

**KOMMUNKOMPASSEN  
ANALYS AV VÄNERBORG KOMMUN 2018**

2018-09-21

*UTVÄRDERARE: KAROLINA DAHLBLOM,  
GUNNAR GIDENSTAM, SKL*

# Innehåll

<b>1 Vad är kommunkompassen? .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Vänersborg kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Detaljerad genomgång per område .....</b>	<b>7</b>
Område 1 Offentlighet och demokrati .....	7
Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering .....	10
Område 3 Politisk styrning och kontroll .....	13
Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	16
Område 5 Resultat och effektivitet .....	19
Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik .....	21
Område 7 Ständiga förbättringar .....	23
Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	26
<b>4. Översikt av poängfördelning .....</b>	<b>30</b>

# 1 Vad är kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktöget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktöget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades åren 2010 och 2016 för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts i samverkan mellan SKL och norska KS.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

- det politiska systemet
- kommunernas förmedling av tjänster
- kommunen som arbetsplats
- utvecklingen av lokalsamhället

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 betoning på betydelsen av mål- och resultatstyrning, en sammanhållen organisation, decentralisering av ansvar för tjänsteproduktion och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Ständiga förbättringar
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer

sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

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

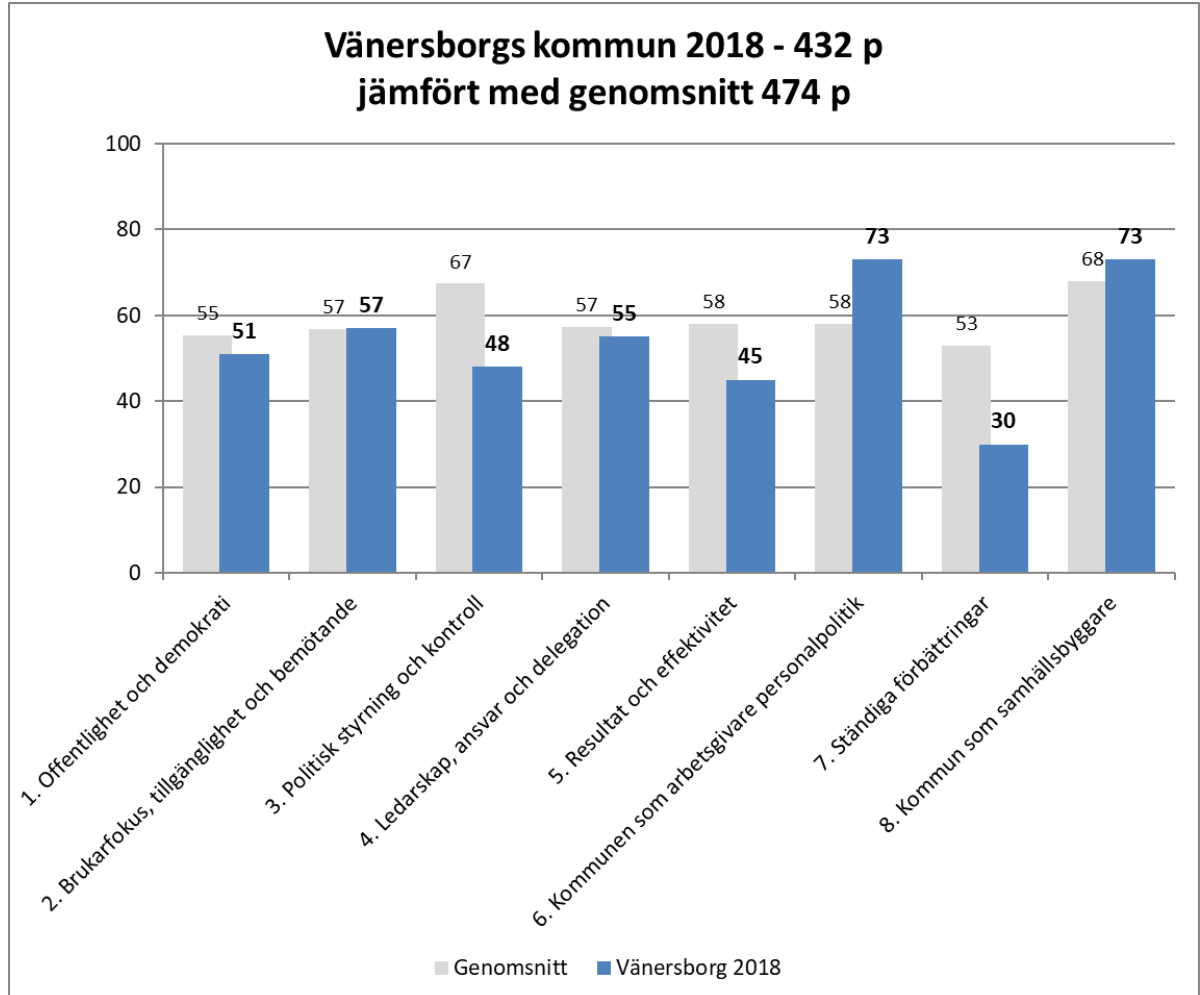
### **Utvärderingen**

Utvärderingen av Vänersborg kommun genomfördes i maj år 2018 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier.

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

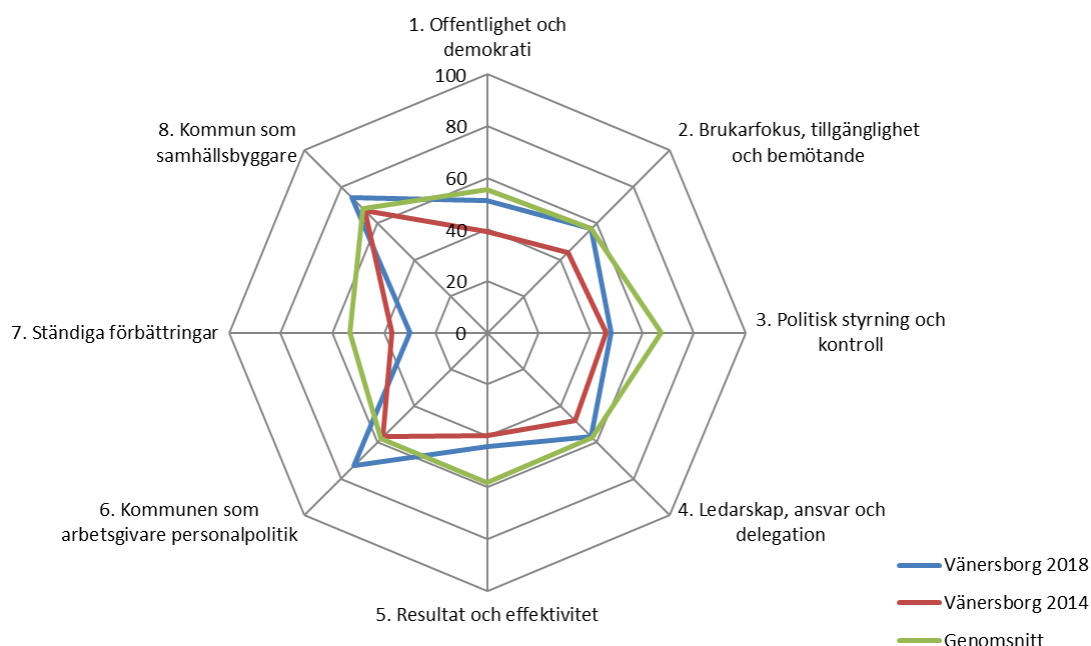
## Sammanfattning av resultat

Nedan visas Vänersborgs totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nästa diagram illustreras Vänersborgs poängprofil jämfört med tidigare utvärderingar och jämfört med ett nationellt medelvärde på kommuner som utvärderats sedan 2010. År 2016 gjordes en revidering av Kommunkompass och resultaten är från och med detta år inte helt jämförbara med tidigare utvärderingar. Det gäller speciellt på område 7 där förändringen är stor. På övriga områden har mindre förändringar gjorts och där kan jämförelser med tidigare år fortfarande göras även om bedömningen på vissa delfrågor har skärpts något.

## Vänersborg 2018 jämfört med utvärderingen 2014 och genomsnitt av alla utvärderingar sedan 2010



### Jämförelser

Alla utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skl.se/kommunkompassen](http://www.skl.se/kommunkompassen).

### Sammanfattande kommentarer

Vänersborg gjorde en tydlig resultatförbättring på nästan alla områden jämfört med den tidigare utvärderingen år 2014. Ett undantag är område 7 – Ständiga förbättringar. En förklaring till detta är till stor del att detta område har reviderats sedan förra utvärderingen. Utifrån den bedömning som nu görs är detta det område som rymmer den största förbättringspotentialen.

Ett gemensamt kännetecken för Vänersborg är att det är en organisation där mycket av systematik i de olika områdena hanteras på olika sätt i de olika förvaltningarna. Det gäller även de kommunala bolagen som agerar förhållandevis självständigt. Samordning och den gemensamma strategin brister i flera områden. Detta är en svaghet utifrån ett kommunkompassperspektiv eftersom verktyget fokuserar på hur kommunen arbetar utifrån ett helhets-/koncernperspektiv med medborgarnytta som drivkraft.

De svagaste områdena i Vänersborg jämfört med ett nationellt snitt är område 3 och område 5. Dessa båda områden belyser mycket av styrning och uppföljning utifrån ett kommunövergripande perspektiv. Här bedöms också rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. Förbättringspotentialen i område tre ligger i att kommunens styrmodell, som var ny vid föregående utvärdering, måste aktiveras, förankras och ges reell styrkraft. Styrningen upplevs av många som svag och den politiska riktningen är otydlig. Mål- och resursplanen (MRP)

påverkar inte i så hög grad som den borde göra. Detta beror till viss del på en oklar politisk majoritet.

I område 5 efterfrågas bland annat hur kommunen arbetar med resultat och effektivisering. Här finns förbättringar att göra avseende uppföljning och framförallt analys för att hitta förbättringsområden och åtgärder som måste genomföras. Det handlar då framförallt om åtgärder utifrån ett strategiskt övergripande perspektiv. Det finns flera goda exempel på att kommunen på verksamhetsnivå arbetar med resultat och effektiviseringar, men detta arbete samordnas inte.

Ett starkt område i Vänersborg är personalpolitiken. Det finns flera intressanta initiativ här som, kopplat till en tydligare mål- och resultatstyrning, skulle kunna ge bra stöd till positiv utveckling i kommunen. Speciellt intressant inom området är de individuella målen i medarbetarsamtal och i den individuella lönesättningen.

Ett annat starkt område i Vänersborg är område 8 – Kommunen som samhällsbyggare. Så var fallet även vid förra utvärderingen.

### 3. Detaljerad genomgång per område

#### Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li><li>• Information till medborgare</li><li>• Dialog och medborgarmedverkan</li><li>• Etik – motverkan av korruption</li></ul>	51

#### Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Vänersborgsbornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

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

arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

### **Strategi for demokratiutveckling och information**

Kommunens övergripande strategi för arbete med demokratiutveckling är otydlig. Det finns ett kommunövergripande mål som lyder ”Fler invånare anser att kommunen har en öppen dialog med invånare, företag och föreningar”. Detta mål bryts ner och anpassas till de olika verksamheterna i kommunens Mål- och Resursplan (MRP). Målen på nämnd/verksamhetsnivå berör oftast ett brukarperspektiv och inte ett demokrati- eller medborgarperspektiv. Det finns en demokratiberedning, men vid intervjuerna gavs bilden av att aktiviteten i beredningen var låg. Kommunen har antagit en Strategi för Invånardialog år 2014. Denna ger allmänna råd kring hur invånardialog kan genomföras. Strategin har inte utvärderats och intrycket är att den har låg påverkansgrad på faktiska aktiviteter. Ett mer samlat strategiskt grepp kring demokrati och inflytande kan tas i Vänersborg och uppföljningen av vad som görs kan tydliggöras.

Kommunen har en informationsstrategi från 1999. Ingen utvärdering har gjorts och strategin bör ha reviderats för länge sedan. Styrkraften får anses vara låg.

### **Information till medborgarna**

Det finns några goda exempel på informationsspridning utifrån ett demokratiperspektiv till medborgarna i Vänersborg. Kommunen köper återkommande annonsplats i dagspressen för att informera om aktuella frågor. Respektive nämnd/förvaltning ansvarar för detta. Alla dagordningar och protokoll för nämnder och styrelser finns på nätet. Kommunen har även gjort aktuella handlingar tillgängliga, vilket inte är kommunstandard idag. Det finns snabbprotokoll för KF, KS och Byggnadsnämnden på nätet senast 24 timmar efter mötet. Detta system skulle kunna överföras till alla nämnder.

Förbättringsmöjligheter inom området finns. Det finns några få exempel på förenklade populärversioner av viktiga dokument, t.ex. Mål- och resursplanen (endast ekonomidelen), kommunens miljömål och personalpolicyn, men många fler skulle kunna tas fram, för att underlätta förståelsen bland medborgarna kring kommunala beslut och prioriteringar. Det finns inga webbsändningar av kommunfullmäktigesammanträden, vilket skulle kunna vara ett sätt att föra ut den politiska diskussionen utanför fullmäktigesalen.

Idag används sociala medier i Vänersborg mer utifrån ett verksamhets- och brukarperspektiv, vilket är viktigt. Sociala medier skulle även kunna användas mer för att kommunicera åtaganden på kommunövergripande nivå. Karlstad är ett exempel på en kommun som satsat mycket på information via t.ex. Facebook.

### **Information om resultat**

Kommunen redovisar på sin hemsida en sammanställning av de kommunövergripande inriktningsmålen och uppföljningen av dessa. Problemet är att redovisningen av måluppfyllelsen blir otydlig eftersom det saknas resultatindikatorer och beskrivningen ofta är summarisk, i många fall av åtgärder istället för resultat. På hemsidan finns även årsredovisningen tillgänglig i PDF-format. Detta är positivt. Här är måluppfyllelsen på



nämnds nivå tydligare beskriven, men årsredovisningen är ett tungt dokument och kan vara svårt för medborgaren att läsa och förstå. Mer kring mål och uppföljning under område 3 i denna rapport.

Utifrån ett medborgarperspektiv är det viktigt att kunna se och förstå hur bra kommunens service och tjänster är. Vänersborg publicerar resultaten från projektet Kommunens Kvalitet i Korthet (KKiK) jämfört med kommuner i VG-regionen och med ett rikssnitt vilket är positivt. För att göra dessa jämförelser tydligare skulle här kunna finnas kommentarer och reflektioner som förklarar kommunens syn på Vänersborgs resultatnivåer.

Hur medborgar- och brukarenkäter faller ut i olika verksamheter är också ett sätt att redovisa resultat. Här finns en förbättringspotential. Under rubriken ”Brukarundersökningar” finns endast en länk till socialstyrelsens sidor där Öppna jämförelser och Äldreguiden redovisas. Där går det att hitta brukarundersökningsresultat från Vänersborgs äldreomsorg, men inga kommentarer eller förklaringar. Inga brukarundersökningar från andra verksamheter presenteras på hemsidan. Alla resultat från brukarundersökningar borde göras tillgängliga.

Ett gott exempel är redovisningen av SCB:s medborgarundersökningar, som finns presenterade med resultat för flera olika år och med kommentarer kring den senaste undersökningen.

### **Medborgardialog och deltagande**

Det finns i kommunen ett regelverk, strategi för invånardialog, som beskriver hur medborgardialoger ska genomföras. De exempel som lyfts vid intervjuerna kring medborgardialoger är flera år gamla och det är tydligt att kommunens politiker inte använder sig av medborgardialog som ett systematiskt verktyg för att öka inflytande och skapa delaktighet för Vänersborgarna. Att arbeta mer med medborgarinflytande är en förbättringsmöjlighet. Ett undantag är invånardialogerna som genomförs kring olika planprocesser, t.ex. översiktsplanarbetet. Ett annat förbättringsområde är att skapa mer frekventa forum där politiker kan möta medborgarna direkt för dialog.

Positivt i Vänersborg är möjligheten för medborgarna att ge förslag, synpunkter och klagomål till kommunala organisationen via hemsidan. Det finns flera olika ingångar beroende på karaktären av förslaget/synpunkten som ska avgas. Det finns även en formell möjlighet att lägga medborgarförslag som ska hanteras av kommunfullmäktige. Däremot verkar kommunen inte ha utvärderat de olika kanalerna för att se hur väl de fungerar och om de kan förbättras.

Vid förra utvärderingen fick Vänersborg beröm för att det gick att hitta kompletta kontaktuppgifter till alla politiker i kommunen. Detta gäller även vid denna utvärdering.

### **Motverka korruption**

I Vänersborg finns riktlinjer för att motverka jäv och korruption. Det har gjorts informationsinsatser i organisationen kring dessa. Uppföljning av riktlinjerna sker via internkontrollen.

Ett förbättringsområde är att det borde klargöras bättre hur anmälan om oegentligheter ska göras och hur dessa anmälningar ska hanteras. Det gäller både det som anmäls internt och externt.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Dagordning, protokoll och handlingar på nätet</p> <p>Annonsering i dagspress</p> <p>Snabbprotokoll i KF, KS, BN</p> <p>Uppföljning av kommunövergripande mål på webben</p> <p>KKiK-mått på webben</p> <p>SCB:s medborgarundersökning på webben</p> <p>Gemensam sida på webben för att delge förslag, synpunkter och klagomål.</p> <p>Medborgardialoger i samband med fysiskt planarbete.</p> <p>Riktlinjer för att motverka jäv och korruption</p>	<p>En tydligare strategi för demokratiutveckling och delaktighet bör tas fram och användas</p> <p>Informationsstrategin bör utvärderas och revideras</p> <p>Mer av demokratiskt fokus i de sociala medierna som kommunen använder</p> <p>Webbsändning av fullmäktigemöten</p> <p>Mer förenklingar och populärversioner av beslut och dokument</p> <p>Kommentarer kopplat till redovisning av KKiK-mått och brukarundersökningar</p> <p>Resultat från alla brukarundersökningar på webben</p> <p>Systematiskt arbete med medborgardialog i olika beslutsprocesser</p> <p>Fler mötesplatser där politiker träffar medborgare öga mot öga</p> <p>Tydligare anvisningar kring hur intern och extern anmälan om oegentligheter ska hanteras i organisationen</p>

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för brukarfokus</li> <li>• Tillgänglighet och bemötande</li> <li>• Information om service och tjänster</li> <li>• Brukarundersökningar</li> <li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li> </ul>	<b>57</b>

### Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig avseende servicekvalitet är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet

vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

### **Strategi för brukarfokus**

I kommunens inriktningsmål nämns bland annat invånarnas nöjdhet med service. Nöjdhet med service bör inbegripa även ett kommungemensamt brukarperspektiv som inbegriper bland annat en hög grad av tillgänglighet och ett gott bemötande. Det gemensamma förhållningsättet till brukarna, den viktiga målgruppen för allt som görs, kan klargöras ytterligare, dels i Mål- och resursplanen, dels i många andra styrdokument. Helsingborg och Kävlinge är exempel på kommuner med ett tydligt brukarfokus.

### **Tillgänglighet och bemötande**

Kommunen mäter på olika sätt tillgänglighet och bemötande. På övergripande nivå görs detta med hjälp av KKiK:s mått kring tillgänglighet i telefon och e-post. På verksamhetsnivå görs det via olika brukarenkäter. Det har varit svårt för utvärderarna att undersöka hur systematiskt förbättringsarbetet utifrån dessa mätningar görs. Intrycket är att det ser olika ut i olika verksamheter. På övergripande nivå indikerar KKiK-måtten kring tillgänglighet och bemötande att det finns mer att göra.

På nämnds-/förvaltningsnivå finns verksamhetsspecifika arbeten för att klargöra förhållningsättet till brukarna. Kommunstyrelseförvaltningen har tjänstegarantier där bemötande ingår och värderingsarbete har genomförts i bl.a. Barn- och utbildningsförvaltningen. Dessa olika förhållningsätt bör kunna knytas ihop på ett tydligare sätt, bland annat genom kommungemensamma utbildningar för alla kring tillgänglighet och bemötande samt ett gemensamt värdegrundsarbete. Detta gjordes för ett antal år sedan, men för att få genomslag måste dessa frågor hela tiden lyftas och bearbetas.

Det finns några goda exempel inom området. Kommunen har en tydlig introduktion för nyanställda, dels genom möten med viktiga nyckelpersoner, dels genom en webbutbildning. Dessa inslag innehåller enligt uppgift tillgänglighet och bemötande. Positivt är att bemötande finns med som kriterium i kommunens lönekriterier.

### **Information om service och tjänster**

Kommunen arbetar enligt uppgift systematiskt med att förbättra sin hemsida. Kommunens senaste resultat i undersökningen ”Information till alla” visar att kommunen har en informationsrik hemsida och är ett gott exempel. På hemsidan finns även flera exempel på god e-service och intrycket är att kommunen kommit ganska långt inom området.

Det finns ingen möjlighet för brukarna att jämföra service och kvalitet mellan olika enheter som levererar samma tjänster, t.ex. inom förskola, grundskola, hemtjänst och äldreboende. Detta är ett förbättringsområde. Goda exempel finns i flera kommuner, t.ex. Nacka och Upplands Väsby.

Kommunen har inte skapat ett kontaktcenter, servicekontor eller liknande för kommunikation med medborgarna. Rätt genomfört kan en gemensam ingång för kommunikation underlätta och förbättra kontakten med Vänersborgarna.

Inom näringslivsverksamheten har kontakten med företagen organiserats enligt modellen ”en dörr in”. Att göra på samma sätt på övergripande nivå kan vara ett förbättringsområde. Ett gott exempel inom området är Helsingborgs kommun.

### **Brukarundersökningar**

Många av kommunens verksamheter genomför återkommande brukarenkäter. I de flesta fall används resultaten i det löpande förbättringsarbetet på förvaltnings- och enhetsnivå. Intrycket är att kommunen skulle kunna arbeta mer med att jämföra resultat från brukarundersökningar med andra kommuner för att hitta goda exempel att lära av, både på enhets- och på förvaltningsnivå.

### **System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering**

Det finns inget gemensamt sätt att klargöra och innehållsdeklarera kommunens tjänster. Olika system används i olika verksamheter. Vårdighetsgarantier finns inom äldreomsorgen och bemötandedeklarationer finns inom handikappverksamheten samt individ- och familjeomsorg. Det kan finnas värde i att ha ett gemensamt sätt att beskriva vilken service brukarna kan förvänta sig. Detta för att på ett mer enhetligt sätt följa upp och utvärdera service och tjänster.

Kommunen har en tydlig ingång för synpunkter och klagomål på hemsidan. Intrycket är att kommunen skulle behöva arbeta mycket mer systematiskt för att utnyttja inkomna synpunkter och klagomål för att lära och utveckla verksamheterna.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Tillgänglighet och bemötande mäts både övergripande (KKiK) och i verksamhet (brukarenkäter)</p> <p>Tydlig kommunövergripande introduktion för nyanställda</p> <p>Bemötande finns med i lönekriterier</p> <p>Informativ hemsida</p> <p>De flesta verksamheter arbetar med brukarenkäter</p> <p>Tydlig webbingång för synpunkts- och klagomålshantering</p>	<p>Tydligare gemensam strategi för förhållningsättet till brukarna</p> <p>Mer samlat förbättringsarbete kring tillgänglighet och bemötande</p> <p>Kommungemensamma utbildningar kring tillgänglighet och bemötande</p> <p>Möjligheter för brukarna att jämföra olika enheter</p> <p>Kontaktcenter</p> <p>Jämförelser mellan enheter och kommuner kring brukarenkätresultat</p> <p>Enhetligt sätt att innehållsdeklarera tjänster</p> <p>Mer systematik i synpunkts- klagomålshanteringssystemet.</p>

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• System för styrning och uppföljning</li><li>• Politiska mål</li><li>• Uppföljning och rapportering</li><li>• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän</li><li>• Samspel politiker/tjänstemän</li></ul>	48

#### Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrning. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Uppföljningen av målen måste vara tydlig. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

#### System för styrning/uppföljning

Vänersborg tog år 2013 fram en gemensam vision. Den lyder ”Vänersborgs kommun – attraktiv och hållbar i alla delar, hela livet”. Till denna är knutet 14 inriktningsmål som gäller alla verksamheter. Dessa har inte ändrats under de senare åren. Synen på visionen varierar bland de intervjuade. Aktiviteten var hög då den togs fram och de närmaste åren därefter, men intrycket är att visionen tappat styrkraft. Det kan finnas ett värde i att återigen arbeta mer med visionen och inriktningsmålen som ska klargöra innehållet i visionen.

Det är lite oklart om Vänersborg har en kommunövergripande värdegrund. Kommundirektörens ledningsgrupp har tagit fram värdeorden ”modiga, kommunikativa, hållbara” och arbetat med dessa på gemensamma chefsdagar. Samtidigt finns det en förvaltningsövergripande värdegrund på socialförvaltningen och kommunens olika skolor har tagit fram var sina egna värdegrunder. Det kan finnas ett stort värde i att samlas kring en gemensam värdegrund som kan brytas ner och tolkas på olika nivåer. Kävlinge och Helsingborg kan vara förebilder för detta arbete.

Kommunen har antagit en gemensam styrmodell som ska gälla i hela organisationen. Vid intervjuerna var nästan alla unisont ense om att denna styrmodell inte fungerar i praktiken. Inriktningsmål, förankring, uppföljning av mål, samband mellan ekonomi och verksamhetsmål, m.m. kritiserades. Kommunen bör göra ett omtag för att göra styrmodellen till ett instrument där politikerna faktiskt kan styra och följa upp verksamheterna. Det handlar bland annat om att skapa ett ägande och ett engagemang bland både politiker och tjänstemän för att göra systemet operativt. Det finns många kommuner att

studera för att hitta goda exempel på hur detta kan göras. Eskilstuna, Upplands Väsby och Helsingborg är några av dessa kommuner.

### **Tydliga politiska mål**

Kommunen har 14 kommunövergripande inriktningsmål, vilket är en tydlig minskning av mål jämfört med hur det såg ut före 2014. På denna nivå anges inga förväntade resultat. Dessa konkretiseras istället på nämndsnivå vilket skapar en styrande länk ner mot verksamhet. Förväntade resultat beskrivs i många fall med hjälp av indikatorer, mätbara resultatmått, där ”öka” eller ”minska” anger önskad riktning. I de flesta fall används inga exakta resultatnivåer som ska uppnås används. Undantaget är barn- och utbildningsnämnden samt i viss mån kultur- och fritidsnämnden. I flera fall anges aktiviteter som ska genomföras istället för resultat som ska uppnås. Kommunen bör se över tydligheten avseende förväntade resultat och ta bort aktiviteter i resultatmått.

Vänersborg har flera olika kommunala bolag och ingår i två samordningsförbund. Ägardirektiven till bolagen tar inte upp fullmäktiges inriktningsmål även om ”mål och syfte” i vissa fall kan härledas till inriktningsmålen. Kopplingen till inriktningsmålen bör kunna vara tydligare och styrning av bolagen bör ingå i en struktur där koncernen Vänersborg har en gemensam målsättning.

Vid intervjuerna lyftes flera viktiga utmaningar som Vänersborgs kommun bör arbeta med framgent. Det som beskrevs återspeglas inte på ett tydligt sätt i kommunens Mål- och resursplan (MRP). Det väcker frågan kring styrkraften i detta dokument. Mål- och resursplanen bör peka ut vad kommunen vill sätta fokus på de kommande åren. Det gäller mål, förväntade resultat och utifrån detta fördelning av ekonomiska resurser.

När det gäller kopplingen mellan mål och resursfördelning i budgeten, så är denna inte är speciellt tydlig. Det skulle behövas en tydligare systematik kring fördelning av ekonomiska resurser i förhållande till de mål som kommunen vill uppnå.

### **Uppföljning och rapportering**

När det gäller uppföljning av resultat så är bilden att den fungerar relativt väl på verksamhetsnivå. Här sker både redovisning av olika resultatmått och analys där enhetschefer är delaktiga.

Redovisningen av hur nämnderna uppnår sina mål i årsredovisningen presenteras sorterade under KF:s olika inriktningsmål, dels via en bedömning ”uppnåddes, uppnåddes delvis eller uppnåddes inte”, dels i en löpande text. Resultatmått som anges borde oftare kunna redovisas i tabeller eller diagram, vilket skulle underlätta förståelsen. Det skulle även tydliggöra skillnaden mellan uppnådda resultat och aktiviteter. I nämndernas verksamhetsredogörelser är det ibland svårt att läsa ut nämndens bidrag till att uppfylla KF:s inriktningsmål.

På övergripande nivå i årsberättelsen är uppföljningen av inriktningsmålen otydligare. Här används också graderingen ”uppnåddes, uppnåddes delvis eller uppnåddes inte”. Det är det ibland svårt att förstå hur bra resultatet är och varför vissa mått används för att verifiera måluppfyllelse. De mått som följs upp i årsredovisningen anges inte i Mål- och resursplanen. Det ges inte heller någon tydlig förklaring till varför kommunen ibland uppnår målen och ibland inte.

Intrycket är att det skulle behövas mer av analys och diskussion kring måluppfyllelse på kommunövergripande nivå.

Jämförelser med andra kommuner är ett viktigt redskap vid uppföljning. Detta görs till viss del i löpande text i årsredovisningen, men skulle kunna göras tydligare och mer konsekvent. KKiK-måtten redovisas på webben med jämförelser med andra kommuner, men denna sammanställning är inte synligt kopplade till styrningen.

Intrycket är att revisionen fungerar väl i kommunen och att rapporterna driver förbättring.

Sammanfattningsvis bör kommunen arbeta med att förtydliga sin resultatstyrning.

### **Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän**

Det finns en tydligt beskriven delegationsordning mellan politiker och tjänstemän i kommunen. Däremot är intrycket att den politiska styrningen i kommunen är otydlig på grund av oklar majoritet. Detta lämnar över ett större utrymme till tjänstemannaorganisationen att ta beslut som i vissa fall har politisk karaktär. Detta gäller framförallt utifrån ett övergripande koncernperspektiv. Detta får återverkningar i både styrsystem och i det löpande arbetet. Politiken skulle behöva kliva fram och ta ett grepp över den övergripande strategiska styrningen.

### **Samspel mellan politiker och tjänstemän**

Som i de flesta andra kommuner sker i Vänersborg en dialog mellan politiker och tjänstemän vid budgetupptakten och i samband med bokslut. För att skapa ett lärande och bygga en samsyn kring kommunens utmaningar och hur dessa ska lösas, bör det finnas fler forum där det kan återkommande kan ske en dialog mellan politiker och tjänstemän kring strategiska frågor utan krav på beslut. Sollentuna är en kommun som har flera sådana arenor.

Ett annat förbättringsområde skulle kunna vara att genomföra återkommande politikerenkäter kring deras roll och uppdrag i organisationen, kring deras samspel med tjänstemännen och deras syn på tjänstemannaskrivelse, m.m. Enkäter riktade till politikerna borde vara lika självklara som återkommande medarbetarundersökningar för att identifiera förbättringsområden. Ljungby och Torsås är två kommuner som använt sig av politikerenkäter.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Minskat antalet kommunövergripande mål Nämndmålen är alla kopplade till inriktningsmålen Angivande av förväntade resultat Väl fungerande revision Tydlig delegationsordning	Implementering av vision och styrmodell i hela organisationen Gemensam värdegrund Fler resultatindikatorer med angivna målnivåer Bolagen bättre kopplade till inriktningsmål – koncerntänkande Vässa MRP utifrån kommunens utmaningar och gör den mer styrande Sammankoppla mål, resultat och resurser (ekonomi) i budgetarbetet Använd mer av grafik och jämförelser i användandet av resultatindikatorer Redovisa analys i kommentarer till redovisad resultatredovisning Stärk den politiska styrningen Fler forum för strategiska diskussioner mellan ledande politiker och tjänstemän Politikerenkäter

#### Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation</li> <li>• Enheternas ansvar</li> <li>• Tvärsektoriellt samarbete</li> <li>• Personligt ansvar och uppdrag för chefer</li> <li>• Kommunledningens kommunikation</li> <li>• Ledarutveckling</li> </ul>	<b>55</b>

#### Allmänt

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

Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och



utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

### **Strategi för ledarskap, ansvar och delegation**

Som tidigare nämnts finns det en tydlig delegationsordning för ansvar och roller som antagits så sent som januari 2018. Hur kommunen betraktar ledarskapet beskrivs i den övergripande personalpolicyn.

### **Resultatenheternas ansvar**

De flesta enhetscheferna har en stor frihet att omfördela budgeten inom ram mellan olika budgetposter. Ansvaret är också stort när det gäller rekrytering av personal och organisatoriska förändringar. Ett område där enheterna inte har något ansvar är när det gäller att föra under- eller överskott mellan olika budgetår. Det är den vanligaste modellen i kommunsverige. Dock finns det kommuner som delegerar ansvar för över-/underskott till enhetsnivå. Helsingborg är en sådan kommun.

### **Tvärsektoriellt samarbete**

Det finns ingen gemensam projektstyrningsmodell i organisationen. Det kan finnas en fördel i att systematisera projektarbetet eftersom mycket utvecklings- och förbättringsarbete sker i projektform, många gånger över verksamhetsgränser. Det gäller då att ha koll vad dessa leder till och vad de kostar. Örnsköldsvik är en kommun som tagit fram en kommungemensam projektledningsmodell.

När det gäller kartläggning och förbättring av olika processer, så finns det ingen enhetlig modell eller struktur för detta arbete. Processförbättringar sker framförallt i respektive verksamhet på olika sätt. Det finns en fördel i att arbeta på ett enhetligt sätt med processutveckling, framförallt när det gäller kommunövergripande processer och sådana processer som berör flera olika verksamheter. Några sådana processkartläggningar finns, t.ex. sjukskrivningsprocessen, men här är finns utrymme för förbättringar.

### **Personligt ansvar och uppdrag för chefer**

Kommunens chefer formas i uppdragdialoger i samband med medarbetarsamtalet. Ansvar och uppgifter formuleras och signeras av chef och överordnad. Dessa utvärderas vid kommande medarbetarsamtal och ligger till grund för den individuella lönesättningen. Medarbetarenkäten ger en bild av hur ledarskapet fungerar organisationens olika delar. Goda chefer används som mentorer för andra chefer. Ett gott exempel på målrelaterad styrning och uppföljning av ledarskapet.

### **Kommunledningens kommunikation**

Kommunens gemensamma chefsdagar är ett mycket bra forum där kommunens övergripande strategier, mål m.m. kan förankras och diskuteras. På dessa dagar kan kommunens tjänstemannaledningsgrupp agerat tillsammans vilket sänder bra signaler om enighet och gemensam linje.

Enligt uppgift har det i Vänersborg varit färre chefsdagar under senare tid vilket ger färre tillfällen för att engagera och göra kommunens chefer delaktiga i kommunens utveckling. På grund av många byten på chefspositioner har det för kommunens ledningsgrupp varit svårt att arbeta gemensamt ut mot organisationen. Att ledningsgruppen blivit mer osynlig bekräftas vid intervjuerna. Det är viktigt att ledningsgruppen agerar gemensamt utåt och agerar förebild kring kommungemensamma utmaningar och mål. Detta arbete bör stärkas. Gemensamma chefsdagar kan vara ett viktigt forum för detta arbete.

En kommun som arbetar med olika tvärsektoriella utvecklingsgrupper på chefsdagar är Karlskrona.

### Ledarutveckling

Kommunen har ett ledarutvecklingsprogram som består av ett antal olika delar. Dessa är:

- Gemensamma chefsdagar
- Karriärsprogram för potentiella chefer
- Mentorsprogram
- Digital introduktion för chefer
- Återkommande chefsutbildningar med specifika teman

De fyller alla en viktig funktion för att utveckla kommunens chefer. Det som kan saknas är en fördjupad utbildning för redan befintliga chefer. En sådan utbildning kan ta upp viktiga strategiska frågor i kommunen, styrsystem, värdegrund, samverkan, koncerntänkande, men även nya trender och influenser kring ledarskap och styrning. Det handlar om att bygga en gemensam samsyn utifrån ett helhetsperspektiv och utveckla alla chefers ledarskap. Sollentuna och Helsingborg är två kommuner som har ledarutvecklingsprogram för befintliga chefer.

Ett annat förbättringsområde skulle kunna vara att etablera samverkan kring erfarenhetsutbyte kring ledarskap med andra kommuner och företag. Enligt uppgift pågår diskussioner inom samverkansförbundet Fyrbodalen kring detta.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Tydlig delegationsordning	Ökad systematik kring projektarbete
Beskrivning av ledarskapet i personalpolicyn	Kartläggning och förbättringsarbete av kommunövergripande processer
Hög grad av delegerat ansvar till enhetschefer	Synliggörande av kommundirektörens ledningsgrupp som förebild för gemensamma strategier, mål, m.m.
Uppdragsdialoger och signerade mål/uppdrag med chefer	Fördjupad obligatorisk ledarutbildning för alla chefer
Chefsdagar	Erfarenhetsutbyte kring ledarskap med kommuner och företag
Ledarutvecklingsprogram	

## Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling</li><li>• Kostnader och resultat i budgetprocessen</li><li>• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll</li><li>• Kommunikation kring resurser och resultat</li><li>• Jämförelser</li><li>• Extern samverkan</li></ul>	45

### Allmänt

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

### Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Kommunens gemensamma strategi för resultatstyrning framgår av kommunens styrmodell. Som tidigare beskrivits har inte denna styrmodell implementerats fullt ut, vilket gör att det finns brister i resultatstyrningens genomslag och funktion.

Det är oklart att se hur kommunen arbetar strategiskt med att effektivisera verksamheten. Det finns ingen gemensam beskrivning av hur kommunen tänker kring effektivitet. Den oklara kopplingen mellan mål- och resursfördelningen som finns i budgetprocessen visar också på att det här finns ett förbättringsområde.

### Kostnader och resultat i budgetprocessen

Analys är en viktig komponent för att förstå samband mellan kostnader, arbetsinsatser och resultat. Analys är också verktyget för att förstå och hitta åtgärder som ska leda till att mål uppnås. Det finns många exempel på att verksamheterna arbetar med analys av resultat. Däremot hittar utvärderarna få exempel på analyser som görs på kommunövergripande nivå. Detta bör vara en viktig del i att stärka mål- och resultatstyrningen samt hantera kommungemensamma utmaningar. Ulricehamn och Örebro är två kommuner som kan vara intressanta att titta på när det gäller analys.

Det är viktigt att kunna hantera både kostnader och kvalitativa resultat i budgetprocessen samtidigt. Att kunna hantera dessa tillsammans är ett sätt att bättre anpassa tjänsteproduktionen efter olika socioekonomiska behov. Det kan också handla om att i planeringen förändra insatser och arbetssätt inom den befintliga ramen utan att koppla nya arbetssätt med ett tilläggsäskande. En

kunskapsgrund kan vara den omvärldsanalys som kommunen tar fram i början av budgetåret, men det finns en stor utvecklingspotential i den fortsatta planeringsprocessen. På verksamhetsnivå däremot finns flera exempel på arbete med att effektivare använda resurser.

### **Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll**

Att genomlysna arbetsprocesser för att se om dessa fungerar optimalt, kan vara ett sätt att öka effektiviteten och få ut mer värde för de insatta resurserna. Som tidigare nämnts arbetar inte kommunen på ett gemensamt sätt med processkartläggning och hur detta görs varierar mycket mellan olika verksamheter. Här finns möjligheter till förbättring. Eskilstuna och Botkyrka är två kommuner som arbetar med processtyrning.

### **Kommunikation kring resurser och resultat**

Vänersborg använder sig av verktyget Stratsys för att bättre koppla samman resultatuppföljning med mål och resursinsatser. Detta system kan rätt använt ge stöd till en ökad effektivitet och en bättre resultatstyrning. Det är även ett sätt att bygga samman kommunövergripande styrning med den som sker i verksamheten.

Stratsys är en informationsbärare. Dialog och analys kring denna information sker idag på olika sätt inom olika verksamheter. Arbeta med uppföljning av resultat och avvikelser samt analys av dessa kan samordnas bättre och delaktigheten i detta arbete kan ökas till att omfatta fler i organisationen. Framförallt på övergripande nivå finns få forum där detta sker.

### **Jämförelser**

Jämförelser mellan egna enheter och andra kommuner görs inom respektive verksamhet. Det är svårt för utvärderarna att få någon bild av hur systematiskt dessa jämförelser görs eftersom dessa inte hanteras på något enhetligt sätt och att det inte finns så många avtryck av dessa jämförelser i kommunens olika styr- och uppföljningsdokument. På övergripande nivå används jämförelser till viss del, t.ex. i resultatredovisningen i årsredovisningen, KKiK-redovisningen och i den årliga omvärldsanalysen. Det är även i dessa fall svårt att se hur jämförelserna används för att lära för en mer djupgående analys.

Kommunen skulle behöva kvalitetssäkra arbetet med jämförelser både i verksamhet och övergripande för att förbättra resultatuppföljning och skapa bättre möjligheter för att lära av andra.

### **Extern samverkan**

Samverkan med andra kommuner eller andra organisationer, t.ex. VG-regionen, kan vara ett sätt att sänka kostnader och förbättra kvalitet på tjänster. Det gäller även samverkan med civilsamhället kring följeslagare, träffpunkter, kulturbussen, etc., vilket också är olika sätt att effektivisera tjänsteproduktionen. Det finns många exempel på båda former av samverkan i Vänersborg.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Styrmodellen visar på strategi för resultatstyrning</p> <p>Analysarbete på verksamhetsnivå</p> <p>Digitalt verksamhetsledningssystem</p> <p>Flera exempel på arbete med jämförelser på verksamhetsnivå</p> <p>Många exempel på samarbete med andra organisationer och med civilsamhället</p>	<p>Saknar strategi för effektiviseringar</p> <p>Hitta system för att koppla samman resursinsats med kvalitet/resultat</p> <p>Optimera processer för att öka effektivitet</p> <p>Utveckla arenorna för dialog kring och analys av resultat</p> <p>Mer arbete med jämförelser med andra kommuner på övergripande nivå</p> <p>Systematisera jämförelser på enhetsnivå</p>

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalstrategi</li> <li>• Rekrytering – attraktiv arbetsgivare</li> <li>• Kompetens- och medarbetarutveckling</li> <li>• Individuell lönesättning</li> <li>• Arbetsmiljöarbete</li> <li>• Mångfald</li> </ul>	<p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">73</p>

### Allmänt

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar. Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

### Personalstrategi

Kommunen har en personalpolicy som tagits fram utifrån resultat i medarbetarenkäten, samt vad som framkommit i intervjuer med medarbetare och chefer. Det finns även en populärversion av denna policy. Personalkontorets verksamhetsplan bygger på policyn och det sker årliga uppföljningar genom en personalekonomisk redovisning som är en del i budgetuppföljningen. Detta är ett gott exempel på en strategisk styrning av personalpolitiken.

## **Rekrytering – attraktiv arbetsgivare**

Det finns gemensamma verktyg i kommunen som stöd för enhetscheferna vid rekrytering. För tillfället arbetar kommunen med att införa kompetensbaserad rekrytering och utbildning av cheferna sker inom området.

Kommunen arbetar på olika sätt med att skapa en positiv bild som attraktiv arbetsgivare. Marknadsföring via Facebook, medverkan på mässor, studentpraktik är några olika sätt. Vänersborg ingår med övriga kommuner i Fyrbodals tillsammans med Högskolan Väst i Kommunakademien Väst, vars syfte är att underlätta kontakter mellan studenter och det offentliga arbetslivet.

Utmärkelsen Hållbart Arbetsliv, som årligen delas ut till en arbetsplats i kommunen, är ett sätt att sprida kunskap och inspiration om den goda arbetsplatsen internt i organisationen.

Det finns flera olika förmåner som stärker attraktiviteten som arbetsgivare. Några exempel är flexibel arbetstid, löneväxling och stöd vid utbildning. Kommunen har också en personalklubb som ger rabatt på aktiviteter och resor.

## **Kompetens- och medarbetarutveckling**

Vänersborg antog en plan för personal- och kompetensförsörjning i februari 2018. Ett arbete har påbörjats i de stora förvaltningarna med att inventera kompetensbehov och ta fram aktiviteter för att attrahera svårrekryterade yrkesgrupper. Vänersborg är en part i flera strategiska forum för kompetensförsörjning. Bland annat driver kommunen en lokal kompetensplattform (LKP) tillsammans med Arbetsförmedlingen och Kunskapsförbundet Väst, samt deltar aktivt i den regionala kompetensplattformen genom Fyrbodals kommunförbund.

Ett förbättringsförslag skulle kunna vara att på övergripande nivå följa upp hur resurser används för kompetensförsörjning. Det kan handla om kostnader, men även om tid som avsätts för yrkesgrupper i olika verksamheter.

Kommunens arbete med medarbetarsamtal är ett gott exempel för andra. Medarbetarsamtalen som görs i kommunen bygger på att individuella mål sätts och utvärderas. Dessa mål kopplas till en individuell kompetensutvecklingsplan. Den individuella lönesättningen bygger på utvärderingen av hur dessa mål uppnåtts. 93 % av medarbetarna anger att de haft ett medarbetarsamtal med överordnad i senaste medarbetarenkäten, vilket är en mycket hög siffra. Kommunen har ännu inte följt upp om alla medarbetare har fått individuella utvecklingsplaner. Detta är ett förbättringssteg som bör genomföras.

Arbetsplatsnära kompetensutveckling sker på många arbetsplatser i organisationen. Dock finns det inte någon helhetsbild kring i vilken omfattning det sker och hur det görs. Det kan finnas ett värde i att undersöka detta och att stötta mer för att skapa ett lärande och lyfta fram goda exempel mellan olika verksamheter.

Chefer är en mycket viktig målgrupp för att kunna stärka och utveckla organisationen. Medarbetarna i alla verksamheter är en minst lika viktig grupp som cheferna för att åstadkomma förbättringar. Ett viktigt förbättringsområde är därför att på samma sätt som det finns ett ledarutvecklingsprogram, bygga och erbjuda ett medarbetarutvecklingsprogram.

### Individuell lönesättning

Vänersborg är ett mycket gott exempel när det gäller arbetet med den individuella lönesättningen. I grunden bygger lönesättningen på tydliga individuella mål och resultat. Alla chefer kommer att genomgå en obligatorisk utbildning i ”målrelaterad lönesättning”.

### Arbetsmiljöarbete

Kommunen arbetar systematiskt med medarbetarundersökningar som genomförs vartannat år. Resultatet analyseras på enhetsnivå och handlingsplaner för förbättring tas fram. Personalavdelningen ger stöd i detta arbete. Ett sammanställt resultat presenteras för samtliga chefer, personal- och förhandlingsutskottet samt kommunstyrelsen. Medarbetarundersökningens resultat ingår också som en del i den personalekonomiska redovisningen.

### Mångfald

Mångfald nämns i kommunens jämlikhetsplan, men behandlas mycket översiktligt. Det gör planen otydlig och svår att följa upp. Utvärderarna kan inte hitta någon tydlig redovisning av hur mångfalden faktiskt ser ut i kommunen och vid intervjuerna gavs få konkreta exempel på hur en medveten satsning på mångfald ger faktiska fördelar i tjänsteproduktionen riktad till brukarna. Här kan mer göras.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Tydlig personalpolicy som är styrande Satsning på att vara attraktiv arbetsgivare Utmärkelsen ”Hållbart arbetsliv” Arbete med strategisk kompetensförsörjning Individuellt målrelaterat medarbetarsamtal Målrelaterad individuell lönesättning Systematiskt arbete med medarbetarenkät	Övergripande uppföljning av kompetensutveckling Stöd för att öka arbetsnära kompetensutveckling Medarbetarutvecklingsprogram Tydligare och mer konkret mångfaldsarbete

### Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för ständiga förbättringar</li><li>• Analys av avvikelser, brister och problem</li><li>• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling</li><li>• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan</li><li>• Metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna</li><li>• Kreativitet och förbättringar</li></ul>	30

## **Allmänt**

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

## **Strategi för ständiga förbättringar**

Det finns ingen övergripande strategi för ständiga förbättringar eller för kvalitetsarbetet i kommunen. En sådan strategi bör kopplas till styrning och uppföljning. Ansvar för att arbeta med kommunövergripande kvalitetsarbete bör därför kunna ligga på samma tjänst som samordnar styrningsarbetet i kommunen.

## **Analys av avvikelser, brister och problem**

Analys av avvikelser i förhållande till mål sker framförallt på verksamhetsnivå. Detta görs på olika sätt och är bara delvis synkroniserat mellan förvaltningar. På central nivå läggs mycket lite kraft på analys och utveckling utifrån ett kommunövergripande perspektiv. Detta arbete bör stärkas för att göra den övergripande styrningen och uppföljningen tydligare och mer effektiv.

## **Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan**

Det finns många exempel på lärande nätverk mellan Vänersborg och andra kommuner. I princip alla verksamheter medverkar i sådana nätverk. Det är svårt att få en bild av hur väl alla dessa nätverk leder till ett aktivt erfarenhetsutbyte eller om detta i sin tur leder till bättre service för brukarna. Kommunen har inte heller gjort någon sådan kartläggning och analys.

För att utveckla och förbättra tjänster är det viktigt att samverka med högskolor och universitet. Det finns flera exempel på samverkan mellan kommunen och Högskolan Väst. Några av dessa är samverkan och forskning kring mottagning och undervisning för nyanlända, kultur för äldre, studenter från YH-utbildningar, m.m. Intrycket är att samverkan med utbildnings- och forskningsinstitutioner kan utvecklas och breddas ytterligare, även med flera universitet och högskolor.

Vänersborg tar fram en omfattande omvärldsanalys i samband med uppstarten av den årliga budgetprocessen. Denna är ett omfattande och bra underlag för det fortsatta budgetarbetet. Vid intervjuerna framfördes synpunkter på att omvärldsanalysen skulle kunna utvecklas och göras tydligare utifrån ett specifikt Vänersborgsperspektiv. Det är viktigt att omvärldsanalysen används som del i analysen av de strategiska målen som finns i Mål- och resursplanen. Det är kanske i denna analys som det tydliga Vänersborgsperspektivet ska plockas fram.



### **Metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna**

Kvalitetsarbetet som sker i Vänersborg ligger på verksamhetsnivå. Det är viktigt eftersom det är längst ute i linjen i mötet med brukarna som förbättringar ska genomföras. Det som saknas är samordning av kvalitetsarbetet över verksamhetsgränser och därmed saknas mycket av bryggorna som kan skapa samordning och lärande i hela organisationen. Det är ett förbättringsområde för Vänersborg att samordna kvalitetsarbetet utifrån ett helhets- och koncerntänkande. Detta arbete bör kopplas till styr- och uppföljningssystemet.

Att samordna kvalitetsarbetet görs i många kommuner genom en kommungemensam kvalitetsgrupp. En sådan grupp finns även i Vänersborg. Det är viktigt att en kommunövergripande kvalitetsgrupp får ett tydligt mandat som kopplas till kommundirektörens ledningsgrupp. Karlskrona är ett exempel på en kommun som har en kommunövergripande kvalitetsgrupp.

Att bearbeta resultatet från en kommunkompassutvärdering kan vara en ingång till ett sådant kommunövergripande arbete. Det finns flera exempel på att kommuner gjort på detta sätt, bl.a. av flera av de kommuner som nominerats till utmärkelsen Sveriges Kvalitetskommun.

### **Kreativitet och förbättringar**

En utmaning för kommunen är att stimulera kreativitet och arbetet med innovationer bland alla anställda i hela organisationen. Det kan handla om att ge utrymme för nytänkande, att belöna nya idéer, att skapa testbänkar för att pröva nya arbetssätt, m.m. Idag finns inget system på övergripande nivå för att stimulera kreativitet och förbättringar. Detta är ett viktigt förbättringsområde. Västerås, Eskilstuna och Helsingborg är några kommuner som arbetar med att stimulera innovationer och kreativitet.

Socialförvaltningen ingår i ett projekt tillsammans med Trollhättan, Uddevalla, Innovatum, m.fl. och som finansieras delvis av Vinnovapengar. Syftet är att stimulera anställda till att komma med och förverkliga nya idéer. Lärdomar från projektet skulle kunna tas till vara och skalas upp för att gälla hela organisationen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Många lärande nätverk i alla verksamheter Samverkan med Högskolan Väst Omfattande årlig omvärldsanalys Lokalt kvalitetsarbete i olika verksamheter	Kommunövergripande strategi för arbete med ständiga förbättringar Samordning av analys och förbättringsförslag utifrån koncerttänkande Utveckla samverkan med universitet och högskolor Synkronisera omvärldsanalys med uppföljning och analys Samordna kvalitetsarbetet utifrån ett helhetsperspektiv Ett systematiskt arbete med att stimulera kreativitet och innovationer

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planer/strategier för samhällsbyggande</li> <li>• Samarbete med civilsamhället</li> <li>• Samarbete med kulturlivet</li> <li>• Stöd till näringslivet</li> <li>• Internationella kontakter</li> <li>• Miljöfrågor</li> <li>• Social hållbarhet</li> </ul>	<b>73</b>

### Allmänt

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

### Planer/strategier för samhällsbyggande

Det finns ett antal mer eller mindre tydliga strategier för Vänersborgs arbete med det som ingår i området "samhällsbyggande". De tydligaste är de som beskriver stöd till näringslivet (näringslivsprogram), internationella policyn, kommunens miljöprogram och arbetet kring säkerhet och krisberedskap. När det gäller näringslivsprogrammet framkom det synpunkter kring att den faktiska

styrningen och uppföljningen utifrån programmet kan stärkas. Det framgår också av en revisionsrapport år 2017.

Strategierna kring samverkan med civilsamhället och kulturlivet är lite oklarare. Både samverkan med civilsamhälle och kulturliv styrs till stor del av bidragskriterierna för stöd till föreningar. På kulturområdet finns en biblioteksplan. Det har förts diskussioner kring att ta fram en kulturplan, men detta arbete har inte kommit igång. Däremot arbetar kommunen med en ny fritids- och friluftspan. Det finns förbättringsmöjligheter när det gäller klargöra kommunen strategier inom områdena.

När det gäller social hållbarhet redogjorde kommunen vid intervjuerna mycket kring vikten av att arbeta med detta under rubriken ”social inkludering”. Det finns inte några tydliga styrdokument inom området och det som presenterades fanns inte beskrivet i kommunens Mål- och resursplan (MRP). Hur kommunen ska arbeta framgent inom området borde klargöras bättre i styrande dokument. En samordnare för arbetet med social inkludering har anställts.

### **Samarbete med civilsamhället och kulturlivet**

Kommunen träffar regelbundet föreningar som verkar i kommunen. Denna träffyta skulle kunna ökas genom att skapa ett gemensamt forum för kulturlivets föreningar. För att nå fler inom föreningslivet skulle digitala kommunikationskanaler kunna utvecklas.

Detta är ett starkt område i Vänersborg. Det finns flera olika former av stöd till föreningar genom olika former av föreningsbidrag. Kommunen lägger även ut uppdrag för skötsel av idrottsanläggningar samt finansierar kulturaktiviteter och upplåter lokaler för olika former av kulturaktiviteter.

Det finns ett brett kulturutbud riktat till barn och ungdomar. Alla barn får i årskurs 3 pröva på att spela instrument och genom KUL så får alla testa olika kulturaktiviteter. Musikskolan arbetar brett och strävar efter att nå fler elever i olika sociala grupper. Ungdomshuset Timjan arbetar med olika kulturinslag riktat till ungdomar mellan 13-20 år. Utbudet av olika kulturevenemang är stort i Vänersborg och kommunen vill profilera sig som musikkommun.

Kommunen tar initiativ och medverkar i flera olika kulturarrangemang, t.ex. Aqua Blå, Kultur 18, Kulturveckan, Sommarscen, Vbg dance festival, School's out och Dansens dag.

### **Stöd till näringslivet**

Det finns flera olika kontaktytor med näringslivet vilket är en styrka. Den främsta är funktionen Näringslivslots som ska möta och ge service till företagen utifrån deras behov. Näringslivsenheten arrangerar återkommande frukostmöten som upplevs positiva av företagen. Kommunen har samverkansavtal med två företagarföreningar.

Kommunen ger inte direkt företagsrådgivning utan köper tid alternativt förmedlar kontakt till regionala aktörer som ALMI, Fyrbodals kommunalförbund, nyföretagarcentrum, m.m.

Sedan ett år tillbaka arbetar kommunen med en lokal kompetensplattform där flera aktörer som kommunen, gymnasieförbund, vuxenskolan, högskolan, arbetsförmedlingen samverkar kring kompetensmatchning gentemot företagen.

Wargön innovation är ett gott exempel på ett kompetenscentrum kring materialåtervinning, där flera aktörer samverkar.

Integrationsprojektet DoubleCup har som mål att skapa möten mellan arbetsplatser och nyanlända och i förlängningen ge sysselsättning till denna grupp.

### **Internationella kontakter**

Vänersborg har ett mycket omfattande internationellt kontaktnät och samarbete med andra kommuner och organisationer. Det finns ett stort antal vänorter där det sker ett utbyte, framförallt med kulturell inriktning. Kommunen ingår i flera internationella nätverk som t.ex. SERN, ENSA och ICLD. Enligt kommunens egen uppgift arbetar Vänersborg i 12-20 olika internationella projekt årligen. Här är kommunen en god förebild.

### **Miljöfrågor**

Det finns flera exempel på miljöarbete i kommunens verksamheter. Många har bäring på målet att kommunen ska vara en fossilfri kommun år 2030. Andelen miljöfordon i kommunal verksamhet låg 2017 på 52 procent vilket är över rikssnittet. Uppvärmningen av kommunala fastigheter sker till största del med fossilfri energi.

Kommunen återvinningsgrad av hushållssopor ligger också över rikssnittet. Kommunen arbetar med information kring återvinning i form av en miljöalmanacka, hemsidan och en app för smarta telefoner. En ny återvinningsstation kommer att tas i bruk under 2019, vilket kommer att underlätta återvinning ytterligare. Kemikalieanvändningen inom städverksamhet har minskat med 90 procent de senaste åren.

Det finns ytterligare satsningar inom miljöarbetet som kan göras. Ett område kan vara att öka andelen inköpta ekologiska livsmedel. Här ligger kommunen under medel jämfört med riket.

### **Social hållbarhet**

Att bygga social hållbarhet är ett viktigt område i Vänersborg. Ett verktyg i detta arbete är en lokal metod som bygger på BRÅ:s ”samverkan i lokalt brottsförebyggande arbete”. Denna metod används i flera olika projekt och satsningar:

- Trygg Restad gård, som är ett samverkansprojekt mellan kommunen, polisen, Migrationsverket och Restad Gård AB
- Bildat Lokal Brå
- Gemensamma medborgarlöften av polisen och kommunen
- Kommunövergripande risk- och sårbarhetsanalys

Kommunen arbetar aktivt tillsammans med bostadsbolaget och forskning i ett utsatt bostadsområde för att bygga en trygg boendemiljö. Detta har bland annat lett till trygghetsvandringar, en nyetablerad fritidsgård, danskurser för mammor, läxhjälp, m.m.

En del av föreningsbidraget i Vänersborg ges till småskaliga initiativ med huvudfokus att stärka mångfald och integration i Vänersborgs kommun.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Tydliga strategier kring utveckling av näringsliv, internationellt samarbete och miljöarbete.</p> <p>Mycket samverkan med föreningar, speciellt på kulturområdet</p> <p>Många kultursatsningar</p> <p>Många kontaktytor med näringslivet</p> <p>Omfattande internationellt samarbete</p> <p>Miljöarbete</p> <p>Flera initiativ kring social hållbarhet</p>	<p>Gemensamt mötesforum för kulturlivet</p> <p>Stärkt strategi kring civilsamhälle och kulturliv.</p> <p>Uppföljning och åtgärder enligt näringslivsprogrammet</p> <p>Strategi för social hållbarhet</p> <p>Ytterligare satsningar inom miljöområdet, t.ex. ekologiska livsmedel</p>

## 4. Översikt av poängfördelning

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

<b>1.</b>	<b>Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	5	15	33%
1.2	Hur informeras invånarna om aktuella frågor i politiken?	11	20	55%
1.3	Hur informeras invånare om resultat?	16	25	64%
1.4	Hur främjas invånardialog och deltagande?	14	30	47%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom god etik?	5	10	50%
		<b>51</b>	<b>100</b>	<b>51%</b>

<b>2.</b>	<b>Tillgänglighet och brukarorientering</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	6	15	40%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	13	25	52%
2.3	Hur informerar kommunen om service och tjänster?	13	20	65%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	10	20	50%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för invånare/brukare?	12	20	60%
		<b>54</b>	<b>100</b>	<b>54%</b>

<b>3.</b>	<b>Politisk styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänk avseende styrning/uppföljning?	7	15	47%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	11	25	44%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	11	25	44%
3.4	Finns det tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	13	20	65%
3.5	Finns en ömsesidiga förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	6	15	40%
		<b>48</b>	<b>100</b>	<b>48%</b>

<b>4.</b>	<b>Ledarskap, ansvar och delegation</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	14	15	93%
4.2	Vilket ansvar har enheterna för budget, personal och organisation?	5	10	50%
4.3	Beskrivs rutiner och ansvar för tvärsektoriella samarbeten?	2	20	10%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	11	15	73%
4.5	Sker centrala ledning över underställda avdelningar/enheter?	9	20	45%
4.6	Bedriver kommunen ledarutveckling?	14	20	70%
		<b>55</b>	<b>100</b>	<b>55%</b>

<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	5	15	33%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	7	25	28%
5.3	Arbetar kommunen med en effektivisering av arbetsprocesser?	6	15	40%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	9	15	60%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	9	20	45%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	9	10	90%
		<b>45</b>	<b>100</b>	<b>45%</b>

<b>6.</b>	<b>Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	15	15	100%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	14	20	70%
6.3	Läggs stor vikt vid kompetens- och medarbetarutveckling?	13	25	52%
6.4	Hur bedrivs kommunens arbete med lokal lönebildning och individuell lönesättning?	14	15	93%
6.5	Hur arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	13	15	87%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	4	10	40%
		<b>73</b>	<b>100</b>	<b>73%</b>



<b>7.</b>	<b>Ständiga förbättringar</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	0	15	0%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	8	25	32%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	12	20	60%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	6	20	30%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	4	20	30%
		<b>30</b>	<b>100</b>	<b>30%</b>

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	9	15	60%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utvecklingen av lokalsamhället?	10	15	67%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	12	15	80%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	80%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	8	10	80%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	11	15	73%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	11	15	73%
		<b>73</b>	<b>100</b>	<b>73%</b>