidingö stad har valt att i första hand jämföra sig i första hand med liknande kommuner i Stockholmsområdet, Täby, Danderyd, Solna, Sollentuna och Österåker. Alla förvaltningar har fått uppdraget att arbeta med denna jämförelsegrupp. De styrande har god kunskap om hur staden ligger till i den jämförelsen och vet att andra får ut mer kvalitet i vissa verksamheter för samma peng. Med sänkt kommunalskatt som mål, och det årliga effektiviseringskravet på verksamheterna som ett verktyg, arbetar man systematiskt med att ändra den bilden. Målet har också nåtts tre år i rad.

Med färre antal mål och indikatorer än tidigare kan det ändå vara bra att då och då fördjupa bilden av resultaten man får i verksamheterna. RKA (rådet för kommunala analyser) presenterar en delvis annorlunda bild av Lidingös relativa effektivitet i skolan jämfört med den Lidingö själv har i sin årsberättelse.

Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet

Staden arbetar på flera fronter för att effektivisera verksamheterna. Några har börjat kartlägga sina processer. Detta synliggörande leder till möjlig effektivisering då man enklare får syn på flaskhalsar som tar orimlig tid och helt onödiga moment i produktionen. Till detta finns ett digitalt stöd i form av 2c8.

Lidingö fick 2019 utmärkelsen ”Årets digitaliseringskommun”, ett kvitto på att fokuseringen på att effektivisera med hjälp av it-stöd har fått stor genomslagskraft. Det finns också centrala resurser avsatta för just detta som verksamheterna kan ta del av via ansökningsförfarande. Idag kan pengar sökas ur fonden även om det inte handlar om

digitalisering, då fokus flyttats just till effektivare verksamhetsutövande. Förutom ett väl utvecklat utbud av e-tjänster för Lidingöborna jobbar man även med digitaliseringslösningar för att effektivisera administration. För närvarande testas system med onboarding, ett slags en väg in till alla system för chefer, robotisering av inläsning av handlingar och appar för personaladministration. Sundsvall är en kommun som kommit långt inom nyttorealiseringsområde som kan vara värt att titta på för att ytterligare förstärka och säkra att investeringar också gör nytta.

Samverkan för effektivitet

Lidingö stad arbetar bland annat ihop med kulturaktörerna för att kunna bredda utbudet av aktiviteter för Lidingöborna. Det finns flera exempel på samverkan för att kunna erbjuda mer för skattemedlen. Exempelvis socialjour nordost som är en samverkan mellan kommunerna i Vallentuna, Täby, Österåker, Norrtälje, Vaxholm, Danderyd och Lidingö stad. Storstockholms brandförsvär är ett kommunalförbund med tio samarbetande kommuner gällande räddningstjänst. Södra Roslagens miljö- och hälsoskyddskontor, SRMH samverkar gällande tobak, folköl och serveringstillstånd. Samverkan både mellan sina egna verksamheter och med externa parter är något som organisationen lyfter själva som ett möjligt utvecklingsområde för att kunna effektivisera än mer. Här kan arbetet med processkartläggning vara ett stöd att komma vidare i dessa diskussioner. Vaxholm och Eskilstuna är kommuner som kommit en bit på väg med att arbeta med sina processer. Laholm är en kommun Lidingö skulle kunna studera, de har tillsatt chefer med ansvar och budget för tvärsektorielt arbete i syfte att driva de kommunövergripande målen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Kostnadsmedvetenhet och vilken kvalitet som verksamheterna levererar	Delvis nya strategier som inte riktigt satt sig.
Långsiktighet i planering av resurser baserat på volymutveckling	Stötta verksamheterna i att balansera krav mellan ekonomi och leverans till kund
Jämförelser	Få kvalitetsmål kan riskera ett för ytligt kunskapsunderlag vid prioritering
Digitala tjänster	Utveckla samverkan i effektiviseringssyfte
Processkartlägningsarbete	
Tvärsektorielt arbete	

Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarens fokus • Fokus på service • Förenklade kontakter med kommunen • Information kring kommunens serviceutbud • Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna 	64

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

Området är ett relativt starkt område i staden med 64 poäng. En del i visionen i Lidingö stad är ”Ett tydligt fokus på kärnverksamheterna ger hög kvalitet och låg skatt för Lidingöborna.” Av Lidingö stads tre inriktningsmål är ett formulerat ”Starka verksamheter med valfrihet och goda villkor för Lidingöborna.” Ett annat är ”Ett lyssnande ledarskap som möter Lidingöbornas behov.” Värdeorden som ska ligga som plattform för yrkesutövandet är engagerad, professionell och initiativrik. Det råder inget tvivel om att kunderna har funnits med i utvecklingen av den övergripande styrningen i Lidingö stad. Värdeorden ligger också som en grund för medarbetar -och lönesamtal. Kommunfullmäktiges program för insyn och uppföljning av privat driven verksamhet uttrycker nämndernas ansvar att koppla innehållet i stadens styrande dokument till sina beställningar. De privata utförarna erbjuds dock inte att delta i stadens satsning på medarbetare och ledare.

Fokus på service

I mötet mellan verksamheternas utövare och kunderna uppstår tjänsteproduktionen och där möjliggörs upplevelsen av god kvalitet. Lidingö stad har satsat på ett medarbetarlyft för alla anställda. Där tydliggörs att du som anställd är ansiktet utåt. Denna dialog går sedan igen i en kontinuerlig dialog i verksamheterna. Upplevelsen hos kunderna undersöks återkommande i enkäter och intervjuer. En satsning pågår från övergripande nivå under namnet ”kvalitet i hela kedjan”. Det är utifrån identifierade behov där kunden inte alltid fått stå i centrum som staden har tagit tag i frågan och arbetar med den mer fokuserat nu är tidigare. Inom myndighetsutövningen har exempelvis dialog förts kring målet är att de anställda ska kunna få klienterna att frivilligt stå bakom insatser, och hur väsentligt bemötandet är för att lyckas nå dit. I strävan efter en effektivare verksamhet som möjliggör en god ekonomi lyfts behovet från verksamheterna att ge god service. En betydande del inom omsorgen har silviacertifierats, där bemötande är en del. Ett gott exempel på lärande mellan organisationens delar är ”Pang” på lärande- och

kulturförvaltningen som har fokus på ämnesdidaktik och möjliggör ett kollegialt lärande.

I den konkurrensutsatta delen av kommunen beskrivs realiteten att man riskerar att bli av med sina kunder om de inte är nöjda, och därmed resurserna. Det är viktigt för staden att komma ihåg att det är lika viktigt att arbeta med bemötande och service i övriga delar av organisationen. Staden skulle kunna utveckla fler strategier för att uppmärksamma de inom verksamheterna som får särskilt goda betyg av sina kunder. Det händer att man lyfter goda exempel på exempelvis chefsdagar. Lärande och kulturförvaltningen har en årlig kvalitetsutmärkelse både på individ- och gruppnivå på 30 000 kronor totalt. Vårdnadshavare, elever och medarbetare bjuds in att nominera till priset som annonseras bland annat på facebook och kommunens hemsida. Priset kan gå till såväl kommunens som till privata utförare. Utvärderarna uppfattar att här finns det önskemål om fler aktiviteter för att sprida gott yrkesutövande ur kundens perspektiv.

Förenklade kontakter med kommunen

Lidingö stad har ett väl utvecklat utbud av e-tjänster där Lidingöbon själv kan sköta sina kontakter med staden under stora delar av dygnet. Ett kontaktcenter öppnades för ett par år sedan på Lidingö. Där kan kommuninvånarna få personlig hjälp med flertalet tjänster. Tanken är att det ska gå enklare att sköta sina ärenden utan att bli rundskickad i organisationen. Öppettiderna där begränsas till kontorstid vilket kan försvåra för en del arbetande som behöver komma i kontakt med kommunen. Kundcenter finns även tillgängligt på telefon och mejl. Kundcenter och dess syfte kunde vara enklare att hitta på webben. Kommunen har en FAQ-funktion på webben som underlättar för invånarna att få svar på vanliga frågor inom olika verksamhetsområden. Ingen chatrobot finns, men personliga kundtjänstarbetare presenteras på webben, och man utlovar maximalt två dagars svarstid för den som mejlar in sin fråga. Omsorgsförvaltningen har en äldrelots som kan guida dig som äldre som behöver hjälp från kommunen. Kommunen gjorde en servicemätning senast 2018 som visade att kommunen står för ett gott bemötande, men att svarstider via telefon och mejl upplevdes långa. Det hade varit intressant att få se om satsningen på kontaktcenter har förändrat bilden.

Information kring kommunens serviceutbud

Jämförelsetjänst finns inom de vanligaste verksamheterna. Lidingö stad arbetar inte med servicedeklarationer eller liknande där man tydliggör vad man som kund kan förvänta sig som kund. Här skulle staden kunna studera arbetet i exempelvis Trollhättan eller Vetlanda.

Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna

Brukarens möjligheter att personligen påverka innehållet i tjänsterna i vardagen ansvarar verksamheterna för. Som enskild kund har du möjlighet att byta utförare om du är missnöjd. Inom omsorgsverksamheterna arbetas med IBIC (individens behov i centrum) och BBIB (barnets behov i centrum) som utredningsmetod för att säkra brukarfokus på individnivå. Det finns exempel på hur man kan arbeta med

ökad involvering av brukare för att kunna påverka sin tjänst om staden vill utveckla detta ytterligare. Här finns möjlighet för Lidingö att ta metodstöd, till exempel kring tjänstedesign, till verksamheter för att arbeta mer med att anpassa tjänster till individuella behov. Under ”Innovationsguiden” på www.skr.se finns tips om hur kommuner kan arbeta med tjänstedesign. Göteborgs stad kan vara ett tips att titta på hur de systematiserat sitt innovationsarbete.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Kundfokus syns i vision och inriktningsmål</p> <p>Medarbetarlyft som innehåller kundfokus</p> <p>Lönekriterier som kopplat till värdeord och innehåller bemötande, tillgänglighet</p> <p>Kundtjänst</p> <p>E-tjänster för tillgänglighet</p> <p>Jämförelsetjänst</p> <p>Äldrelots</p>	<p>Uppföljning av kundcenter – svarstider, bemötande etcetera</p> <p>Service deklarationer</p> <p>Uppmärksamma goda exempel, låta dem lära av varandra</p> <p>Utveckla analyser i kortversion - Överläter analys åt läsaren från kvalitetsrapporter</p> <p>Fler metoder att ta tillvara brukarnas input i utvecklingen av tjänsterna</p> <p>Tjänstedesign - Brukarmedverkan i utvecklingsarbetet. Tvärsektoriell samverkan inom organisationen och med externa aktörer i syfte att utveckla kvalitet</p>

Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för kvalitetsutveckling• Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet• Förbättringsarbete• Samverkan för kvalitetsutveckling	47

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

Kvalitetsutveckling är ett område som ofta innehåller möjlighet till utveckling i svenska kommuner, så även i Lidingö stad. Det finns ingen gemensam strategi för kvalitetsutveckling nedtecknad. Det finns dock en central utvecklingsenhet med uppdrag att Lidingö stad ska ligga i framkant inom kommunalt innovations- och utvecklingsarbete i en digital tid. De arbetar bland annat genom en tvärsektorieell grupp med representanter från förvaltningarna. Till arbetet finns en övergripande riktlinje framtagen som i sin tur ska leda till en utvecklingsplanering i alla verksamheter. Budgeten fastslår fortsatt fokus på kärnverksamheter, och främst att utnyttja digitaliseringens möjligheter att bli mer effektiva. Ambitionen går igen i en nedtecknad strategi för digitalisering; ”digitalt först”. Den innehåller ett antal mål där det bland annat slås fast att digitaliseringen ska göra det enklare att sköta kontakten med kommunen och att tid som sparas med effektivare processer i stället ska kunna läggas i mötet med kunden. För den som förväntas efterleva ambitionerna i dessa olika styrande dokument kan det vara av vikt att förstå hur de hänger ihop med styrsystemet. Lidingö stad har fått utmärkelsen årets digitaliseringskommun 2019 för att man lyckats arbeta med effektivisering och innovation med stöd av digitaliseringen. Staden har centralt avsatt särskilda medel som går att söka för att utveckla digitala lösningar. Efter hand har ansökningsförfarandet förenklats och perspektivet breddats till digitala

förutsättningar, kompetensutveckling, forskning samt förvaltningars initiativ för effektiviseringar/innovationer.

Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

Kvalitetsdialoger är ett arbetssätt som nyligen införts i Lidingö stad. Stadsdirektör träffar då utvecklingschef och samtliga förvaltningars ledningsgrupper i tur och ordning tre gånger om året för att föra en dialog om kvalitativa resultat. Kommunstyrelsens ordförande och stadsdirektör träffar förvaltningschef och nämnsordförande kring de politiska målen kvartalsvis. Ansvar för systematiskt arbete med kvalitetsutveckling ligger huvudsakligen på förvaltningsnivå. Lärande- och kulturförvaltningen har ett kvalitetsteam för skolorna som träffas fem gånger per år. Arbete planeras under 2021 med att utvärdera hur insatser används och göra förändringar utifrån detta. Omsorgs- och socialförvaltningens verksamheter arbetar enligt SOFS 2011:9 men har nyligen gjort ett omtag med detta utifrån ett helhetsperspektiv.

Kommunen har handlat upp 2c8, ett stödsystem för att kartlägga och arbeta med processutveckling. Detta används för närvarande i delar av organisationen.

Förbättringsarbete

Lidingö stad har ett väl utvecklat arbete med att lyssna in kundgruppernas behov som kollektiv via exempelvis brukarundersökningar och en utvecklad synpunktshantering. Stor del av förbättringsarbetet sker på verksamhetsnivå. Systemiserat arbete med kunden i centrum finns i form av barnens behov i centrum (BBIC) och individens behov i centrum (IBIC). Enkäter som kundcenter gör själva finns och digital enkät i miljö- och stadsbyggnad. Brukarundersökning gällande bygglov, livsmedelskontroll med mera görs via Insikt (SKR). Skolans årskurs 3,6 och 8 gör brukarundersökningar.

Gemensam synpunktshantering finns dit man också uppmanas vända sig som kund bland annat genom e-tjänsterna. I skolan finns föräldraråd som ses flera gånger om året. Nya anläggningar ritas ihop med föreningslivet. Kommunen har som tidigare nämnts satsat på digitaliseringens möjligheter att effektivisera och i detta också arbetat med nya lösningar som ska förenkla för Lidingöborna. ”Digitalt först” är ledorden, och som prioriterat utvecklingsområde är det viktigt att ta ansvar för att kvaliteten i ett tjänsteproducerande verksamhet inte upplevs bli sämre. Det kan bland annat göras genom att fortsätta följa upplevelsen hos de kunder som finns.

Sollentuna kommuns arbete med Lite bättre – varje dag! kan fungera som inspiration för att stärka det kommunövergripande och strategiska arbetet med kvalitetsarbetet.

Samverkan för kvalitetsutveckling

Samverkan i syfte att öka kvaliteten i verksamheterna sker sporadiskt i kommunens verksamheter. Några exempel på samverkan med civilsamhället är arbetet med integration av nyanlända tillsammans med bland annat Röda korset, flera

församlingar, Rädda Barnen, Nema Problema och Lidingös Rotaryföreningar. Lidingö hembygdsförening driver Lidingö museum samarbetar med staden inom ett antal områden för att utveckla kvaliteten för Lidingöborna.

Aktiviteterna som kommunen beskriver breddar utbudet för Lidingöborna. Det är utvärderarnas uppfattning att kvalitetsutveckling tillsammans med kund och/eller genom intern och extern samverkan, är ett område som kan utvecklas inom Lidingö stad.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Kvalitetsdialoger Årlig Kvalitetsutmärkelse utbildningsnämnden Digitaliseringsmedel/Utvecklingsfond Central utvecklingsavdelning som driver frågorna	Uppmuntra innovationsarbete/våga misslyckas Strategier för lärande utifrån erfarenheter och över gränser Fortsätt utveckla det kommuncentrala stödet kring kvalitetsutveckling och tydliggör vikten av kvalitet i leverans till kund från den övergripande nivån Strategiskt och systematiskt arbete kring brukarundersökningar, analyser av resultat och andra former för att fånga brukarperspektivet Sprid de goda exempel som finns idag

Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för ett hållbart arbetsliv • Strategisk kompetensförsörjning • Arbetsmiljö och sjukfrånvaro • Jämställdhet och mångfald 	76

Allmänt

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

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

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

Ett ytterligare sätt att arbeta med utveckling av välfärdstjänster är att uppmuntra till mångfald i organisationen. Med mångfald bland medarbetare tar man till 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

Arbetsgivarpolitik är ett starkt område i Lidingö stad. Arbetet sker systematiskt under devisen ”Allt annat än kommunalgrått”, som syns i olika sammanhang. Utifrån flertalet dokument som ”Attraktiv arbetsgivare”, ”Hälsa” och kommunens personalpolicy beskrivs arbetet. De intervjuade bekräftar också bilden av att det är ett område staden har arbetat mycket med och man gjort insatser att lyfta upp varandra som anställda. Några aktiviteter som finns och genomförs är hälsoföreläsningar och friskvårdssatsningar i form av både tid och pengar finns för de anställda. Staden har mallar för medarbetarsamtal och avgångssamtal samt avvecklingsprogram vid behov. Arbetet bygger på ett samverkansavtal som man har förnyat i samverkan med de fackliga organisationerna och som gynnar arbetet enligt flera intervjuade.

Staden har själv identifierat ett behov av att se över dokumentationen som spreter något och som ska förnyas – en ny medarbetar- och arbetsmiljöpolicy är på gång som ska ersätta tidigare personalpolicy. När arbetet ses över får Lidingö en möjlighet att överväga på vilket sätt man vill koppla in arbetet i det övriga styrsystemet och synliggöra ambitioner och resultat även i till exempel budget och årsredovisning. Fler aktiviteter skulle också kunna genomföras i samverkan med externa organisationer för att bredda och fördjupa kunskap och perspektiv på arbetet.

Strategisk kompetensförsörjning

Lidingö stad har en rekryteringsguide och arbetar efter modellen kompetensbaserad rekrytering. HR-enheten samordnar struktur för rekrytering med utformning av annonser och olika kanaler används som exempelvis facebook och Linked-In. Den kompetensbaserade rekryteringen intygas gynna jämställdhet och mångfald i organisationen och på senare tid har man även haft bättre söktryck på tjänster än tidigare vilket möjliggjort detta arbete. Flera lyfter de årliga löneöversynerna och strävan efter att ligga i nivå med intilliggande kommuner som en viktig faktor.

Det finns en personalförsörjningsplan som nu ska förnyas. Den ligger bland annat till grund för bland annat kvalitetsdialogerna där detta ämne finns med på dagordningen. Ett exempel på aktivitet som ledningen i staden utfört är en roadmap - övning för att visionärt beskriva hur framtiden 2025 kan se ut och vad som krävs för att ta sig dit, bland annat gällande kompetensbehov. Detta arbete har gjorts i förvaltningsledningarna.

Flera aktiviteter görs för att stärka kompetens bland befintliga anställda. Yrkeskategorier som barnskötare ges möjlighet att bli förskollärare, vårdbiträden har blivit undersköterskor med stöd av äldreomsorgslyftet och flertalet anställda i omsorgen har genomgått silviacertifiering. Modellen ”Pang” - professionellt arbetande nätverksgrupper, beskrivs som en bra kundfokuserad och forskningsbaserad metod inom skolan. Grupperna träffas två gånger per termin för kollegialt stärkande och kunskapsöverföring mellan enheter. Effekten ska utvärderas under 2021. Staden satsar på nano-utbildningar för att sprida kunskap brett i organisationen, exempelvis gällande barnkonventionen.

Det finns en upplevelse av att arbetet kan hållas ihop än bättre samtidigt som enheter efterfrågat att få delta i utveckling av strategier för kompetensförsörjning. Det är viktigt att de som rekryterar mycket känner sig trygga i metoder och delaktiga i arbetet så att den tänkta kvaliteten i det viktiga rekryteringsarbetet bibehålls och stärks. Det finns även en upplevelse av att det sker snabba rekryteringar och ofta internt och det skapar en oro över att det kanske går för fort.

Arbetsmiljö och sjukfrånvaro

Det systematiska arbetsmiljöarbetet finns i en kommunövergripande rutin och innehåller även mål för arbetet som kan göras mer mätbara och kända. Vissa arbetar även här med effektkedjor för att stödja systematiken. Cheferna har stödssystem för att arbeta såväl med tillbuds- och avvikelserapportering via KIA som rehabilitering i Adato. Rehabiliteringsprocessen finns beskriven för dig som chef och tidig initial kontakt ska tas med den som blir sjuk. Ett gott exempel är att det finns upphandlat personalstöd dygnet runt för alla även för privata frågor.

Det finns en centralt anställd hälsopedagog, och det ska finnas hälsoinspiratörer på arbetsplatserna. Arbetsmiljön följs upp bland annat via hållbart medarbetar-engagemang, HME-enkät, APT-möten och i dokumenterade medarbetarsamtal. Staden har även arbetat med sjuktalsprojekt och har idag goda resultat gällande sjuktal och personalomsättning. Det finns centralt avsatta resurser för den som vid behov behöver arbeta särskilt med att utveckla sin arbetsgrupp. Utvärderarnas bedömning är att Lidingö stad arbetar från flera fronter med att skapa en god arbetsmiljö även om det finns utvecklingspotential enligt de som intervjuas.

Jämställdhet och mångfald

Staden har en likabehandlingsplan. Det metodiska arbetet har gått från att ha arbetat med jämställdhet till att idag arbeta med likabehandling som begrepp. I metoden med kompetensbaserad rekrytering ingår avsnitt om diskriminering.

Status har tidigare följts via nyckeltalsinstitutet, men det arbetet har avslutats. Det är viktigt att staden ändå hittar vägar att följa utvecklingen inom dessa områden.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Strategi för ett hållbart arbetsliv med ett väl fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete. Effektkedja utifrån arbetsmiljö görs i delar av organisationen.</p> <p>Kommunen som en attraktiv arbetsgivare. Employer-branding arbete för att sätta koncern och rättsäkerhet. "Allt annat än kommunalgrått" som devis.</p> <p>Arbete med att uppnå jämställdhet och mångfald</p> <p>Friskvårdsbidrag, friskvårdstimme</p> <p>Hälsoföreläsningar, Hälso pedagog, hälsoinspiratör på arbetsplatserna</p> <p>Kompetensbaserad rekrytering – likabehandling och mångfald</p> <p>Kompetensförsörjningsplan, arbetet invävt i kvalitetsdialogen, road-mapövning, nano-utbildningar (ex.) barn-konventionen</p> <p>Heltidsnorm, silviacertifiering, flera valideringsmöjligheter genom bland annat äldreomsorgslyft. Pang-modellen, digitalisering, arbete med HÖK 18, distansarbete</p> <p>Låg personalomsättning.</p> <p>Lönekartläggningar och medvetet löneläge</p> <p>Söktryck som ökat</p> <p>Likabehandlingsplan</p> <p>Tydliggjord rehabiliteringsprocess med stödsystem som KIA och Adato.</p> <p>Sjuktalsprojekt, tidiga insatser, personalstöd dygnet runt för alla även för privata frågor</p> <p>Medarbetarsamtal, mall finns</p> <p>Avvecklingsprogram, Avgångssamtal</p>	<p>Kommunövergripande arbete med strategisk kompetensförsörjning och kompetensutveckling, idag per verksamhet/förvaltning</p> <p>Upplevelse av ensam i rekrytering, kan leda till kvalitetsbrist.</p> <p>Dokument som "Attraktiv arbetsgivare", "Hälsa"- hur dessa typer av dokument hänger ihop kan bli tydligare.</p> <p>Ambassadörsskap,</p> <p>Samverkan med externa parter för att utveckla områdena</p>

Fackliga som bekräftar god samverkan HME (mer uppföljning efterfrågas) Känt ansvar för chefer	
---	--

Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap • Högsta cheferna som förebilder • Chefers uppdrag • Intern kommunikation • Utveckling av ledarskap och medarbetarskap 	70

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 samt utveckling av detta

Ett av Lidingö stads inriktningsmål är ”Ett lyssnande ledarskap som möter Lidingöbornas behov.” ”Det utvecklande ledarskapet” kallas stadens ledarskapsmodell. Ledarlyftet är en obligatorisk satsning och man driver programmet själva efter att från början ha följts av forskare. Programmet utvärderas årligen i ledningsgruppen, efter att styrgruppen avslutats 2019.

Inget nedtecknat dokument finns gällande medarbetarskap, men ett medarbetarlyft har genomförts bestående av tre moduler och två digitala utskick. Värdeorden genomsyrar dokumentationen likväl som i lönekriterierna. Medarbetarlyftet har varit mycket uppskattat och avslutades som projekt under 2019. Ingen strukturerad uppföljning har skett men en fortsättning som ska kunna ske digitalt planeras.

Högsta cheferna som förebilder

Organisationen vittnar om att viljan att vara förebilder finns och att det syns. Det upplevs lätt att kroka arm och lösa tvärsektoriella frågor tillsammans vilket skapar trygga medarbetare. Digitaliseringsarbetet är ett exempel på ledningens öppenhet för förändringar. De förtroendevalda agerar mer aktivt än tidigare och viss friktion mellan den politiska ledningen och chefspersoner har varit tydlig.

Chefers uppdrag

Cheferna är ansvariga för ekonomi, personal och verksamhet. Bolagschefer har varit med på budgetkonferenser vilket setts som positivt och gynnat samverkan gällande exempelvis boendefrågan. De stödsystem som finns för att administrera sin verksamhet upplevs som bra stöd. Några intervjuade lyfter att det bör föras en dialog kring om alla chefer har ett rimligt antal anställda utifrån sitt uppdrag.

Ledarskapet utvärderas i HME-enkät, och finns med som punkt vid medarbetarsamtalet på alla nivåer. Ledarskapsindex har ökat sedan ledarlyftet startade. Lidingö stad kommer att använda 360 graders analys för att vidareutveckla och utvärdera ledarskapet på individnivå från och med våren 2021.

Intern kommunikation

Lidingö stad har undersökt belastande kommunikation i syfte att komprimera mängden och hitta rätt utifrån målgrupper vilket varit mycket uppskattat.

Intranätet Ö-nätet lyfts som det viktigaste sättet att kommunicera med hela organisationen. Kommunikationsenheten tar fram gemensamma underlag vid behov. Det finns funderingar i organisationen kring hur de som inte tar del av ö-nätet ges möjlighet att ta del av viktig intern information.

Staden genomför obligatoriska chefsmöten till alla 130 chefer cirka 4 ggr/år. Utöver det finns ett forum som stadsdirektören leder på olika teman kallat morgonsoffa, där hela stadsledningskontoret ses två gånger i månaden. Två gånger per termin utökas gruppen till hela stadshuset. Mötena läggs på intranätet så att alla anställda kan ta del av det i efterhand. Det genomförs längre konferenser årligen med alla chefer samlade vartannat år och oftare i grupper.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Strategi för ledarskap - Ledarprogram	Vision, mål och värdegrund genomsyrar hela organisationen
Strategi för medarbetarskap - Medarbetarlyft	Stöd till verksamheterna i omställning
Tydliga mandat för chefer	
Chefer som förebilder	

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Lidingö stads resultat fördelat på delfrågor inom respektive område

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Strategi för demokratiutveckling och information	11	20	54%
1.2	Kommunens information till medborgarna	4	10	37%
1.3	Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	10	30	34%
1.4	Transparens kring resultat	6	10	55%
1.5	Förutsättningar för politiken	23	30	77%
		54	100	54%

2.	Samhällsutveckling	Uppnått	Max	Procent
2.1	Strategiskt arbete	7	15	45%
2.2	Social hållbarhet	16	30	53%
2.3	Ekologisk hållbarhet	12	30	42%
2.4	Civilsamhälle, näringsliv och kultur	13	25	50%
		48	100	48%

3.	Styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Strategi för styrning	8	10	83%
3.2	Politisk styrning	30	40	74%
3.3	Uppföljning och analys	22	30	73%
3.4	Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	14	20	70%
		74	100	74%

4.	Effektivitet	Uppnått	Max	Procent
4.1	Strategi för effektivitet	18	20	91%
4.2	Jämförelser för effektivitet	21	30	70%
4.3	Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet	22	30	74%
4.4	Samverkan för effektivitet	12	20	59%
		73	100	73%

5.	Brukarens fokus	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för brukarens fokus	14	20	70%
5.2	Fokus på service	9	20	46%
5.3	Förenklade kontakter med kommunen	15	20	73%
5.4	Information kring kommunens serviceutbud	15	20	73%
5.5	Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna	11	20	55%
		64	100	64%

6.	Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
6.1	Strategi för kvalitetsutveckling	10	20	47%
6.2	Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	12	20	60%
6.3	Förbättringsarbete	12	30	40%
6.4	Samverkan för kvalitetsutveckling	13	30	43%
		47	100	47%

7.	Arbetsliv	Uppnått	Max	Procent
7.1	Strategier för ett hållbart arbetsliv	12	15	83%
7.2	Strategisk kompetensförsörjning	30	40	75%
7.3	Arbetsmiljö och sjukfrånvaro	21	25	83%
7.4	Jämställdhet och mångfald	13	20	65%
		76	100	76%

8.	Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max	Procent
8.1	Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	16	20	83%
8.2	Högsta cheferna som förebilder	9	20	45%
8.3	Chefers uppdrag	13	20	66%
8.4	Intern kommunikation	17	20	83%
8.5	Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	15	20	73%
		70	100	70%