

KommunKompassen

ANALYS AV

KUNGÄLVS KOMMUN

OKTOBER 2017



Anders Dryselius, Hylte kommun
Lena Tegenfeldt, Orust kommun

Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Kungälv's kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	5
	Område 1 Offentlighet och demokrati	7
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	9
	Område 3 Politisk styrning och kontroll	11
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	13
	Område 5 Resultat och effektivitet	15
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	17
	Område 7 Ständiga förbättringar.....	19
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	21
4.	Översikt av poängfördelning.....	23

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder verktøget sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklings-trender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

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 sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering 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 hjälp av 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.

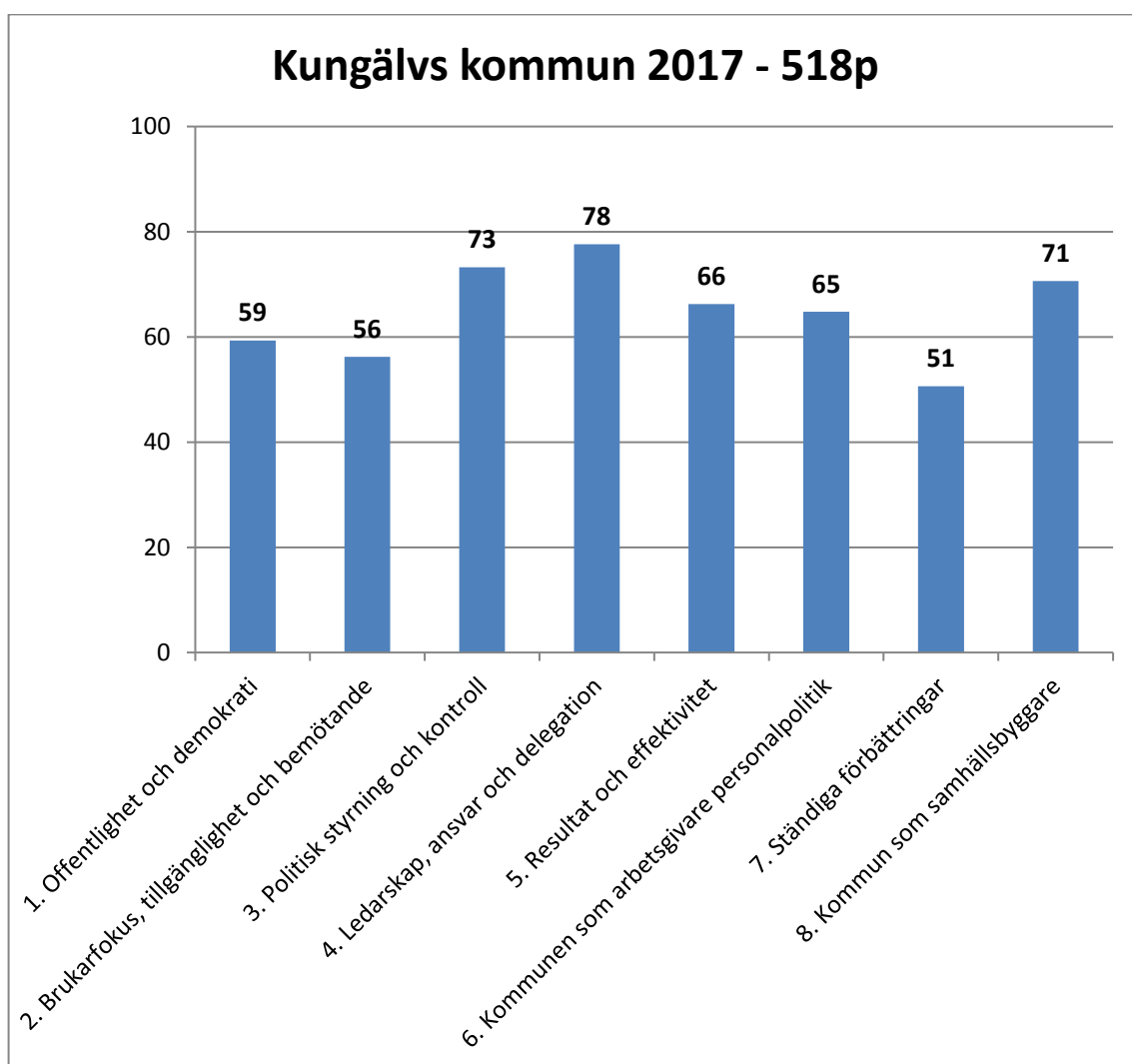
2 Kungälv kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Kungälv kommun genomfördes i oktober år 2017 och var kommunens tredje utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

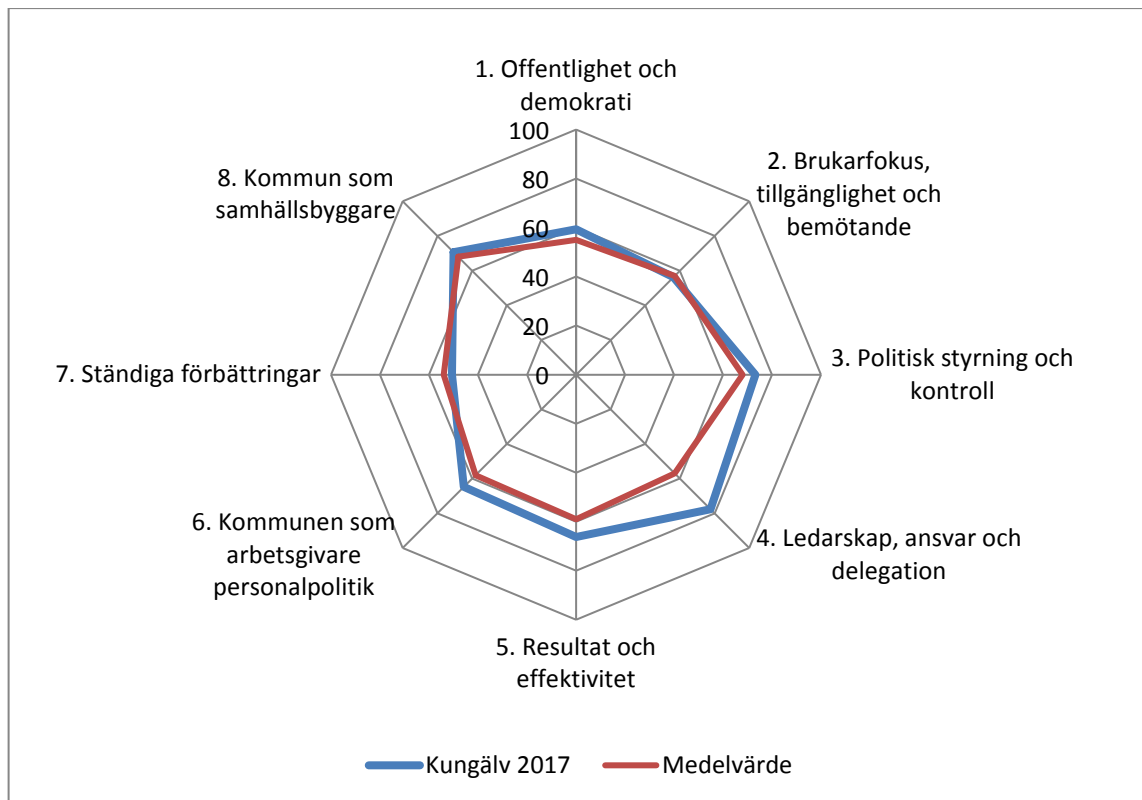
Sammanfattning av resultat

Nedan visas Kungälv totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Kungälv kommunens profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av kommuner som utvärderats sedan 2010 enligt Kommunkompassen. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse

så visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits. I diagrammet nedan görs jämförelsen med kommuner som utvärderats fr.o.m. 2010.



Jämförelser

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet. Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner.

Sammanfattande kommentarer

Det här är den tredje utvärderingen enligt kommunkompassen av Kungälvs kommun. De två tidigare utvärderingarna genomfördes 2002 och 2005. Sedan dess har mycket hänt, både i kommunen och i utvecklingen av utvärderingsverktyget, vilket gör att jämförelser med tidigare utvärderingar inte är meningsfulla. Kungälvs resultat bör istället jämföras med andra kommuner som utvärderats sedan 2010.

Kungälv har en ny förvaltningsorganisation från mars 2017, med tre sektorer (förvaltningar i linjeorganisationen) och två portföljer (tvärssektoriella projekt- och programledningar). De tre sektorerna är: Bildning och lärande, Samhälle och utveckling samt Trygghet och stöd. Och de två portföljerna är: Tillväxt och Social hållbarhet. Den nya strukturen är ett kreativt angreppssätt på hur en kommun kan organisera sig och samordna linjen med tvärssektoriella processer. Ett utmärkande drag är att förvaltningsledningen har ett väldigt tydligt fokus på verksamhetsfrågorna.

Stadshuset i Kungälv är ombyggt och lokalerna har anpassats utifrån konceptet kring aktivitetsbaserade arbetsplatser (ABW). Lokalerna är välkomnande och skapar en inspirerande arbetsmiljö som främjar samarbete över verksamhetsgränserna. Kommunen har haft många studiebesök från andra kommuner.

Ett annat utmärkande drag är kommunens extensiva användning av filmer som kommunikationsmedel. Filmerna har ett tydligt brukarfokus och används medvetet och proffsigt inom flera områden. I och med att man publicerar filmerna på intranätet och på kommunens webb så bidrar de också till att lyfta medarbetare och verksamheterna, vilket i förlängningen även bidrar till att marknadsföra kommunen som en attraktiv arbetsgivare. Här är Kungälvs kommun verkligen ett gott föredöme!

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling och information • Information till medborgare • Dialog och medborgarmedverkan • Etik – motverkan av korruption 	59

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Kungälvbornas 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 kriterium. 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.

Offentlighet och demokrati i Kungälv

Kungälv kommun saknar en övergripande strategi för demokratiutveckling men har en väl utvecklad medborgardialog. Principer för medborgardialog är antagna av kommunfullmäktige och förvaltningsledningen har sedan tagit fram tillämpningsanvisningar. De Medborgarstämmor som anordnas av kommunen är inarbetade sedan flera år tillbaka och det finns en bra struktur kring dem, bl.a. i kommunikationen med medborgarna före och efter stämmorna.

I utvärderingen ser vi att Kungälv skulle kunna ”bredda” medborgardialogen till en mer övergripande strategi för demokratiutveckling. Flera komponenter finns redan på plats, som exv. tillgängliga dagordningar och protokoll för KF, KS och alla nämnder samt de kommunala råden, webbsändningar av kommunfullmäktige med en bra sökfunktion, en bra Kommunikationspolicy som vägleder organisationen i olika typer av situationer och ett väl utvecklat arbetssätt med filmer som kommunikationskanal för att nå ut till Kungälvborna.

Andra komponenter kan utvecklas vidare: idag finns ett Ungdomsfullmäktige som beslutar om en budget på ca 100 tkr, men mer skulle kunna göras för att ytterligare ge fler invånare/invånargrupper större möjligheter att delta och vara med och påverka vid centrala beslutsprocesser. ”Snabbprotokoll” från KF och KS publiceras på kommunens webb, men de kan inte

ses som en populärversion/sammandrag som invånaren kan få ut så mycket utav. Kommunens resultat finns publicerade på webben och jämförs med andra kommuner men det saknar struktur och uppföljning. Ett föredöme är redovisningen och uppföljningen av LUPP 2013, där kommunen även har lagt ut en film från ett uppföljande möte med målgruppen.

Ytterligare andra komponenter är på gång att införas: det finns ett beslut om s.k. e-petitioner och medborgarförslag men det är ännu inte verkställt. En övergripande strategi för ett etiskt förhållningssätt är antaget sedan tidigare. KS har fattat beslut om införande av en ”whistleblower-funktion”, men det är ännu inte än implementerat.

Sammantaget kan de olika komponenterna med fördel tas med i en övergripande strategi för demokratiutvecklingen i Kungälv.

STYRKOR

Väl utvecklad medborgardialog

Medborgarstämmor

Dagordningar och protokoll för KF, KS, alla nämnder samt för de kommunala råden

Kommunikationspolicy

Webbsändningar av kommunfullmäktige med en bra sökfunktion

Filmer

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

Övergripande strategi för demokratiutveckling

Öka invånarnas möjligheter att delta och påverka i centrala processer

Populärversion/sammandrag från KF och KS

Använd de kommunala råden mer: remittera fler ärenden från KS

Bättre struktur för presentation av kommunens resultat

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> ● Strategi för brukarorientering ● Tillgänglighet och bemötande ● Information om service och tjänster ● Brukarundersökningar ● Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	56

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 i form av tjänster 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.

Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande i Kungälv

Det här är ett av två områden där Kungälv ligger under medel jämfört med andra jämförbara utvärderingar. Det finns ingen uttalad plan/strategi för brukarfokus i Kungälvs kommun. Men området adresseras i flera styrdokument, exv. i *Kommunikationsplanen* och i *Processledningsmodell* för Kungälvs kommun. Ett tänk kring brukarfokus genomsyrar ändå organisationen, vilket bl. a. visar sig i hur genomtänkt kommunen använder sig av film som kommunikationsmedel med just brukaren i fokus.

Kommunens arbete kring tillgänglighet och bemötande grundar sig i ett arbete som startade 2007, vilket inkluderade utbildningar för mer än 3 000 medarbetare, bl.a. i Vårdskap. Kundcenter fortsätter att ”punktmarkera” verksamheter och ger fortlöpande utbildningar. Tillgänglighet och bemötande finns också med i lönekriterierna – ”Den gröna boken”.

Brukarundersökningar genomförs i de flesta verksamheterna, men det är svårt att se hur de följs upp. Utvärderarna saknar en sammanfattande kvalitetsredovisning. Ett illustrativt sätt kan bl.a. ses i Kävsinge kommun och hur de jämför resultaten mellan olika enheter inom respektive verksamhetsområde.

E-tjänster finns, men de är spridda i funktionalitet och över verksamheterna. Utvärderingen ser att det finns allt ifrån pdf-blanketer som måste laddas ner, skrivas ut, fyllas i och skickas in till kommunen, till tjänster där medborgaren fyller i direkt på webben och sedan kan följa och avsluta sitt ärende på nätet. Här kan kommunen arbeta vidare med en ökad funktionalitet i e-tjänsterna och att göra e-servicen mera överblickbar.

Innehållet i kommunens tjänster skulle kunna förtydligas mera, exv. genom medborgarlöften eller liknande. Även synpunktshanteringen kan systematiseras på ett bättre sätt.

STYRKOR

En tydlig strategi att använda filmer som kommunikationsmedel med påtagligt brukarfokus

Kundcenter

Utbildning i tillgänglighet, bemötande och värdskap

Tillgänglighet och bemötande i lönekriterierna

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

Använd SKL:s mätning ”Information till alla” för fortsatt systematisk utveckling av webben

Sammanställning av kvalitetsundersökningar och uppföljande åtgärder

Tillgängliggör jämförelser mellan olika enheter inom respektive serviceområde

E-tjänster, ökad funktionalitet

Förtydliga innehållet i kommunens tjänster

Systematisera synpunktshanteringen

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • System för styrning och uppföljning • Politiska mål • Uppföljning och rapportering • Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän • Samspel och dialog 	73

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. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

Politisk styrning och kontroll i Kungälv

Kommunens Vision 2040 är framtagen i en process med medborgarna och antogs av kommunfullmäktige tidigt våren 2017. Kommunens gamla slogan: ”Det ska vara gott att leva” ska bytas ut till ”Med hjärtat i historien och blicken mot framtiden”, men den nya uppfattas ännu inte ha satts i sig i organisationen riktigt. Vilken slogan som gäller är fortfarande lite förvirrande.

Däremot upplever utvärderarna att värdegrunden känns genomarbetad. Dokumentet *Våra värderingar* antogs av förvaltningsledningen 2009 som en förlängning på arbetet med bemötande och värdskap. Det utvärderarna vill framhålla här är det pedagogiska tänket bakom tre centrala bilder som ger en bra översikt över det ledningen vill skicka till förvaltningarna och verksamheterna: bilden över styrsystemet, formeln för effektivitet och tre-steps-trappan för processledningsmodellen.

Kungälv utmärker sig positivt genom sin styrning av sex politiskt antagna strategiska mål och 13 resultatmål, till det lägger man en treårs-budget, vilket ger ökade möjligheter för långsiktig planering.

Budgetdisciplin råder. Förvaltningsledningen träffar politiken en gång i veckan. Prioriteringar utgår från de politiska målen och konsekvensbeskrivningar tas fram utifrån politikens målnivåer. Måluppfyllelse rapporteras till politisk nivå tertialvis.

Informella träffar mellan politiker och ledande tjänstemän hålls regelbundet, vilket ökar en ömsesidig förståelse för uppgifter och roller. Politiken använder också möjligheten till studiebesök i verksamheterna för att skaffa sig kunskaper om kommunens operativa verksamheter.

Utbildningar till de förtroendevalda genomförs i samband med ny mandatperiod. Dessa följs upp av tematiska träffar, exv. arbetsmiljö. Nöjdhetsundersökningar ställda till de förtroende-

valda politikerna genomförs inte generellt, men det administrativa stödet gjorde en mindre undersökning våren 2017, vilket utvärderarna ser kan tjäna som en förebild för andra verksamheter att följa efter med.

STYRKOR

Pedagogiska bilder över styrning och ledning: storsystemet, formel för effektivitet och trappa för processledning

Fokus på strategiska mål och resultatmål

Treårs-budget

Budgetdisciplin

Tertial uppföljning och återrapportering

Informella träffar mellan politik och tjänstemän

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

Bolagens avrapportering

Nöjdhetsundersökningar till politiken

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	78

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 resultatenheter. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Ledarskap, ansvar och delegation i Kungälv

Inom det här området ligger Kungälvs kommun långt över medel jämfört med tidigare utvärderingar enligt kommunkompassen (efter 2010). Det som blev väldigt påtagligt för utvärderarna var att begreppet ”förvaltningsledningen” verkligen hade satt sig i flera led ut i organisationen. I den nya organisationen från mars 2017 utgörs förvaltningsledningen av kommunchef, tre sektorchefer och två portföljchefer. Konstellationen kompletteras vid vissa tillfällen av kommunchefens stabschefer inom HR och ekonomi/upphandling.

Det är ett tydligt fokus på verksamheterna och cheferna i ledningsgruppen tar ett gemensamt ansvar för att lösa budget- och verksamhetsfrågor. Samtliga chefer som ingår i förvaltningsledningen ”sitter” också samlade i en öppen aktivitetsbaserad arbetsplats (s.k. ABW), vilket förstärker intrycket och avtrycket av en gemensam och övergripande ledning för förvaltningsorganisationen.

Kommunen har ett väl utvecklat ledarprogram och jobbar strukturerat både för att identifiera ledarämnen och att utveckla ledare i organisationen. Nya chefer har en två-årsplan som även omfattar en given lönestege, därefter går man in i ordinarie lönerevision.

Ledardagar genomförs två gånger per år och kopplat till ledardagarna sätter man ihop tvärsektoriella grupper med chefer, s.k. Rådslag, som får i uppdrag att bearbeta gemensamma chefs- och ledarfrågor. Här vill utvärderarna framhålla Kungälv som ett gott exempel för hur man har skapat en bra struktur för chefer att träffas och diskutera ledarskap, chefsfrågor och chefsutmaningar. Den här strukturen skulle kunna vässas än mer genom ett ökat fokus på att diskutera mål och jämföra resultat.

I den nya organisationen, med portföljchefer för Tillväxt och Social hållbarhet, har Kungälv kommun tydligt definierat projekt- och programledning för tvärsektoriella projekt och processer. En processledningsmodell, ”3-stegstrappan”, är implementerad och är redan väl känd och etablerad. För att dokumentera detta och få en bra översikt har kommunen också infört ett IT-stöd genom ett virtuellt projektkontor. Det här är mycket bra strukturerat och väl organiserat. Även detta vill utvärderarna lyfta som ett gott exempel på hur kommunen har hittat ett bra angreppssätt på att skapa bra rutiner och tydligt ansvar för tvärsektoriellt samarbeten.

STYRKOR

Förvaltningsledningen – tydligt fokus på verksamhetsfrågor

Ledardagar med Rådslag – ett gott exempel!

Portföljer för tvärsektoriell projekt- och programledning – ett gott exempel!

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

Ökat fokus på mål och resultat på gemensamma forum för cheferna

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan 	66

Allmänt

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

Resultat och effektivitet i Kungälv

Kungälvs styrmodell utgår från målstyrning och är kopplad till budget. Sex målområden och 13 resultatmål är angivna i årsplanen (2017-2019), som verksamheterna sedan arbetar med och följer upp. En formel för effektivitetsutveckling har tagits fram som beskriver hur kvalitet, volym, effektivitet och kostnad hänger ihop. Formeln visualiserar på ett bra sätt hur de olika delarna hänger ihop.

Kommunen har till stora delar räknat ut kostnaderna för tjänsteproduktionen och har ett IT-stöd, Ensolutions, som används för verksamhetsanpassade resursfördelningsmodeller.

Uppföljning och avvikelshantering hanteras systematiskt i Stratsys, men är inte upplagt och strukturerat på samma sätt mellan sektorerna. Med ett gemensamt tänk skulle kommunen kunna systematisera detta bättre.

Jämförelser med andra kommuner görs i viss utsträckning, också jämförelser mellan egna enheter görs regelbundet för att identifiera skillnader i kvalitet, resultat och effektivitet.

Kungälvs kommun samverkar i hög grad med andra kommuner, i direkt samverkan eller genom kommunförbund, för att stärka serviceutbudet och öka effektiviteten. Kommunen samverkar också i hög grad med civilsamhället för att öka kvaliteten på kommunens tjänster.

STYRKOR

Avgränsat antal målområden och resultatmål

Formel för kostnad (= kvalitet*volym/effektivitet)

Hög grad av samverkan med andra kommuner och civilsamhället

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

Gemensamt tänk för uppföljning och avvikelsehantering

Använd jämförelser mer för att utveckla service och effektivisering

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Personalstrategi• Rekrytering• Kompetens- och medarbetarutveckling• Individuell lönesättning• Arbetsmiljöarbete• Mångfald	65

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.

Kungälv kommun som arbetsgivare/personalpolitik

Ett av de strategiska målen som Kungälv kommunfullmäktige har antagit är ”Attraktiv arbetsgivare”. Det är väl integrerat med budgeten och ett intensivt arbete sker i hela förvaltningen. Målet följs upp varje tertiäl och utifrån uppföljningarna sker ett ständigt förbättringsarbete. Till det har kommunen även ett personalpolitiskt program som är väl känt i organisationen. Kommunens värderingar finns nedbrutna i lönekriterierna, i löneöversynsprocessen och i ledarskapspolicy. ”Den gröna boken” är ett utmärkt sätt att kommunicera innehållet i programmet till organisationen.

De filmer som kommunen producerar och lägger ut på kommunens webb ”slår två flugor i en smäll”, dels har de ett tydligt fokus på brukaren, och dels visar de på hur viktiga kommunens anställda är för brukarna, och därigenom profilerar sig kommunen både som en attraktiv kommun att bo i och i att vara en attraktiv arbetsgivare.

Medarbetarundersökningar genomförs regelbundet vartannat år och resultaten analyseras på enhets-, verksamhets-, sektors-, och kommunövergripande nivå och resultaten används i det ständiga förbättringsarbetet på alla nivåer.

Medarbetarsamtal och lönesamtal hålls regelmässigt, men när det kommer till medarbetarnas utvecklingsplaner råder det delade meningar mellan parterna om hur tydliga dessa är. Här skulle både arbetsgivaren och arbetstagarna tjäna mycket på att dokumenteringen av medarbetarnas utvecklingsplaner blev bättre.

Ett tydligt förbättringsområde är kommunens arbete för att öka mångfalden i organisationen och att motverka diskriminering och särbehandling. Kungälv kommun har en jämställdhetsplan och en jämställdhetsgrupp som aktivt jobbar med jämställdhetsfrågorna, men tydligheten kring mångfald och diskriminering saknas. Här kan arbetet i Göteborgs stad vara en bra förebild.

I fråga om den lokala lönebildningen och individuell lönesättning har spelreglerna förändrats. Lönekartläggningar genomförs och lönekriterier finns, men det förändrade läget på arbetsmarknaden har gjort att kriterierna i stora delar har spelat ut sin roll i dagsläget. Marknadskrafterna styr mer än de individuella prestationerna, och löneglidningen är stor inom vissa yrkesgrupper. Här behöver kommunen ta fram en ny modell för lönekriterier som är mer anpassade till de nya förutsättningarna på arbetsmarknaden.

STYRKOR

Attraktiv arbetsgivare som ett strategiskt mål

Den gröna boken

Medarbetarundersökningar

Filmer

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

Dokumentera utvecklingsplaner

Ökad tydlighet kring mångfald i organisationen

Motverka diskriminering och särbehandling

Anpassade lönekriterier

Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för ständiga förbättringar• Analys av avvikelser, brister och problem• Extern omvärldsspaning och samverkan• Metoder för förbättrad kvalitet• Kreativitet och förbättringar	51

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 identifierbar 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.

Ständiga förbättringar i Kungälv

Det här är det andra av två områden där Kungälv ligger under medel jämfört med andra jämförbara utvärderingar.

Kommunen har en övergripande strategi för ständiga förbättringar, vilket anges både i målstyrningsmodellen och i processledningsmodellen. Samordningsuppdraget ligger på controllerfunktioner och utvecklingsledare.

Det interna analysarbetet behöver förstärkas. Analyser görs inom sektorerna vad gäller kvalitetsmålen kopplade till budgeten, men utvärderarna saknar en gemensam analysmodell som skulle kunna vara ett stöd för verksamheterna och ge en bättre överblick över resultat och beslutade åtgärder.

Kungälv samverkar i hög grad med externa parter för att förbättra kvaliteten på kommunens tjänster. Omvärldsspaningen sker i stor utsträckning i samverkan inom Göteborgsregionen, vilket bidrar till utvecklingen i flera olika fackområden.

Toleransprojektet är ett rikskänt arbete som pågått i över 20 år. Bakgrunden till projektet är de tragiska händelserna kring John Hron 1995. Projektet är kopplat till forskning och har bildat modell för mer än 20 andra kommuner. I ett samarbetsavtal med Segerstedtinstitutet finansierar kommunen en halvtids doktorandstjänst.

Kommunens arbete med att stödja kreativitet och förbättringar gynnas mycket av att cheferna i verksamheterna är placerade tillsammans i en gemensam kontorsmiljö. Man använder också

filmer från verksamheterna för att uppmuntra och uppmärksamma förbättringsarbete och goda idéer.

STYRKOR

Övergripande strategi för ständiga förbättringar

Toleransprojektet/Kungälvsmodellen

Samverkan med forskningsinstitutioner

Gemensamma, kreativa kontorsmiljöer

Filmer

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

Förbättra analysarbetet

Gemensam analysmodell

Ta tillvara och sprid goda exempel mer systematiskt

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för samhällsbyggande• Samarbete med civilsamhället• Samarbete med kulturlivet• Stöd till näringslivet• Internationella kontakter• Hållbar utveckling	71

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.

Kungälv kommun som samhällsbyggare

Kungälv kommun samverkar i hög utsträckning med civilsamhället, och samverkan sker också på flera områden: utveckling av lokalsamhället, kulturlivet, näringslivet, hållbar utveckling samt säkerhet och beredskap.

Kommunen är engagerad i många olika projekt och samarbeten tillsammans med föreningar, frivilligkrafter och företag. Skapande skola, Ideellt offentligt partnerskap (IoP), Trygghetsprojekt, Vuxna på stan är bara några av många exempel som utvärderarna har tagit del av. Ett intressant grepp togs 2016 inom ramen för den sociala översiktsplanen, där ett 70-tal aktörer tecknade ett samhällskontrakt med kommunen i syfte att stärka social hållbarhet och minska utanförskap.

Engagemanget i Kungälv kulturliv är starkt. Kommunen har regelbundna mötesforum med aktörer inom kulturlivet. Man tar också initiativ till eller stöttar ett flertal kulturaktiviteter både genom finansiering och genom att upplåta lokaler. Mimers kulturhus byggdes om och renoverades 2015 och är en central del av kulturlivet i Kungälv med ett rikt kulturutbud för olika målgrupper i alla åldrar.

En av många aktiviteter på kulturområdet som utvärderarna vill lyfta fram är konceptet ”Kult-Lab”, som är en öppen kultur- och fritidsgård på Mimers hus där ungdomar i åldrarna 13-19 deltar och själva medverkar till att skapa innehållet i verksamheten. Ett annat bra initiativ är ”KNUFF-peng” där ungdomar kan söka pengar till projekt eller arrangemang som de själva vill genomföra.

Även inom näringslivsområdet är kommunen en aktiv part tillsammans med det lokala näringslivet. Man har löpande kontakter med två lokala företagareföreningar och man medverkar i flera projekt: Årets stadskärna, Framtidsverkstad, Historien om Marstrand och Internationell seglingsarena.

Nyföretagande och företagsutveckling stöttas på två sätt: dels genom ett lokalt nyföretagarcentrum och dels genom ett företagarcener i Göteborg ”Yes box!” som drivs i regional samverkan med Göteborgsregionen. Kommunen arbetar i viss utsträckning för att medverka till kompetenshöjande åtgärder för det lokala näringslivet. Det här har man själv identifierat som ett utvecklingsområde för kommunen.

Kungälv kommun har två vänorter: Hiddenhausen i Tyskland och Perano i Italien. Det internationella utbytet är inte så stort, men flera skolor och även vuxenutbildningen har en del utbyten med andra länder. Kommunen deltar också i två utvecklingsprojekt med kommuner i andra länder som är medfinansierade av interregionala strukturfonden Öresund Kattgatt Skagerack (ÖKS): ”Ren kustlinje” är ett projekt i syfte att reducera nedskräpning längs kusten, och ”Energieffektiviseringar från A-Z”.

På miljöområdet arbetar kommunen med att minska sin energiförbrukning i egna lokaler genom att ha en fossilfri el, göra åtgärder för att energieffektivisera och genom att bygga energieffektivt. Man arbetar även med att minska utsläppen från tjänsteresor genom att ställa miljökrav på fordon som används, ha riktlinjer som styr mot att medarbetare i första hand ska välja hållbara färdmedel som exv. cykel eller buss. Arbetet är väletablerat och har gett resultat, kommunen har minskat utsläppen av CO2.

STYRKOR

Samhällskontrakt för social hållbarhet

Engagemang i kulturlivet

Mimers kulturhus

KultLab

KNUFF-peng

Samarbetet med näringslivet

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

Medverka till kompetenshöjande åtgärder för det lokala näringslivet

Öka det internationella utbytet

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Kungälv's kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	9	15	60%
1.2	Informeras invånarna om aktuella frågor i politiken?	17	20	85%
1.3	Informeras invånare om resultat?	15	25	58%
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	14	30	48%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	4	10	43%
		59	100	59%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	6	15	40%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	17	25	69%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	11	20	57%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	7	20	33%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	6	20	30%
		47	100	47%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	11	15	72%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	20	25	79%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	14	25	54%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	18	20	89%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	11	15	76%
		73	100	73%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	15	15	100%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	9	10	90%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	13	20	64%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	6	15	40%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	16	20	81%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	19	20	94%
		78	100	78%

5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	10	15	65%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	16	20	82%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	12	20	60%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	11	15	74%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	9	20	47%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	8	10	77%
		66	100	66%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	14	15	90%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	13	20	65%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	16	25	62%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	9	15	63%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	12	15	80%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	2	10	15%
		65	100	65%

7.	Ständiga förbättringar	Uppnått	Max	Procent
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	12	15	78%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	4	25	18%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	16	20	79%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	8	20	40%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	11	20	54%
		51	100	51%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	11	15	71%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	12	15	79%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	14	15	95%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	11	15	74%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	3	10	34%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	9	15	62%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	10	15	68%
		71	100	71%