

Öhrlings

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Revisionsrapport*

Utan spaning ingen aning – omvärldsbevakning i Vänersborgs kommun

Vänersborgs kommun

November 2007

Lotta Wall

*connectedthinking

Innehållsförteckning

1.	Sammanfattning	3
2.	Inledning	5
2.1	Bakgrund	5
2.2	Revisionsfråga och metod	6
3.	Granskningsresultat	6
3.1	Utdrag ur delar av <i>Vår vision för Vänersborg</i>	6
3.2	Kommunstyrelsens arbete med omvärldsbevakning och -analys	7
3.2.1	Organisation, styrning och ledning	7
3.2.2	Kommunikation och information	8
3.2.3	Koppling till planeringsprocess och beslutsunderlag	9
3.2.4	Uppföljning och utvärdering	9
<i>Iakttagelser</i>		9
3.3	Barn och Ungdomsnämndens arbete med omvärldsbevakning och –analys	10
3.3.1	Organisation, styrning och ledning	11
3.3.2	Kommunikation och information	12
3.3.3	Koppling till planeringsprocess och beslutsunderlag	12
3.3.4	Uppföljning och utvärdering	12
<i>Iakttagelser</i>		12
4.	Bedömning och förbättringsförslag	13
4.1	Bedömning	13
4.2	Förbättringsförslag	15

1. Sammanfattning

Vänersborgs revisorer har gett Komrev inom Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB i uppdrag att genomföra en granskning av hur Vänersborgs kommun arbetar med omvärldsarbete, dvs. omvärldsbevakning och omvärldsanalys, inom Kommunstyrelsen och Barn- och Ungdomsnämnden.

Omvärlden förändras i snabb takt, kraven ändras och kommuner behöver arbeta strategiskt med omvärldsbevakning och omvärldsanalys för att utvecklas, bedriva effektiv verksamhet med god hushållning och bygga sin unika omvärldskompass.

De svenska begreppen omvärldsbevakning och omvärldsanalys betraktas ofta som synonymer men utgör två separata processer. Båda begreppen behöver dock kombineras för att ledningen ska kunna fatta beslut och genomföra förändringar i praktiken.

Uppdraget har varit att i granskningen besvara och bedöma hur Vänersborgs kommun arbetar med omvärldsarbete, dvs. omvärldsbevakning och omvärldsanalys, inom Kommunstyrelsen och Barn- och Ungdomsnämnden.

Granskningen visar att Vänersborgs kommun arbetar med omvärldsarbete genom att:

I Vänersborgs vision ha med omvärldsorientering som ett generellt perspektiv. Hittills har Vänersborg gjort ett medvetet val att inte kommungemensamt organisera eller strukturera arbetet med omvärldsbevakning och omvärldsanalys, däremot att omvärldsorientering ska ske utifrån fastställda strategiska utvecklingsområden.

Nivån på begreppet *Omvärldsorientering* innebär att det är viktigt att följa utvecklingen i omvärlden för att kunna möta förändringar och nya företeelser, slår Vänersborg fast i sin vision. I kommunens strategiska utvecklingsområden har man satt fokus på några framtidsfrågor där omvärldsorientering ska ske.

I nuläget har man tagit ett strategiskt viktigt steg i utvecklingsarbetet mot strukturerad omvärldsbevakning/-analys, genom att införliva omvärldsorientering som begrepp och i var dags arbete bland förtroendevalda och medarbetare.

Vår bedömning är att om Vänersborg vill bygga en organisation och struktur bör arbetet med omvärldsbevakning systematiseras och bygga på regelbundenhet och långsiktighet. Bevakning och analys bör då ingå i ledningssystemets årshjul så att omvärldsanalysen blir en del av budget- och styrprocessen. Omvärldsanalysen ska tydligt synas i planerings- och styrdokument.

Vår erfarenhet är att en framgångsfaktor för arbetet med omvärldsbevakning och –analys är att ha både strategiska bärande strukturer för kommungemensam omvärldsbevakning och – analys och frihet att välja arbetsformer på förvaltningsnivå.

Vi bedömer att Vänersborgs nuvarande arbete skulle gynnas av en kommungemensam arbetsmodell för sin omvärldsorientering med utgångspunkt i visionens strategiska utvecklingsområden. En gemensam modell skulle underlätta för förvaltningarna och fungera som ett verktyg och gemensam grund i deras planeringsarbete.

Jämsides skulle kommunstyrelsen och nämnder få tillgång till en gemensam bild av hur omvärldsorienteringen ser ut för kommunens strategiska utvecklingsområden utifrån visionen och vilka trender och tendenser i omvärlden som direkt eller indirekt påverkar Vänersborgs kommun. Förvaltningarnas arbetsformer för den egna omvärldsorienteringen kan trots en kommungemensam del organiseras i respektive förvaltning.

Om Vänersborg i framtiden väljer en strukturerad modell för omvärldsbevakning och –analys som en utveckling av nuvarande omvärldsorientering, rekommenderar vi att man i arbetet även strukturerar hur uppföljning och utvärdering ska ske. Fördelen är att organisationen då har möjlighet att göra kontinuerliga förändringar av form och innehåll för omvärldsarbetet.

Vid regelbunden uppföljning förs också dialog kring omvärldsarbetet mellan kommunledning, nämnder och förvaltningar. Dialogen förankrar och utvecklar samarbete och samsyn kring omvärldsbevakning och -analys över förvaltningsgränserna.

Förbättringsförslag

- Vår bedömning är att Vänersborgs omvärldsarbete skulle utvecklas positivt genom **organisering och struktur för omvärldsbevakning och –analys**, vilka vi bedömer bör ingå i ledningssystemets årshjul så att omvärldsanalysen blir en del av budget- och styrprocessen.
- Om man fortsatt arbetar efter begreppet **omvärldsorientering** bör även det kopplas till ledningssystemets årshjul. Så att en kommungemensam omvärldsorientering kommuniceras till förtroendevalda och förvaltningschefer och blir en tydlig del av kommunstyrelsens och förvaltningarnas budget- och styrprocess.
- Kommunledningsförvaltningens utvecklingskontor skulle med fördel kunna leda ett övergripande arbete med kommungemensam omvärldsorientering eller omvärldsanalys genom den centrala kvalitetsarbetsgrupp som finns. Jämsides med att förvaltningarna som hittills, styr sin specifika omvärldsorientering eller omvärldsbevakning och -analys

- Kunskap om omvärldsbevakning och omvärldsanalys ingår som ett block i den kommungemensamma ledarutbildning som finns
- Vi rekommenderar att BoU utvecklar sitt nuvarande mycket bra arbete med omvärldsorientering, genom att ytterligare tydliggöra den i planerings- och beslutsdokument, för att underlätta nämndens arbete

En av intervjufrågorna i granskningen var hur man arbetar i Vänersborg om några år, när man utvecklat sitt omvärldsarbete ytterligare, dvs. Vänersborgs egna förbättringsförslag

- Arbetar vi med både miljö- och omvärldskonsekvensbeskrivningar som standardrutin i alla beslut
- Tar tjänstemännen fram olika scenarion till nämnden t.ex. inför budgetprocessen som bygger på omvärldsorientering
- Är politikens signaler till förvaltningen mycket tydliga kring intern/extern samverkan, nytänkande och omvärldsarbete

2. Inledning

2.1 Bakgrund

Vänersborgs revisorer har gett Komrev inom Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB i uppdrag att genomföra en granskning av hur Vänersborgs kommun arbetar med omvärldsarbete, dvs. omvärldsbevakning och omvärldsanalys, inom Kommunstyrelsen (KS) och Barn- och Ungdomsnämnden (BoU).

Omvärlden förändras i snabb takt, kraven ändras och kommuner behöver arbeta strategiskt med omvärldsbevakning och omvärldsanalys för att utvecklas, bedriva effektiv verksamhet med god hushållning och bygga sin unika omvärldskompass.

De svenska begreppen omvärldsbevakning och omvärldsanalys betraktas ofta som synonymer men utgör två separata processer. Båda begreppen behöver dock kombineras för att ledningen ska kunna fatta beslut och genomföra förändringar i praktiken.

Det är framförallt större kommuner som hittills organiserat och byggt en struktur för omvärldsbevakning. I många små och medelstora kommuner sker omvärldsbevakningen mer spontant än organiserat. Ser man till kommunerna som helhet saknas ofta en organiserad struktur för arbetet med systematisk omvärldsanalys av informationsmängden, dvs. resultatet av omvärldsbevakningen.

2.2 Revisionsfråga och metod

Granskningen syftar till att besvara revisionsfrågan:

Hur arbetar kommunen med omvärldsarbete dvs. omvärldsbevakning och omvärldsanalys?

Frågeställningen kommer att besvaras och bedömas utifrån områdena:

- Organisation
- Styrning/Ledning/Resurser i budget
- Kommunikation och information
- Koppling till planeringsprocess och beslutsunderlag
- Uppföljning och utvärdering

Uppdraget är avgränsat till att omfatta Kommunstyrelsen (KS) och Barn och Ungdomsnämnden (BoU).

Metod och genomförande:

- Genomgång av relevanta dokument

- Intervjuer med

- KS presidium
- Kommunchef
- Utvecklingsledare och utredningssekreterare inom kommunledningsförvaltningen
- Ordförande och vice ordförande BUN
- Förvaltningschef Barn- och Ungdomsförvaltningen
- Områdeschefer och utvecklingsledare Barn- och Ungdomsförvaltningen

3. Granskningsresultat

3.1 Utdrag ur delar av *Vår vision för Vänersborg*

Vänersborgs vision lyder:

”Vänersborg är den framgångsrika kommunen vid Vänerens sydspets. En kommun känd för nytänkande, effektivitet och god service, en kommun där medborgarna känner sig trygga, delaktiga och har inflytande. Närheten till vattnet utnyttjas som en viktig resurs för boende, näringsliv och turism.

En god företagsmiljö, snabba kommunikationer, ett rikt utbildningsutbud och en livaktig kultur- och fritidsverksamhet gör kommunen attraktiv för såväl företagsamhet som boende.

All kommunal verksamhet omfattas av tanken på ett ekonomiskt, socialt och ekologiskt hållbart samhälle. Miljömål antagna och genomförda.”

Arbetet med att förverkliga visionen styrs och utformas via fyra **generella perspektiv**:

- Samverkan
- Jämställdhet
- **Omvärldsorientering**
- Integration

”Med omvärldsorientering avses

Vänernborg blir alltmer omvärldsberoende i takt med internationalisering och ekonomisk integration. Det gäller såväl näringslivet som andra sektorer och verksamheter.

Det är viktigt att kunna följa utvecklingen i omvärlden för att kunna möta förändringar och nya företeelser.”

För att förverkliga visionen styrs arbetet även via fyra **strategiska utvecklingsområden**:

- **Boende**
- **Näringsliv**
- **Kultur och fritid**
- **Utbildning**

De här strategiska utvecklingsområdena kan ändras med tiden.

3.2 Kommunstyrelsens arbete med omvärldsbevakning och -analys

3.2.1 Organisation, styrning och ledning

Vänernborgs vision som arbetades fram under 2005 är den gemensamma bas som man över politik- och partigränser enats om för att utveckla Vänernborg som kommun. I arbetet blev det tydligt att det fanns behov av att strategiskt arbeta med omvärldsorientering, som *en* viktig del.

Visionen ligger fast under innevarande mandatperiod.

I kommunledningen gjordes ett medvetet val att varken det övergripande eller förvaltningarnas arbete med omvärldsorientering skulle vara ”genomorganiserat”. Den tanken och det beslutet är genomgående en röd tråd i alla intervjuer som både förtroendevalda och tjänstemän ser som positiv. Omvärldsorienteringen finns med som en rutinmässig bas i allt arbete och ”alla har det utifrån sin funktion”.

Kommunen arbetar från 2006 efter ett kommungemensamt ledningssystem StratSys; där budgetprocessen, budgetuppföljningen och förvaltningsprocessen, resultatuppföljning tydliggörs i ett årshjul.

Omvärldsorienteringen har byggts in i ledningssystemets struktur genom att det är ett av de fyra generella perspektiv i visionen.

Vänersborgs vision är kommunicerad som en grund för det gemensamma ledningssystemet. ”I allt vårt arbete ska omvärldsorienteringen sitta i ryggmärgen”, säger kommunchefen, ”utvecklar vi något så förutsätts det att vi ser oss omkring för att få kunskap, goda exempel osv.”.

Kommunens förvaltningsövergripande ledningsgrupp (FÖL) som består av kommunchefen och samtliga förvaltningschefer, ansvarar för ett helhetsperspektiv på kommunens verksamheter.

I ledningssystemet styrs arbetet genom att visionen bryts ned till mål och aktiviteter utifrån kommunledningens och förvaltningarnas uppdrag. FÖL arbetar efter årliga resultat och aktivitetsplaner.

FÖLs Resultat och aktivitetsplanen för nytänkande och visionens fyra generella perspektiv är de dokument som styr FÖLs arbete med omvärldsorienteringen.

I kommunledningsförvaltningen är det Utvecklingskontoret som svarar för beslutsstöd till kommunfullmäktige och kommunstyrelse kring bl.a. omvärldsorientering. Kontoret består av utvecklingsledare och utredningssekreterare. Utvecklingskontorets övergripande uppgift är att ta fram gemensamma planeringsunderlag i form av översiktsplan, bostadsförsörjningsprogram, statistik och geografiskt informationssystem; GIS. Kontoret bereder mark- och fastighetsförvärv och exploateringsfrågor, marknadsför kommunen och samordnar kommunens externa och interna information. Kontoret svarar även för kommunens externa webbplats och intranät.

Det finns även en kommungemensam kvalitetsarbetsgrupp där arbetet leds av utvecklingsledaren, vars uppdrag att arbeta med kvalitets- och omvärldsorienteringsfrågor. I gruppen ingår även en representant från personalavdelningen och representanter för förvaltningarna.

Det avsätts inga medel i budget för begreppet ”omvärldsorientering”, utan omvärldsbevakning och -analys ingår i utvecklingskontorets uppdrag och FÖLs uppdrag.

3.2.2 Kommunikation och information

I intervjun med kommunstyrelsens presidium framhåller de att ansvaret för att arbeta utifrån Vänersborgs vision och strategier, har kommunchef och förvaltningschefer huvudansvar för, men det ingår i alla medarbetares uppdrag. Visionen ska genomsyra allt arbete, alla förtroendevalda och medarbetare skall läsa den, förstå den och ha den med i var dags arbete. Presidiet menar att omvärldsorienteringen är en förutsättning för att

omsätta visionen i handling. Arbetet förutsätter samarbete inom och mellan förvaltningar och att förvaltningarna har tydlig styrning, struktur och kommunikation utifrån visionen. Presidiets uppfattning är att förvaltningarna kommit olika långt i sitt arbete med vision, hur den kommuniceras och förankras i förvaltningens planerings- och uppföljningsprocess.

Ambitionsnivån på FÖLs möten är att lyfta blicken, diskutera framtidsfrågor och bredda perspektivet utifrån kommunens olika ansvarsområden. Kommunens framtidsfrågor inklusive omvärldsorientering ansvarar i förlängningen respektive förvaltningschef för.

Utvecklingskontoret tar fram gemensamma planeringsunderlag som översiktsplan, bostadsförsörjningsprogram och statistik som kommuniceras och finns med som underlag för budgetprocessen.

Den centrala kvalitetsarbetsgruppen ansvarar för att utvecklings- och omvärldsorienteringsarbetet som leds och planeras där, informeras, kommuniceras och genomförs ute i en och/eller flera förvaltningar utifrån respektive ansvarsområde.

3.2.3 Koppling till planeringsprocess och beslutsunderlag

I årsredovisning 2006 finns en rubrik *Omvärld* som har fokus på internationell konjunktur, svensk ekonomi, kommunsektorns ekonomi, Vänersborgs utveckling av befolkning, bostäder och arbetsmarknad.

I mål- och resursplanen för 2007-2009 finns under rubrik *Samhällsekonomsisk bakgrund* ingen specifik omvärldsorientering utifrån de strategiska utvecklingsområden som finns i visionen.

3.2.4 Uppföljning och utvärdering

Utifrån ledningssystemet håller man på och arbetar fram ett digitalt rapporteringssystem för sammanställning och uppföljning av arbetet med Resultat och Aktivitetsplaner. Rapporteringssystemet utvecklas efter hand.

Omvärldsbevakning och omvärldsanalys följs inte upp som arbetsmodell, eftersom man valt att inte organisera det arbetet.

Vänersborgs valda begrepp omvärldsorientering återfinns som resultat och/eller effekt i ledningssystemets verksamhetsuppföljning och uppföljningar som t.ex. medborgarenkäter.

lakttagelser

Arbetet med omvärldsbevakning och –analys i kommunstyrelsen styrs av begreppet omvärldsorientering som man valt och att arbetet inte ska vara genomorganiserat. Därmed

har kommunen lagt nivån på sitt omvärldsarbete. Vår bedömning är att Vänersborg tagit ett strategiskt viktigt steg i utvecklingsarbetet mot strukturerad omvärldsbevakning/-analys, genom att införliva omvärldsorientering som begrepp i var dags arbete för förtroendevalda och medarbetare.

Kommunledningsförvaltningen har en organisering av arbetet med omvärldsorientering utifrån kommunchefens och utvecklingskontorets uppdrag.

I FÖLs uppdrag finns fokus på framtidsfrågor. FÖL har däremot inte strukturerat arbetet med omvärldsbevakning kontra analys. FÖL tar inte fram något gemensamt underlag med perspektivet omvärldsorientering som en inledande del och möjlighet till diskussion inför förvaltningarnas och kommunstyrelsens budgetprocess.

Kommunledningsförvaltningen arbetar efter ledningssystemets årshjul och förvaltningens Resultat- och aktivitetsplaner, där omvärldsorientering ingår som ett generellt perspektiv.

Det avsätts inga ekonomiska medel i budget för begreppet ”omvärldsorientering”, men kommunchefsuppdraget och utvecklingskontoret är båda resurser med tydligt uppdrag att arbeta systematiskt med omvärldsorientering.

Kommunledningsförvaltningen informerar och kommunicerar sitt arbete med omvärldsorientering genom ledningssystemet StratSys, FÖL och den centrala kvalitetsarbetsgruppen.

Omvärldsorientering ingår som en integrerad del i budget- och bokslutsarbete men tydliggörs inte särskilt.

Omvärldsbevakning och omvärldsanalys följs inte upp som arbetsmodell, eftersom man valt att inte organisera det arbetet.

Kommunstyrelsen genomför systematisk uppföljning utifrån kommunstyrelsens mål och efter hand som det utvecklas, ledningssystemet StratSys.

3.3 Barn och Ungdomsnämndens arbete med omvärldsbevakning och –analys

BoU presidium beskriver Vänersborgs vision som ett brett framtaget dokument med stort värde, som blir viktigare efterhand som de gemensamma begreppen; generella perspektiv och strategiska utvecklingsområden förankras i hela den kommunala verksamheten.

Begreppet ”omvärldsorientering är ett perspektiv vi ska ha med oss, men vi ville inte ha en genomorganisering av omvärldsarbetet” säger ordförande i BoU. Av den anledningen fungerar omvärldsorienteringen som en naturlig del och ser inte likadan ut i arbetet i nämnder/förvaltningar. Däremot finns en kommungemensam styrning genom ledningssystemet StratSys.

I BoU arbete är presidiet enigt om att omvärldsorienteringen finns med genom:

- att alla chefsfunktioner har uppdrag att arbeta med omvärldsorientering, utvecklingsenheten har ett specifikt uppdrag och att alla medarbetare ska ha med sig perspektivet i sitt arbete
- omvärldsorienteringen alltid finns med som ett av flera perspektiv, i planerings- och beslutsunderlag, för att ge nämnden en heltäckande bild
- förvaltningen gör viktiga ”inspel” till nämnden utifrån nytänkande och omvärldsperspektiv
- nämnd och förvaltning har god balans mellan nytänkande/omvärldsorientering och nämndens kärnuppdrag

3.3.1 Organisation, styrning och ledning

I BoU förvaltningens måldokument för 2006-2007 skriver man att ledningsgruppens ambition och vision är:

”BoU skall vara en framgångsrik och effektiv verksamhet som genom nytänkande, arbetsglädje och delaktighet ger bra service, goda resultat och nöjda Vänersborgare.”

Förvaltningen arbetar efter ledningssystemet genom att visionen bryts ned till mål och aktiviteter utifrån förvaltningens uppdrag vilket resulterar i årliga resultat och aktivitetsplaner utifrån visionens strategiska utvecklingsområden och nämndens specifika uppdrag.

Vänersborgs visions generella perspektiv och strategiska utvecklingsområden, BoU måldokument och Resultat- och Aktivitetsplaner (som harmonierar med det kommunövergripande ledningssystemet), är de dokument som styr förvaltningens arbete med omvärldsorienteringen.

BoU förvaltningen leds av förvaltningschef som har yttersta ansvaret för omvärldsorienteringen. Utvecklingsenheten har ett delegerat ansvar för omvärldsorientering utifrån förvaltningsgemensamt perspektiv. Områdescheferna och rektorerna har ett delegerat ansvar för omvärldsorientering utifrån ansvarsområde.

Utvecklingsenheten består av utvecklingsledare, utredningssekretare och en administratör. Utvecklingsledaren är tillsammans med förvaltningschefen koordinator mellan

kommungemensam och förvaltningens arbete med kvalitetsutveckling och omvärldsorientering.

Det avsätts inga medel i budget för begreppet ”omvärldsorientering”, utan omvärldsorientering ingår i förvaltningsledningens, utvecklingsenhetens och rektorernas uppdrag. Allt arbete på utvecklingsenheten bygger på utvecklingsarbete och omvärldsorientering så i det avseendet avsätts destinerade pengar menar förvaltningschefen.

3.3.2 Kommunikation och information

”Utan spaning ingen aning – det är en nödvändighet för utvecklingsarbetet med omvärldsorientering” säger förvaltningschefen, det är ett ständigt perspektiv men vi kommunicerar, informerar och diskuterar det inte alltid i termer av omvärldsorientering, utan ser snarare efteråt att det är effekten av det arbetet.

BoU förvaltningens planerings- och uppföljningsarbete informeras och kommuniceras genom att alla verksamheter arbetar med Resultat- och Aktivitetsplaner.

3.3.3 Koppling till planeringsprocess och beslutsunderlag

Omvärldsorienteringen ingår som en integrerad del i planerings- och beslutsunderlag, men tydliggörs inte under särskild rubrik.

3.3.4 Uppföljning och utvärdering

Omvärldsbevakning och omvärldsanalys följs inte upp som arbetsmodell, eftersom man valt att inte organisera det arbetet.

Vänersborgs valda begrepp omvärldsorientering återfinns som resultat och/eller effekt i kommungemensamma ledningssystemets verksamhetsuppföljning . Det återfinns också i förvaltningens specifika måluppföljningar på individ- och verksamhetsnivå, utifrån deras strategiska utvecklingsarbete.

lakttagelser

Omvärldsarbetet i BoU styrs av begreppet omvärldsorientering som man valt och att arbetet inte ska vara genomorganiserat. Därmed har kommunen lagt nivån på sitt omvärldsarbete.

BoU förvaltningen har organiserat sitt arbete mycket väl utifrån tydliga ansvarsområden för uppdraget med omvärldsorientering.

Ledningsgruppen arbetar med perspektivet omvärldsorientering som en integrerad del av gruppens uppdrag. Förvaltningsledningen har däremot inte strukturerat arbetet med omvärldsbevakning kontra analys. Ledningsgruppen tar inte fram något gemensamt underlag med perspektivet omvärldsorientering som en inledande del och möjlighet till diskussion inför förvaltningen och nämndens budgetprocess.

BoU förvaltningen arbetar efter ledningssystemets årshjul och förvaltningens Resultats- och aktivitetsplaner, där omvärldsorientering ingår som ett generellt perspektiv.

Det avsätts inga ekonomiska medel i budget för begreppet ”omvärldsorientering”, men resurser i form förvaltningschef, utvecklingsenheten, områdeschefer och rektorer arbetar systematiskt med förvaltningens omvärldsorientering.

BoU planerings- och uppföljningsarbete informeras och kommuniceras genom att alla verksamheter arbetar med Resultat- och Aktivitetsplaner, där omvärldsorienteringen integreras.

Omvärldsorienteringen ingår som en integrerad del i planerings- och beslutsunderlag, men tydliggörs inte under särskild rubrik.

Omvärldsbevakning och omvärldsanalys följs inte upp som arbetsmodell, eftersom man valt att inte organisera det arbetet.

Omvärldsorientering återfinns som resultat och/eller effekt i ledningssystemets verksamhetsuppföljning och i nämndens uppföljningar av sitt mycket strategiska utvecklingsarbete.

BoU genomför en bra systematisk uppföljning och utvärdering av nämndens mål både på individ- och verksamhetsnivå som harmonierar med kommungemensamma ledningssystemet och BoUs specifika uppdrag.

4. Bedömning och förbättringsförslag

4.1 Bedömning

Uppdraget har varit att i granskningen besvara och bedöma hur Vänersborgs kommun arbetar med omvärldsarbete, dvs. omvärldsbevakning och omvärldsanalys, inom Kommunstyrelsen och Barn- och Ungdomsnämnden.

Granskningen visar att Vänersborgs kommun arbetar med omvärldsarbete genom att:

I Vänersborgs vision ha med omvärldsorientering som ett generellt perspektiv. Hittills har Vänersborg gjort ett medvetet val att inte kommungemensamt organisera eller strukturera arbetet med omvärldsbevakning och omvärldsanalys, däremot *att* omvärldsorientering ska ske utifrån fastställda strategiska utvecklingsområden.

Nivån på begreppet *Omvärldsorientering* innebär att det är viktigt att följa utvecklingen i omvärlden för att kunna möta förändringar och nya företeelser, slår Vänersborg fast i sin vision. I kommunens strategiska utvecklingsområden har man satt fokus på några framtidsfrågor där omvärldsorientering ska ske. I nuläget har man tagit ett strategiskt viktigt steg i utvecklingsarbetet mot strukturerad omvärldsbevakning/-analys, genom att införliva omvärldsorientering som begrepp och i var dags arbete bland förtroendevalda och medarbetare.

Vår bedömning är att om Vänersborg vill bygga en organisation och struktur bör arbetet med omvärldsbevakning systematiseras och bygga på regelbundenhet och långsiktighet. Bevakning och analys bör då ingå i ledningssystemets årshjul så att omvärldsanalysen blir en del av budget- och styrprocessen. Omvärldsanalysen ska tydligt synas i planerings- och styrdokument.

Vår erfarenhet är att en framgångsfaktor för arbetet med omvärldsbevakning och –analys är att ha både strategiska bärande strukturer för kommungemensam omvärldsbevakning och – analys och frihet att välja arbetsformer på förvaltningsnivå.

Vi bedömer att Vänersborgs nuvarande arbete skulle gynnas av en kommungemensam arbetsmodell för sin omvärldsorientering med utgångspunkt i visionens strategiska utvecklingsområden. En gemensam modell skulle underlätta för förvaltningarna och fungera som ett verktyg och gemensam grund i deras planeringsarbete. Jämsides skulle kommunstyrelsen och nämnderna få tillgång till en gemensam bild av hur omvärldsorienteringen ser ut för kommunens strategiska utvecklingsområden utifrån visionen och vilka trender och tendenser i omvärlden som direkt eller indirekt påverkar Vänersborgs kommun. Förvaltningarnas arbetsformer för den egna omvärldsorienteringen kan trots en kommungemensam del organiseras i respektive förvaltning.

Om Vänersborg i framtiden väljer en strukturerad modell för omvärldsbevakning och –analys som en utveckling av nuvarande omvärldsorientering, rekommenderar vi att man i arbetet även strukturerar hur uppföljning och utvärdering ska ske. Fördelen är att organisationen då har möjlighet att göra kontinuerliga förändringar av form och innehåll för omvärldsarbetet.

Vid regelbunden uppföljning förs också dialog kring omvärldsarbetet mellan kommunledning, nämnder och förvaltningar. Dialogen förankrar och utvecklar samarbete och samsyn kring omvärldsbevakning och -analys över förvaltningsgränserna.

4.2 Förbättringsförslag

- Vår bedömning är att Vänersborgs omvärldsarbete skulle utvecklas positivt genom **organisering och struktur för omvärldsbevakning och –analys**, vilka vi bedömer bör ingå i ledningssystemets årshjul så att omvärldsanalysen blir en del av budget- och styrprocessen.
- Om man fortsatt arbetar efter begreppet **omvärldsorientering** bör även det kopplas till ledningssystemets årshjul. Så att en kommungemensam omvärldsorientering kommuniceras till förtroendevalda och förvaltningschefer och blir en tydlig del av kommunstyrelsens och förvaltningarnas budget- och styrprocess.
- Kommunledningsförvaltningens utvecklingskontor skulle med fördel kunna leda ett övergripande arbete med kommungemensam omvärldsorientering eller omvärldsanalys genom den centrala kvalitetsarbetsgrupp som finns. Jämsides med att förvaltningarna som hittills, styr sin specifika omvärldsorientering eller omvärldsbevakning och -analys
- Kunskap om omvärldsbevakning och omvärldsanalys ingår som ett block i den kommungemensamma ledarutbildning som finns
- Vi rekommenderar att BoU utvecklar sitt nuvarande mycket bra arbete med omvärldsorientering, genom att ytterligare tydliggöra den i planerings- och beslutsdokument, för att underlätta nämndens arbete

En av intervjufrågorna i granskningen var hur man arbetar i Vänersborg om några år, när man utvecklat sitt omvärldsarbete ytterligare, dvs. Vänersborgs egna förbättringsförslag

- Arbetar vi med både miljö- och omvärldskonsekvensbeskrivningar som standardrutin i alla beslut
- Tar tjänstemännen fram olika scenarion till nämnden t.ex. inför budgetprocessen som bygger på omvärldsorientering
- Är politikens signaler till förvaltningen mycket tydliga kring intern/extern samverkan, nytänkande och omvärldsarbete