

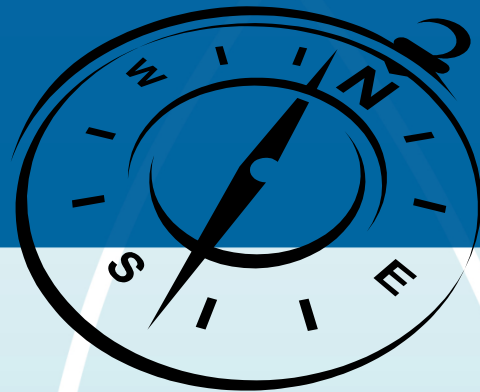
KommunKompassen

ANALYS AV

VAGGERYDS KOMMUN

2018

VERSION 2.0



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Utvärderare:
Anders Bergenek, Anders Bergenek AB
Lena Tegenfeldt, Orust kommun

Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	4
2.	Sammanfattning av Vaggeryds kommuns resultat i Kommunkompassen.....	5
	Utvärderingen.....	5
3	Detaljerad genomgång av Vaggeryds resultat.....	7
	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.....	24

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 2002. Kommunkompassen reviderades 2010 och 2016 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån fyra roller

- Demokratisk arena
- Producent av tjänster
- Arbetsgivare
- Utvecklare av lokalsamhället

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda kommunen och sättet att samspele 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 samt medborgar- och 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.

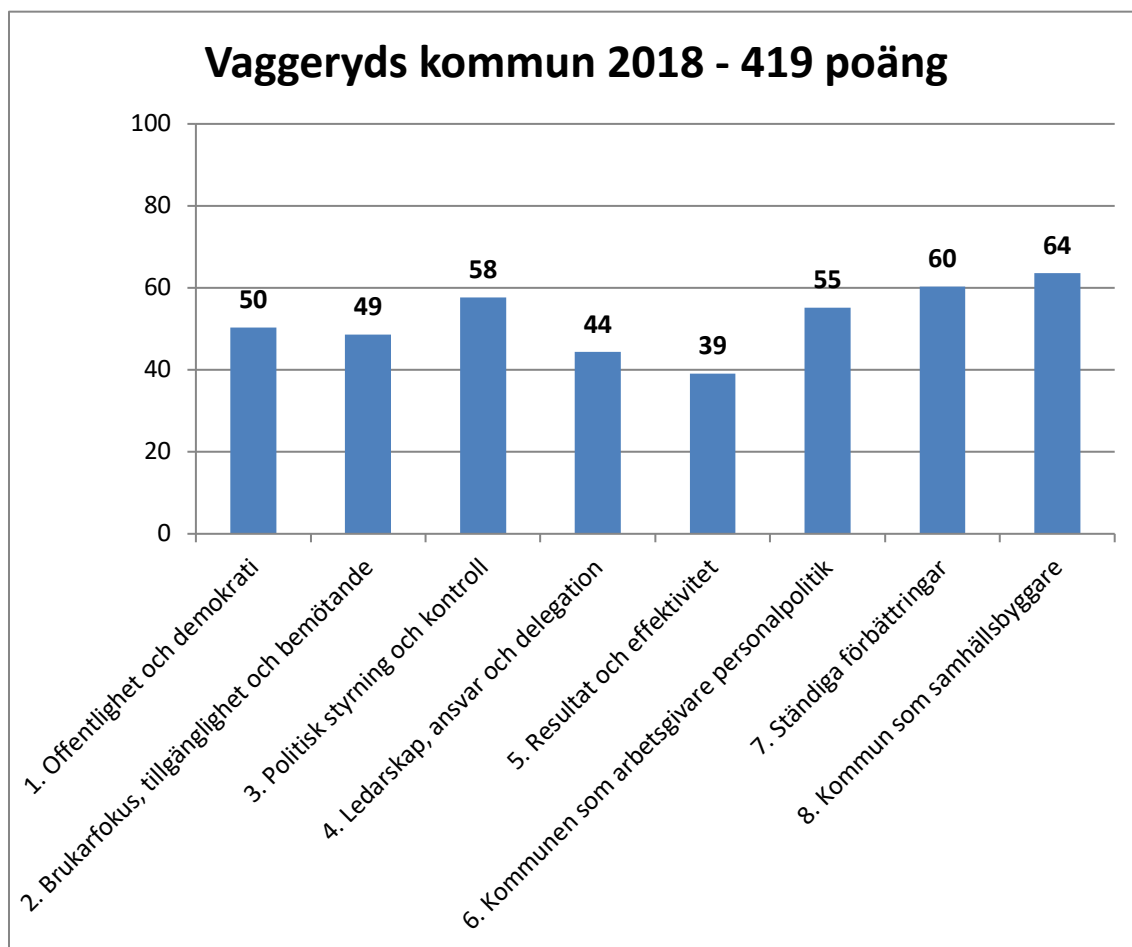
En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt för den utvärderade kommunen att koppla handlingsplaner för förändring. Många väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av Kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

2 Sammanfattning av Vaggeryds kommuns resultat i Kommunkompassen

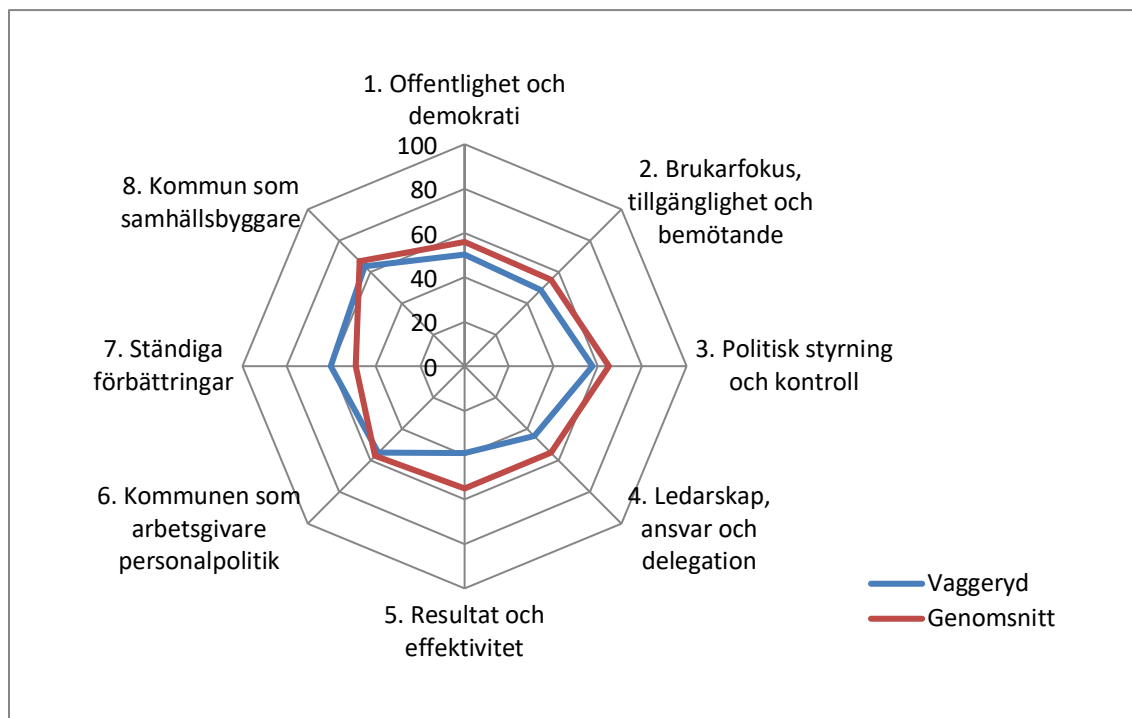
Utvärderingen

Utvärderingen av Vaggeryds kommun genomfördes i mars år 2018 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade finns politiker, tjänstemän på olika nivåer och i olika verksamheter samt fackliga representanter.

Nedan visas Vaggeryds kommuns totala poäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Vaggeryds kommuns poängprofil i Kommunkompassen. Som referens visas ett medelvärde av kommuner som utvärderats sedan 2016 då verktyget senast reviderades.



Som framgår följer Vaggeryd nära genomsnittsvärdena för den aktuella versionen av verktyget. Området ”Ständiga förbättringar” (kvalitet) är dock tydligt högre än genomsnittet. Områdena ”Ledarskap, ansvar och delegation” samt ”Resultat och effektivitet” ligger tydligare under genomsnittet.

Det som utvärderingen vill framhålla som extra intressant i Vaggeryd är det gedigna arbetet kring visionen samt ”Värdeverkstaden” som på ett mycket bra sätt innebär ett helhetsgrepp på kommunens kvalitetsarbete. Kommunen når också goda resultat i sitt sätt att hantera frågor kopplade till samhällsbyggnad i bred bemärkelse.

Bland utvecklingsområdena märks en utveckling av kommunens mål i riktning mot ökad resultatriktning, tydligare och enklare delegation samt öppenheten gentemot invånare och brukare då det gäller egna brukarundersökningar och resultat.

I den följande redovisningen redovisas på en högre detaljnivå vad som inom samtliga områden utgör styrkor och utvecklingsområden..

3 Detaljerad genomgång av Vaggeryds resultat

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	50

ALLMÄNT

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att fånga upp invånarnas åsikter kring vad kommunen ska göra. Det handlar om att göra invånarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I Kommunkompassen handlar det om att vara öppen för diskussion innan beslut ska tas och att sedan sprida information om beslut då de har fattats.

Detta 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 har utvärderats här. Partiarbetet, som många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet, utvärderas inte i Kommunkompassen, då det ligger utanför kommunorganisationen.

SAMMANFATTNING AV INTRYCK

Att skapa ett demokratiskt engagemang hos medborgarna handlar bland annat om att ge dem relevant kunskap om den demokratiska processen. Detta gör Vaggeryds kommun på flera sätt. Det finns information på hemsidan och sammanträden i olika politiska organ. Annonsering görs också i flera media. Kommunfullmäktiges sammanträden kan ses på webben både i realtid och i efterhand. YouTube har använts på ett innovativt sätt, bland annat för att beskriva arbetet med detaljplaner. Kontaktuppgifter till kommunens politiker finns på webbplatsen.

Demokrati handlar om möjligheter att påverka. I kommunfullmäktige kan invånarna lämna medborgarförslag som efter beredning också tas upp till behandling. Detta görs i stor utsträckning och flera förslag har också lett till positiva beslut. Politikerna brukar också träffa grupper av invånare i medborgardialoger. Invånarna ges också möjlighet att via hemsidan lämna synpunkter/klagomål på olika frågor som kommunen hanterar.

Invånarnas attityder till kommunen, dess verksamheter med mera mäts regelbundet bland annat genom SCB:s medborgarundersökning och LUPP (ungdomsenkät). Resultatet presenteras på webbplatsen där också resultat från "Öppna jämförelser" återfinns. Även de senaste årens revisionsrapporter finns tillgängliga på nätet.

Kunskapen om det politiska arbetet skulle ytterligare kunna ökas genom att samtliga nämnder presenterar handlingarna på nätet inför kommande sammanträden. Fler kortversioner av dokument, till exempel den strategiska planen med budget skulle också kunna vara positivt.

En mer pedagogisk och tydlig redovisning för invånarna av mål och resultat är också ett utvecklingsområde för Vaggeryds kommun. Informationsvärdet av en sådan presentation ökar ifall det är möjligt att koppla presentationen till jämförelser med andra kommuner.

Då revisionsrapporter presenteras på webbplatsen kan det vara intressant ur ett invånarperspektiv att också se vilka handlingsplaner som kommunen kopplar till rapporterna.

Ytterligare ett förbättringsområde handlar om att ta fram ett styrdokument för att motverka korruption och andra former av oetiskt beteende.

STYRKOR

- Kommunikationspolicy med tillhörande riktlinjer för telefoni, e-post och sociala medier samt en marknadsplan som kopplar till visionen och värdegrunden. De senare kopplar i sin tur indirekt till demokrati och öppenhet.
- Annonser i flera media om aktuella möten i kommunfullmäktige samt om olika dialogmöten.
- Webbsändning från kommunfullmäktige som också kan ses i efterhand uppdelat per ärende.
- Invånarundersökningar (SCB, LUPP) genomförs regelbundet och resultatet presenteras pedagogiskt på webbplatsen. Här finns även länkar till Öppna jämförelser, Kolada med mera.
- Revisionsrapporter på nätet.
- Aktivt arbete med att ge invånarna möjlighet att vara med och påverka bland annat genom medborgarförslag och medborgardialoger. Även synpunktshantering finns.
- Goda möjligheter för invånare att delta i fysiskt planlägningsarbete.
- Kontaktuppgifter till politiker på webbplatsen.
- Kommunala informationsfilmer på YouTube.

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Handlingar utlagda i förväg på webben för samtliga nämnders sammanträden.
- Fler kortversioner av viktiga handlingar, till exempel budget/verksamhetsplan och årsredovisning.
- Mer tydlig och pedagogisk presentation av mål och resultat till invånarna inklusive där det är möjligt att göra jämförelser med andra kommuner.
- Handlingsplaner systematiskt kopplade till revisionsrapporterna och presenterade på nätet.

- Utveckla etiska riktlinjer för att förebygga/motverka korruption med mera samt införa en whistleblower-funktion.

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	49

ALLMÄNT

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och på olika sätt placera dem i centrum. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om servicen är också väsentligt. För brukarna kan det också vara viktigt att kunna ta del av kvalitetsdata från de enheter som de använder sig av.

SAMMANFATTNING AV INTRYCK

Vaggeryds kommunens vision, värdegrund, marknadsplan tillsammans med det egna kvalitetsverktyget ”Värdeverkstaden” skapar en helhetssyn i förhållande till begrepp som brukarfokus, tillgänglighet och bemötande. Utbildning utifrån ”Värdeverkstaden” ges både vid introduktion och på arbetsplatserna. I det senare fallet har processen bara påbörjats. Bemötande ingår också i lönekriterierna.

Brukarenkäter kopplade till serviceinnehåll och nöjdhet genomförs systematiskt i de flesta verksamheterna. Kommunen är aktiv då det gäller andra metoder att ta in synpunkter på verksamheten till exempel genom referensgrupper, olika råd, föreningar med mera. Externa servicemätningar genomförs till exempel genom KKIK.

Webbplatsen utvärderas och förbättras årligen utifrån ett brukar- och tillgänglighetsperspektiv. Brukarnas kontakter med kommunen underlättas av att Vaggeryds kommun har kommit långt i arbetet med att kunna erbjuda e-tjänster. Kommunen erbjuder också ett digitalt system för synpunkts- och klagomålshantering.

Den centrala roll som brukarfokus har för upplevelsen av kvalitet kan ytterligare förstärkas genom serviceförmåga blir ett obligatoriskt krav i de sökprofiler som kommunen använder vid rekrytering. Likaså kan grupper som utvecklar sin service uppmärksammas på ett tydligare sätt.

Även om kommunen är bra på att arbeta med brukarenkäter så är återkopplingen av resultaten en tydlig brist. Det är svårt att hitta resultat från lokala brukarenkäter på webbplatsen och jämförelser mellan olika enheter är sällsynta. Detta kan dels handla om kommunikation, dels om attityd/tradition i verksamheterna.

Information om tjänsternas/servicens innehåll är ett annat utvecklingsområde. Kunskap om sina rättigheter är något som underlättar för brukarna att ha rätt förväntningar samt att kunna klaga då rättigheter inte tillgodoses. Brister och klagomål kan användas som ett bra sätt för att utveckla kvaliteten på tjänsterna.

Inkomna klagomål kan redovisas bättre till exempel på webbplatsen eller i årsredovisningen.

Kommunen skulle kunna arbeta mer aktivt med att anpassa information efter behoven hos personer med olika funktionsvariationer.

Ytterligare ett sätt att utveckla Vaggeryds möte med brukarna kan vara att inrätta någon form av servicecenter som kan hantera enkla informationsfrågor samt vägleda brukaren i det kommunala systemet. Ett sådant servicecenter kan också ha ett förlängt öppethållande åtminstone någon kväll i veckan.

STYRKOR

- Kommunens vision, värdegrund, marknadsplan och det egna kvalitetsverktyget ”Värdeverkstaden”.
- Utbildning i tillgänglighet och bemötande både vid introduktionen och senare i verksamheterna.
- Bemötande finns tydligt med som en positiv faktor i lönekriterierna.
- Brukarenkäter genomförs i de flesta verksamheterna.
- Servicemätningar genomförs inom ramen för KKIIC.
- Årlig utvärdering och förbättring av webbplatsen utifrån ett brukarperspektiv.
- Bra utbud av e-tjänster.
- Andra metoder att ta in synpunkter på verksamheten till exempel referensgrupper, olika råd, föreningar med mera.
- Fungerande system för synpunkts- och klagomålshantering.

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Serviceförmåga (bemötande) kan betonas mer systematiskt i kravprofilerna i samband med rekrytering.
- Mer uppmärksamhet/belöning riktad mot grupper som utmärker sig genom att lämna god service till brukarna.
- Aktivare arbete med informationsmaterial för att tillgodose grupper med särskilda behov och funktionsvariationer.

- Utveckla en central servicefunktion för att underlätta invånarnas kontakter med kommunen.
- Utveckla informationen till brukarna om resultat på brukarundersökningar inklusive ge möjlighet att göra jämförelser internt och externt.
- Någon form av innehållsdeklarationer av tjänsterna beskrivna utifrån ett brukarperspektiv.
- Redovisning av inkomna klagomål/synpunkter på webbplatsen och i årsredovisningen.

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 	58

ALLMÄNT

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara av de egna förvaltningarna eller av en/flera externa utförare. Uppdrag speglar den politiska majoritetens vilja 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 är utformad kan variera mycket mellan olika kommuner. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen ska fungera, krävs att roller och ansvar har klargjorts.

SAMMANFATTNING AV INTRYCK

Vaggeryds kommun har utvecklat en styrmodell som är enkel och pedagogisk. Den utgår från en vision som bryts ner tio övergripande fullmäktigemål som i sin tur bryts ner i nämnder, förvaltningar med mera. Aktuellt är att målen också indelas i tematiskt utformade målområden.

Visionen är framtagen i dialog med invånarna. Den har en tydlig koppling till vad som är viktiga framgångsfaktorer för Vaggeryd. Den känns unik och något som verkligen påverkar kommunens styrning och arbete.

Vid rapportering per delår (efter augusti) och år används den gemensamma målstrukturen.

Mål och utfall är något som man diskuterar både bland politiker och tjänstemän som också har tillgång till gemensamma mötesplatser där öppna diskussioner kan förekomma utan krav på formella beslut.

Även om modellen för målstyrning är enkel och pedagogisk kan själva målformuleringen utvecklas och tydliggöras. Kommunfullmäktiges mål är många gånger allmänt formulerade. Då ett mål bryts på nämnds nivå har traditionen varit att de bryts ner direkt i olika aktiviteter, dock

också kallade mål. Dessa redovisas sedan som mer eller mindre utförda och utifrån den redovisningen bedöms graden av måluppfyllnad. Ett arbete har inletts med att knyta mer tydliga resultatindikatorer till målen vilket är positivt. Modellen kan utvecklas genom att fullmäktigemålen formuleras mera tydligt och resultatindikatorer, att även nämnderna formulerar mätbara delmål och genom att målen så långt möjligt knyts till utvärderingsbara resultatindikatorer. Att minska antalet mål på nämnds nivå skulle också kunna vara ett sätt att underlätta tillämpningen av kommunens styrmodell.

Ett sätt att stärka målstyrningen kan också vara att tydligare låta politikens mål påverka fördelningen av de ekonomiska resurserna. Styrning och uppföljning av fullmäktiges mål kan också ges ökat utrymme i de kommunala bolagens ägardirektiv, verksamhetsplaner och årsrapporter.

Gränsdragningen mellan politikerna och de ledande tjänstemännen i Vaggeryd kan göras tydligare. Till exempel är det vanligt att chefstjänstemän i svenska kommuner har befogenheter att rekrytera, anställa och lönesätta personal. Positivt är att kommunchefen är chef över förvaltningscheferna.

Då det gäller verksamhetsfrågor blir i en liten kommun gränslinjen ofta ganska diffus mellan politik och administration. I Vaggeryd finns en förståelse för den här problematiken och ett gott samtalsklimat mellan grupperna. Detta är samtidigt ett utvecklingsområde där kommunen kan bli mer tydlig om vad som gäller. Medvetenheten om och respekten för vem som beslutar i olika frågor kan ökas hos såväl politiker som tjänstemän.

Ett sätt för administrationen att utveckla sitt stöd till politiken kan vara att genomföra enkäter om hur politiken uppfattar de beslutsunderlag de får samt samarbetet i olika frågor.

Det politiska uppdraget i dagens kommuner är komplext och kräver att politikerna känner till relevant lagstiftning, förstår hur den egna kommunen styrs och har kunskaper i stort om kommunens verksamhet. Den centrala politikerutbildningen vid mandatperiodens början, så som den har bedrivits hittills i Vaggeryd bedömer den här utvärderingen som kort.

STYRKOR

- Den politiska styrningen utgår från en vision som har tydlig lokal koppling och är framtagen med inflytande från invånarna i Vaggeryd.
- Styrmodellen är logiskt uppbyggd och förankrad i organisationen. Utifrån visionen formulerar kommunfullmäktige övergripande mål som sedan bryts ner på nämnds- och förvaltningsnivå. Rapporteringen följer modellen i motsatt riktning.
- I delårsbokslut och årsrapportering ingår uppföljning av målen.
- Intressant analys av målutfall kopplat till målområden och olika resultatmått.
- Bra arenor/mötesplatser för dialog mellan politiker och tjänstemän.
- Tydlighet i ansvarsfördelning genom att kommunchefen är chef över förvaltningscheferna.

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Kommunfullmäktiges mål skulle kunna formuleras vassare och kopplingen till indikatorer göras tydligare (arbete påbörjat).
- Många nämndmål utgörs av aktiviteter och skulle kunna formuleras mer som mål.
- Framför allt på nämndnivå tenderar målen/aktiviteterna att bli många.
- Då målen på nämndnivå utgörs av aktiviteter beskrivs måluppföljning som frågan om i vilken grad dessa har genomförts eller inte. Detta försvårar en mer distinkt bedömning av ifall de övergripande målen har nåtts eller inte. Kopplingen till indikatorer (se ovan) föreslås göras tydligare.
- Styrning och uppföljning av mål kan ges ökat utrymme i de kommunala bolagens ägar-direktiv, verksamhetsplaner och årsrapporter.
- Fördelningen av resurser i budgeten kan i högre utsträckning kopplas till målen.
- Delegationen till ledande chefer kan göras mer omfattande och tydligare inte minst då det gäller att anställa underställd personal.
- Gränsen mellan politik och administration kan göras tydligare och mer enhetlig. Medvetenheten om och respekten för vem som beslutar i olika frågor kan ökas hos såväl politiker som tjänstemän.
- En mer systematiskt genomförd och längre central utbildning för nya politiker.
- Genomföra enkäter bland politikerna för att utveckla den service som administrationen lämnar.

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 	44

ALLMÄNT

I svenska kommuner uppstår ibland en spänning mellan å ena sidan de centrala funktionerna med å ena sidan kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och å andra sidan facknämnderna. Samma mönster återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande styrning av ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot verksamhetsspecifika lösningar. Mönstret återkommer inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet

och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det är en utmaning att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

SAMMANFATTNING AV INTRYCK

Vaggeryd har en ny medarbetar- och ledarskapspolicy som ingår som en del i ”Värdeverkstaden”. Ledarskap definieras i stor utsträckning utifrån den personalledande rollen.

Chefer har en relativt omfattande ekonomisk delegation och kan till exempel besluta om att omfördela resurser inom program- och budgetramen. Det finns ett etablerat system för hur enheter får hantera under- respektive överskott.

Utvärdering av chefskap görs med olika metoder. Befordringsmöjligheterna beskrivs som goda för duktiga personer och framgångsrikt beteende beskrivs också påverka löneutvecklingen.

Chefer bedöms generellt vara lojala mot de politiska målen och ambitionerna som i hög utsträckning sprids i organisationen.

Det finns utbildningsprogram för chefer som omfattar baskunskaper samt för vissa även en möjlighet till fördjupad ledarutbildning, ”Hållbart ledarskap” som drivs i samverkan med grannkommunerna. För några år sedan genomfördes en omfattande ledarutbildning på cirka 15 dagar för samtliga chefer.

Kommunen ordnar varje år särskilda chefsutvecklingsdagar där det ges tillfälle att bland annat diskutera frågor om ledarskap, dessutom med kollegor i olika typer av verksamheter.

Ett utvecklingsområde kan vara att ge chefer delegation som innebär rätt att besluta om anställning och lönesättning. Idag sätts alla löner centralt av personalchefen vilket innebär ett mer oklart mandat för den anställande chefen i förhållande till personen som ska anställas.

Även om inriktningen på kommunens chefs- och ledarskap är modern så är kopplingen till resultatutvecklingen formellt sett svag. Chefer anställs inte på kontrakt med uttalade resultatförväntningar och de sätter inte heller sin position i fara om resultaten inte är tillfredsställande. Det bedöms finnas ett utrymme för att i chefsrollen tydligare sätta fokus på resultat.

En speciell utmaning för den kommunala organisationen utgör arbetet med tvärsektoriella projekt och processer. Vaggeryd arbetar mycket med att utveckla sådana arbetsformer bland genom den nya indelningen i målområden som förutsätter just tvärsektoriellt arbete. Det finns också enskilda exempel på där frågors komplexitet har motiverat ett samarbete över nämndgränserna.

Däremot finns ingen kommunövergripande sammanställning över pågående tvärsektoriella projekt. Med svag redovisning finns risk för okunskap och dubbelt arbete. Även ur ett ledningsperspektiv kan det vara av stor nytta att tydligt kunna se vilka tvärsektoriella projekt som pågår. På så sätt blir det enklare att prioritera mellan dem. Då en tydlig projektmodell inte heller används finns också risker för oklart ansvar, motsättningar kring finansiering, med mera.

Kommunen har ingen utbildning för medarbetare som bedöms ha förutsättningar att gå vidare och bli chef. En sådan utbildning, troligen i samarbete med närliggande kommuner, kan utgöra ett bra komplement till den ledarutbildning som redan bedrivs.

STYRKOR

- Nytt medarbetar- och ledarskapsprogram som är en del av ”Värdeverkstaden” samt kopplar till vision och värdegrund.
- Frihet för enheter att omfördela resurser inom budgetramen, dock med hänsynstagande till program.
- Fungerande system för hur över- och underskott på enhetsnivå ska hanteras.
- Utvärdering av chefer med olika metoder.
- Löneutveckling och befordran för duktiga ledare.
- Spridning och förankring av mål, uppdrag och ansvar i organisationen.
- Chefers lojalitet till kommunens mål.
- Ledningsutvecklingsprogram på flera nivåer samt med koppling till styrning och kvalitet.
- Samverkan med närliggande kommuner kring fördjupad ledarutbildning.
- Chefsdagar med blandade grupper för diskussion om ledarskapsfrågor och utmaningar.

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Begränsad delegation till chefer att hantera rekrytering och ny lönesättning.
- Kommunövergripande sammanställningar av pågående tvärspektoriella projekt och processer.
- Gemensamma, tydliga arbetsmetoder för arbetet med tvärspektoriella projekt och processer.
- Införande av individuella chefskontrakt med koppling till krav på resultat.
- Mer systematik för att identifiera och utveckla möjliga ledarämnen.

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 	39

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 avseende volym, kvalitet med mera. Uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning inklusive uppföljning är en av de stora utmaningarna som svenska kommuner står inför. Det handlar om vilken kvalitet kommunens serviceutbud håller och vad denna kvalitet kostar.

SAMMANFATTNING AV INTRYCK

Vaggeryd har som tidigare framhållits en logiskt uppbyggd styrmodell som är förankrad på ett bra sätt. Till denna styrmodell är kopplad en traditionell ekonomisk styrning med bra kontroll och uppföljning av ekonomin. Positivt är också att diskussioner kring mål och utfall förs i olika fora, bland annat på arbetsplatsträffar.

Samverkan med kommuner är ett starkt område som gör det möjligt för kommunen att erbjuda bra kvalitet och samtidigt hålla nere kostnaderna. Vaggeryd samarbetar med sina grannkommuner i till exempel i frågor som räddningstjänst, överförmynderi, juridik, energikontor och data-skydd.

Möjligen skulle ett utökat samarbete med frivilligkrafter kunna bidra till en högra servicekvalitet inom till exempel skola och äldreomsorg.

Kommunens styrmodell saknar idag, bortsett från ekonomin, ett tydligt fokus på resultat. Detta kan förbättras genom en skarpare målformulering och uppföljning. På nämndnivå har styrningen hittills till stor del handlat om aktivitetsstyrning, inte om resultatstyrning. Delvis har ett arbete inletts i annan riktning genom att mer systematiskt koppla resultatindikatorer till de tidigare målen. Arbetet befinner sig dock i ett inledande skede

Målprognoser skulle kunna lämnas redan vid första delårsrapporteringen som idag enbart är av ekonomisk natur. Argumentet att utelämnas mål vid det här tillfället är att det i allmänhet har hänt för lite för att man ska kunna göra bra uppföljningar och prognoser. I gengäld är det under verksamhetsårets första del som det är mest effektivt att sätta in korrigerande åtgärder. Efter andra tertialet är det ofta för sent för att åtgärder ska få effekt under verksamhetsåret.

Resultatjämförelser som ett led i arbetet med att skapa kvalitet och effektivitet görs med andra kommuner men inte lika systematiskt mellan parallella enheter inom Vaggeryds kommun. Det senare är ett utvecklingsområde. Jämförelser görs inte heller med privata utförare vilket till stor del beror på att huvuddelen av verksamheten drivs i egen regi.

Kommunen skulle i ökad utsträckning inom styrningen kunna använda nyckeltal baserade på kvalitetskostnad, det vill säga kostnad mätt per kvalitetsenhet, till exempel kostnad för betygspoäng.

Andra sätt att stimulera en utveckling mot kvalitet och effektivitet kan vara att använda processanalyser för att förenkla arbetsformerna.

Ytterligare ett utvecklingsområde är att skaffa ett samlat digitalt verktyg där man kan se statusen på både resurser och resultat.

STYRKOR

- Fungerande ekonomisk avvikelshantering
- Diskussioner av resultat, analys och åtgärder på arbetsplatsträffar.
- Resultatjämförelser med andra kommuner för att utveckla service och effektivitet.
- Samverkan med andra kommuner för att förbättra serviceutbudet och effektiviteten.

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Mer fokus på resultat i kommunens styrmodell.
- Målprognoser i första delårsrapporteringen för att möjliggöra hantering av avvikelser.
- Uppföljning av kostnad kopplat till kvalitet/resultat.
- Mer systematiskt användande av processutveckling för att öka effektivitet.
- Jämförelser mellan interna, parallella enheter.
- Jämförelser med icke-kommunala enheter för att förbättra service och effektivitet.
- Samverkan med ideella krafter i civilsamhället
- IT-stöd för att kunna följa både resurser och mål.

Område 6 Kommunen som arbetsgivare – personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	55

ALLMÄNT

En stark och tydlig personalpolitik är en av svenska kommuners viktigaste framgångsfaktorer. Kommunerna står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bland annat omfattande pensionsavgångar. För att kunna konkurrera om framtidens arbetskraft måste man skapa arbetsplatser som upplevs som attraktiva, utvecklande och hälsosamma.

SAMMANFATTNING AV INTRYCK

Det personalpolitiska programmet är relativt nytt och täcker in de områden som är strategiska att styra. Kopplingar finns till både visionen och kvalitetspolicyn.

Vaggeryd har kommit relativt långt i arbetet att marknadsföra kommunen som en attraktiv arbetsgivare. Attraktivitet som arbetsgivare beskrivs främst som en funktion av goda arbetsförhållanden i kommunen, Vaggeryds spännande vision samt kommunens utmärkta geografiska läge. Kommunen deltar i olika mässor och försöker locka sökande genom filmer som presenteras på

digitala medier. De förmåner som är kopplade till anställningen bedöms ligga på en normalnivå. Det är dock värt att uppmärksamma att samtliga 50-åringar gratuleras av arbetsgivaren.

Även då det gäller att samordna rekryteringsarbetet är Vaggeryd på god väg. Riktlinjer finns framtagna men är ännu inte beslutade. Kommunen använder också ett digitalt rekryteringsverktyg.

Medarbetarsamtalen bedöms i princip nå alla och genomförs utifrån en omfattande mall.

Även lönesamtalen når i princip hela målgruppen. Lönekriterierna är omfattande och finns nedbrutna för vissa yrkesgrupper men inte alla. Ett utvecklingsområde kan vara att ha en rutin där de bryts ner och görs kända på verksamhetsnivå. Lönekartläggningar görs varje år men det förefaller råda okunskap hos flera om vilka prioriteringar de leder till.

Medarbetarundersökningar genomförs vartannat år och kopplas till analys, handlingsplaner/åtgärdsprogram och uppföljning. Även det systematiska arbetsmiljöarbetet bedöms fungera bra.

Ett utvecklingsområde är att kommunövergripande och återkommande kartlägga kommunens framtida kompetens- och rekryteringsbehov samt vidta åtgärder utifrån resultatet. Vaggeryd är dock en förebild för andra kommuner genom att man i budgeten kommunövergripande avsätter resurser och i vissa fall på verksamhetsnivå för kompetensutveckling.

Utvärderingens bedömning är att det inte finns någon systematik kring upprättande av individuella kompetensutvecklingsplaner som följd av medarbetarsamtalen. Detta är också ett utvecklingsområde.

Vaggeryd beskriver hur man arbetar framgångsrikt med att uppnå en bra mångfald i organisationen. Utvärderingens bedömning är att denna mångfald också kan användas mer systematiskt för att utveckla verksamhetens kvalitet.

STYRKOR

- De personalpolitiska styrdokumenterna.
- Kommit långt i arbetet mot en gemensam modell för rekrytering.
- Marknadsföring av Vaggeryd som en attraktiv arbetsgivare
- Central och delvis lokal budgetering av resurser till personalens kompetensutveckling.
- Årliga medarbetar- respektive lönesamtal för i princip alla anställda.
- Medarbetarundersökningar vartannat år kompletterade till särskilda temaundersökningar.
- Systematiskt arbete med arbetsmiljön med utbildade chefer och skyddsombud samt lokala arbetsmiljögrupper.

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Centrala, återkommande insatser för kartläggning av behov kopplade till kompetens- och medarbetarförsörjning.

- Upprättande av kompetensutvecklingsplaner som följd av medarbetarsamtal.
- Nedbrytning av lönekriterier till verksamhetsnivå.
- Tydliggöra hur centrala lönesatsningar påverkas av de lönekartläggningar som görs.
- Mer systematiskt använda mångfald i personalgruppen som en resurs i det praktiska arbetet.

Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer • IT-stöd 	60

ALLMÄNT

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett många olika system för att bedriva kvalitetsarbete. TQM, ISO, SIQ, och Lean är alla standards eller system för arbete med kontinuerliga förbättringar. I den kommunala världen har kvalitetsarbete ofta förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för detta ändamål. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor är att det system som används också länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

SAMMANFATTNING AV INTRYCK

I strategin/verktyget ”Värdeverkstaden” har Vaggeryds kommun sammanfattat sitt arbete med kvalitet och styrning på ett mycket pedagogiskt och heltäckande sätt, något som kan vara en förebild för många kommuner. ”Värdeverkstaden” består av delarna berättelsen, uppdraget, upplevd kvalitet, ledarskap och medarbetarskap, värdegrund, kundorientering, Lean, mätning/uppföljning samt värdeskapande processer. Verktyget används för utbildning av personalen. Genom ”Värdeverkstaden” sker en tydlig samordning av kommunens kvalitetsarbete.

Ett annat mycket gott exempel i Vaggeryd är de förbättringscoacher som finns på socialförvaltningens arbetsplatser och vars arbete stöds av en förbättringssamordnare.

Kommunens kvalitetsarbete bygger till stor del på principerna i Lean. Arbetet innebär kontinuerliga insatser för att notera, analysera och åtgärda brister och avvikelser. Flera verksamheter

använder så kallade Leantavlor vilket gör att arbetet automatiskt sprids och förankras i personalgruppen.

Skolan använder det av skolverket framtagna kvalitetsverktyget BRUK. Socialförvaltningen hämtar också stöd i kvalitetsarbetet från Socialstyrelsens författningssamling SOSFS.

Socialförvaltningen uppmärksammar bra förbättringsarbete och kreativa insatser genom att visa upp resultatet på en årlig mäsas.

Vaggeryds kommun visar ett intresse av att ta del ”best practice” inom olika verksamhetsområden. Studieresor har genomförts till framgångsrika kommuner, bland annat vinnare av Sveriges kvalitetskommun.

I ett läge där kommunen arbetar aktivt med på flera sätt med kvalitet kan det finnas anledning att konsolidera detta snarare än att lägga till ytterligare metoder. Om man skulle välja detta finns en utvecklingspotential inom områden som kollegial granskning, stöd av brukargrupper (utöver råd) med att utveckla servicekvaliteten samt att mer systematiskt uppmuntra individer/grupper som är framgångsrika i sitt förbättringsarbete eller uppvisar kreativitet.

STYRKOR

- ”Värdeverkstaden” som sammanhängande strategi för kvalitetsarbetet kan fungera som en förebild för andra kommuner.
- Tydlig kommunövergripande samordning av kvalitetsarbetet.
- Löpande arbete med leaninspirerad metodik för att kartlägga, analysera och åtgärda avvikelser och brister.
- Systematisk omvärldsspaning för att lära av de absolut bästa exemplen.
- Olika metoder, till exempel ”Arbetsglädje” på intranätet eller mäsas på socialförvaltningen för att sprida goda erfarenheter till en större grupp.
- Socialförvaltningens förbättringscoacher med stöd från förbättringssamordnare.

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Använda kollegial granskning för att utveckla kvalitetsarbetet.
- Använda brukare (utöver via råd) för att utveckla servicen.
- Mer systematiskt utformad stimulans/uppmuntran till arbetsgrupper som genomför förbättringar.

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	64

ALLMÄNT

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

SAMMANFATTNING AV INTRYCK

I rollen som samhällsbyggare ingår många olika delområden. Generellt är Vaggeryd aktivt inom de flesta av dem.

Miljöarbetet är en viktig del av arbetet för ett hållbart samhälle. För Vaggeryds del utgår detta från ett miljöprogram med olika mål som mäts och följs upp. Bland annat arbetar kommunen med att minska koldioxidutsläpp och med energieffektivisering. Återvinning och inte minst återbruk förefaller vara områden som kommunen satsar på. Leksaker till den egna förskolan tillförs via återbruk. Vaggerydsborna välkomnas också att ta med sig saker som de kan använda från återvinningscentralen. Ett utvecklingsområde inom miljön kan vara att arbeta mer aktivt med ekologisk mångfald.

På det sociala området arbetar Vaggeryd tillsammans med polisen genom en gemensam handlingsplan som bland annat syftar till att minska narkotikaanvändning samt förekomsten drogpåverkade bilförare. En handlingsplan mot våldsbejakande extremism håller på att tas fram.

Ekonomisk hållbarhet är inskriven som ett särskilt mål i kommunens styrmodell.

Vaggeryd arbetar aktivt tillsammans med föreningslivet för att utveckla lokalsamhället. Genom att systematiskt besöka alla föreningar under flerårsperiod skapar kommunen en bas för samarbetet. Man talar om en Vaggerydsmodell som innebär att kommunen aktivt stödjer att föreningar bildas för ett särskilt ändamål. Det kan gälla utbyggnad av fiber på landsorten eller skötsel av en idrottsanläggning. Föreningar har möjlighet att söka startbidrag, grundbidrag, integrationsbidrag, jämställdhetsbidrag, bidrag till föreningsägd anläggning, aktivitetsbidrag, lokalbidrag, särskilt bidrag samt bidrag till ledarutbildning.

Även kulturföreningar kan söka samma typer av bidrag. Biblioteken med sina olika arrangemang stärker också det lokala kulturlivet. Varje år bjuds kulturföreningarna in till ett kulturting där kommande års verksamheter diskuteras med stöd av en extern moderator. Varje år delar kommunen också ut ett kulturpris. Många av kommunens återkommande arrangemang genomförs i samarbete med föreningslivet. Det gäller till exempel kulturhelg vartannat år, årliga samhällsfester i Vaggeryd och Skillingaryd och nationaldagsfirandet.

Kommunen har en kulturskola. Ett utvecklingsområde kan här vara att pröva olika åtgärder för att säkerställa att elevsammansättningen motsvarar kommunens befolkningsstruktur.

Kommunens näringslivsarbete sker inom ramen för näringslivsrådet som arbetar med Science Park, tillväxtprogram, startpaket, etablering, affärsutveckling, coaching, nätverk samt samarbete skola-arbetsmarknad. En kommunal tjänsteman fungerar som näringslivets ingång till kommunen i frågor som rör myndighetsutövning. Representanter för kommun och näringsliv möts regelbundet på välbesökta frukostar. Vaggeryd samarbetar också med Business Gnosjöregion AB samt med den bredare Entreprenörsregionen.

Vaggeryd har arbetat aktivt med att söka EU-bidrag. Däremot är en utveckling av internationella kontakter och samarbetsprojekt ett område där kommunen skulle kunna ha en mycket starkare profil.

STYRKOR

- Miljöprogram med mål för kommunens arbete med att minska negativ miljöpåverkan.
- Konkreta åtgärder för återbruk och återvinning.
- Arbete med social och ekonomisk hållbarhet
- Styrdokument för området trygghet och säkerhet.
- Systematiska samarbete med föreningslivet, som man träffar cirka 20 per år enligt Skutskärsmodellen.
- Samverkan med föreningar för att sköta idrottsplatser, fiberutbyggnad och liknande.
- Årligt ”kulturting” som samlar representanter för kulturlivet för att diskutera aktuella kulturfrågor.
- Stöd till föreningar i form av lokalbidrag och flera andra bidrag.
- Årligt kulturpris.
- Brett stöd till det lokala näringslivet via näringslivsrådet
- Goda kontaktmöjligheter med kommunen för näringslivet via samhällsutvecklare och näringslivsfrukostar.
- Aktiva med att söka EU-bidrag
- Olika insatser för att motverka social och etnisk segregation, bland annat möjligheter att söka föreningsbidrag för arbete med integration.

FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Utveckla och tillämpa en plan/strategi för kommunens internationella utbyte.
- Aktiva åtgärder för att bredda rekryteringen till kulturskolan
- Arbete med biologisk mångfald.
- Fler former av miljöinformation till invånarna.

4. Översikt avpoängfördelning

Nedanstående tabeller visar Vaggeryds 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?	10	15	65%
1.2	Informerar invånarna om aktuella frågor i politiken?	12	20	62%
1.3	Informerar invånare om resultat?	12	25	48%
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	16	30	54%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	0	10	0%
		50	100	50%

2	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	14	15	90%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	14	25	56%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	9	20	43%
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%
		49	100	49%

3	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhets-tänkande avseende styrning/uppföljning?	14	15	96%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	11	25	43%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	15	25	60%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	9	20	47%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	8	15	54%
		58	100	58%

4	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	6	15	40%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	6	10	63%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	0	20	0%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	5	15	31%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	17	20	84%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	11	20	53%
		44	100	44%

5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	2	15	15%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	7	25	26%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	9	15	60%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	9	15	57%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	6	20	32%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	7	10	65%
		39	100	39%

6	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	9	15	60%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	14	20	68%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	14	25	56%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	5	15	35%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	10	15	69%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	3	10	30%
		55	100	55%

7	Ständiga förbättringar	Uppnått	Max	Procent
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	14	15	95%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	15	25	59%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	11	20	54%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	10	20	48%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	11	20	55%
		60	100	60%

8	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	10	15	64%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	9	15	62%
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?	4	10	38%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	10	15	66%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	7	15	48%
		64	100	64%