

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Vara kommun

2008-12-09--11

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Vara kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden
4. Poängsammanställning

Ingmar Kärrsten, Falkenbergs kommun

Lena Tegenfeldt, Uddevalla kommun

1 Vad är Kommunkompassen

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget har arbetats fram 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 Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Øgård, Oslo Universitet.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Som framgår utvärderar Kommunkompassen inte verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller 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 demokratisk kontroll
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän
- Ledning, decentralisering och delegering
- Kontroll och rapportering
- Personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Samhällsbyggnad.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Rapporten innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens sätt att arbeta och en poängsättning som knyts till en stor mängd delfrågor. Detta skapar goda förutsättningar för att lära genom jämförelser med andra kommuner som också utvärderats. 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 Vara kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Vara kommun

Vara kommun ligger i Västra Götalands län på slätten mitt i landskapet Västergötland. Invånarantalet ligger runt 16 000, och har med små variationer legat på denna nivå sedan år 2000. Under 90-talet minskade befolkningen med ett 100-tal personer per år. Halva befolkningen bor i någon av de nio tätorterna. De största är centralorten Vara med ca 3 800 invånare, samt Kvänum, Levene och Vedum med vardera ca 1 000 invånare. Inpendlingen till kommunen är högre än utpendlingen.

Lantbruk har haft stor betydelse för det lokala näringslivet och är fortfarande en viktig - men minskande - del av detta. Det finns också många små och medelstora företag bl a inom branscherna vitvaror, bostadsmoduler, läkemedel och båtmotorer. De största företagen är Askocylinda AB (vitvaror, ca 500 anställda), Swegon AB (luftventilationssystem, ca 500 anställda), Vedums Kök (köks- och badrumsinredningar, drygt 200 anställda) samt Benders takpannor (ca 200 anställda).

Vara ligger i en kulturbygd med rik historia. I området kring Levene har många fynd gjorts vid arkeologiska utgrävningar. Där har man bl a funnit ett stort gravfält och på Levene kyrkogård finns Sveriges högsta runsten och i Sparlösa finns den unika Sparlösaastenen från 800-talet med bilder och två olika runalfabet. Vid offerplatsen Finnestorp har omfattande arkeologiska fynd gjorts, vilka kan dateras från Kristi födelse och ca 600 framåt i tiden.

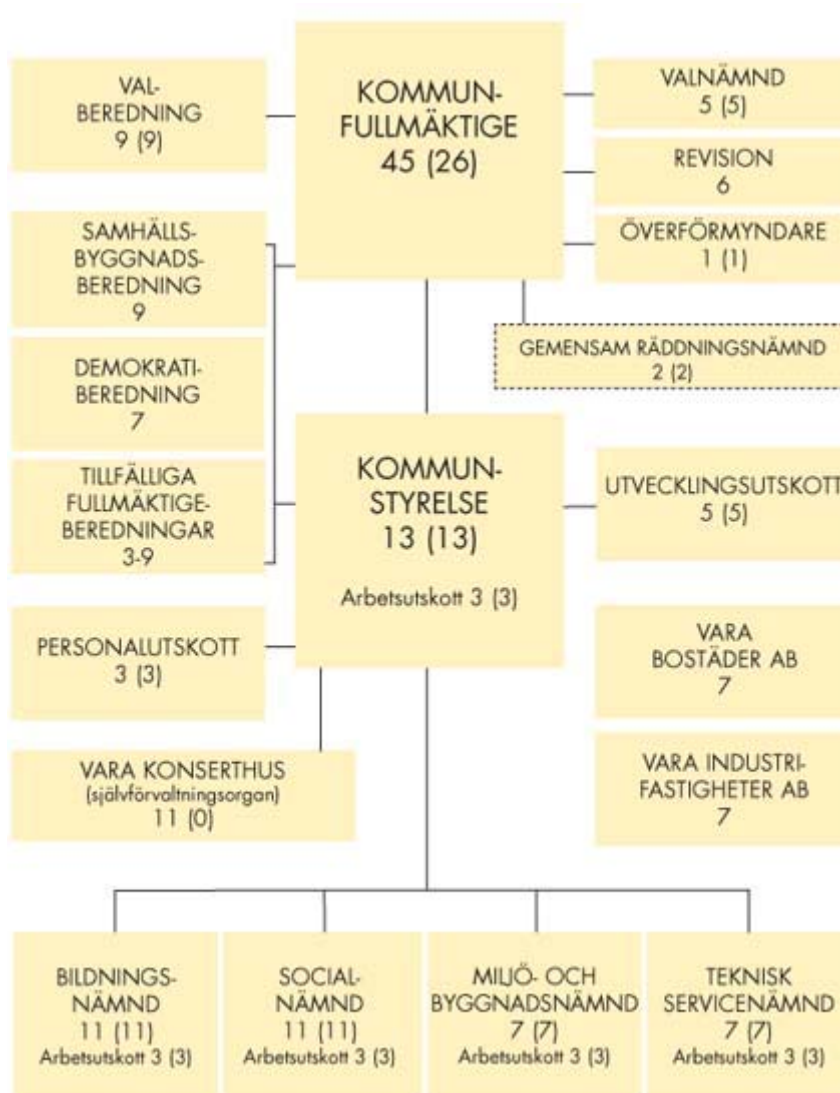
Orten Vara har byggts upp som en småstad och handelsplats med utgångspunkt från att ha varit ett stationssamhälle mellan Lidköping, Skara, Falköping, Alingsås och Vänersborg.

Vara kommun har skapat sig en profil inte minst genom några uppmärksammade satsningar. En av dessa är Vara konserthus, som har en omfattande verksamhet inom musik, dans, teater, opera, musikaler m m. Konserthuset fungerar också som en del av gymnasieskolan med föreläsning- och lektionssalar, dansstudio m m. Konserthusets restaurang är till både för gymnasiet och besökare i samband med arrangemang. En mycket stor satsning är den planerade Vara Horse Arena – ett nordiskt centrum för hästsport som är tänkt att börja anläggas under 2009 – 2011. Internationalisering kan också ses som en del av profilen, bl a genom kopplingen till kompetensutveckling.

Vara har på flera områden uppmärksammats med priser, t ex årets kommun, årets kulturkommun och årets företagarkommun och kommunen är tydlig med sin inriktning att sträva efter sådan positiv uppmärksamhet. En del av dessa utmärkelser berörs i den följande framställningen.

Kommunorganisationen

Kommunen har en i stort sett traditionell politisk organisation med kommunfullmäktige, kommunstyrelse med utskott, nämnder samt kommunala bolag. Varje nämnd har en förvaltning kopplad till sig. Det finns dock inslag av fullmäktigeberedningar och dessutom en särskild politisk ledning för Vara Konserthus.

Politisk organisation

Vara styrs av en borgerlig majoritet, med Moderata samlingspartiet som största parti. Mandatfördelningen i kommunfullmäktige ser ut på följande sätt:

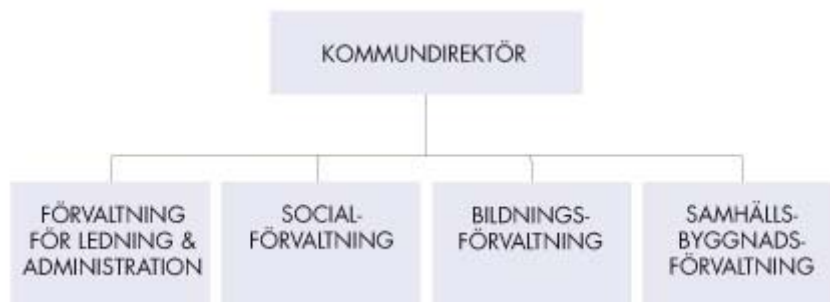
M	S	C	Fp	Kd	V	Sd
16	13	8	3	2	2	1

Förvaltningsorganisation

Under 2008 samordnades tekniska serviceförvaltningen och miljö- och byggnadsförvaltningen i en samhällsbyggnadsförvaltning, vilket innebär att organisationen nu består av fyra förvaltningar

- förvaltningen för ledning och administration
- socialförvaltningen
- bildningsförvaltningen
- samhällsbyggnadsförvaltningen

Förvaltningscheferna utgör, tillsammans med kommundirektören, kanslichefen, ekonomichefen, personalchefen, kvalitetschefen och utvecklingschefen, kommunens ledningsgrupp.



Utvärderingen

Denna utvärdering av Vara kommun genomfördes i december 2008. Det var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassen och den kommer att ingå som del av underlaget inför nomineringen till utmärkelsen Sveriges kvalitetskommun 2009.

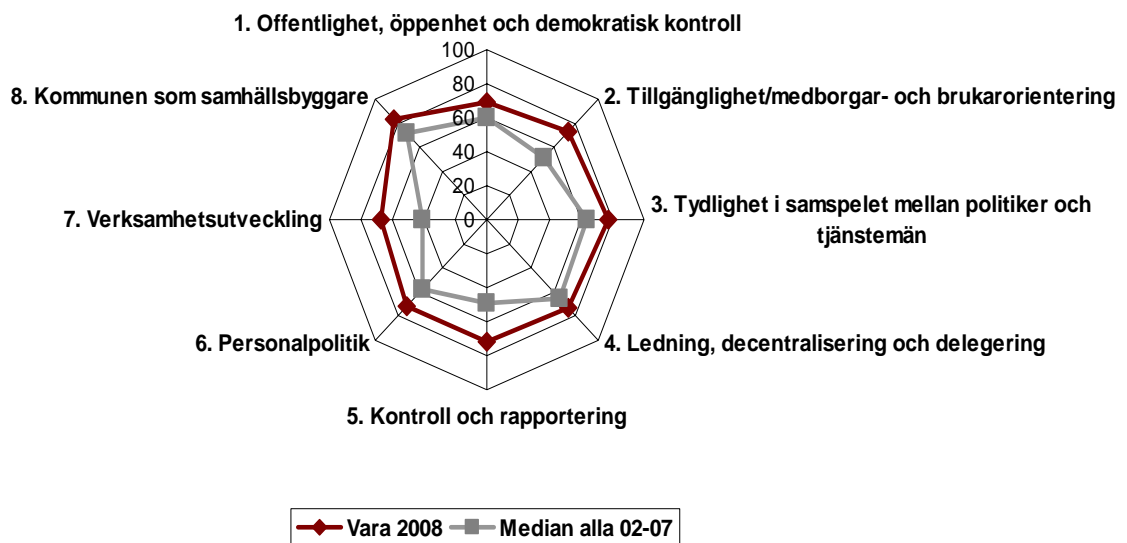
Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida och intranät samt genomfört intervjuer med ca 25 personer i organisationen – politiker, ledande tjänstemän och fackliga företrädare.

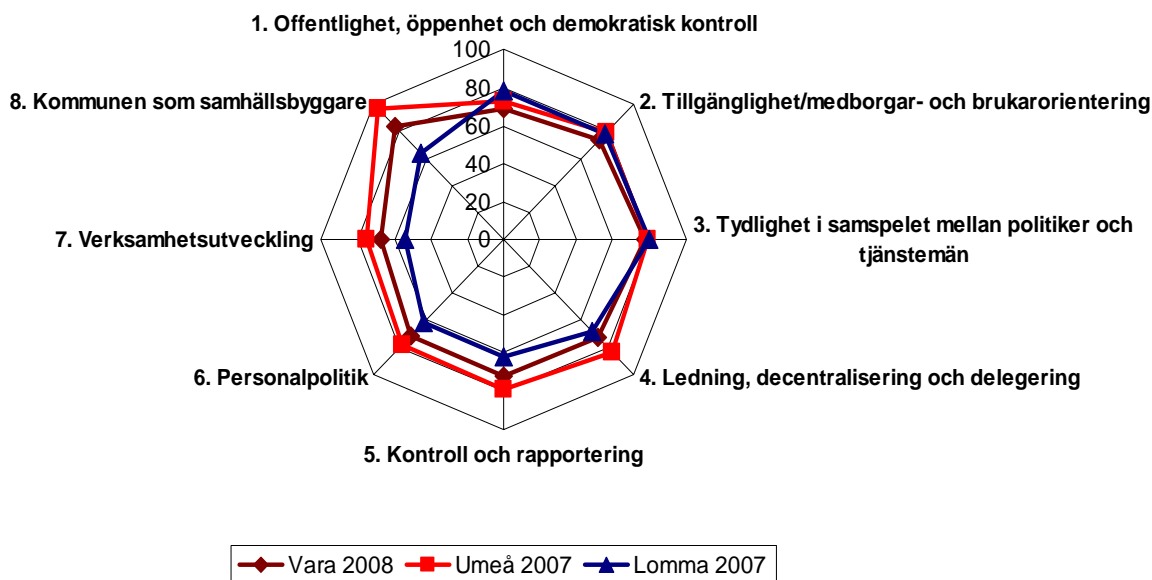
Sammanfattning av resultat

I den följande grafiska framställningen illustreras Varas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas medianen för alla kommuner som utvärderats 2002-2007. Kommuner som det kan vara intressant att jämföra med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj och i diagram nedan.

Tabell 1 Vara kommun 2008 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden jämfört med alla utvärderade svenska kommuner 2002-2007

	Vara 2008	Median alla utvärderingar 02-07
Offentlighet, öppenhet och demokratisk kontroll	69	60
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	74	51
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	77,5	64
Ledning, decentralisering och delegering	72,5	65
Kontroll och rapportering	72	49
Personalpolitik	71,5	57
Verksamhetsutveckling	67	41
Kommun som samhällsbyggare	84	72
TOTALT	587,5	453,5





Kommunkompassen i Vara 2008 i förhållande till två andra kommuner

Sammanfattning av utvärderingen

Vara kommun har väl utvecklade system och processer på de områden som studeras i Kommunkompassen. Det finns dock fortfarande utrymme för förbättringsmöjligheter och i den detaljerade redovisningen på de olika områdena redovisas ett antal sådana möjligheter.

Det politiska systemet

Kommunen redovisar en omfattande information om sin verksamhet, både via nätet, genom informationstidningen AXET och på andra sätt. Ett mycket tydligt kännemärke för kommunen är den klara åtskillnaden mellan politik och förvaltning, d v s mellan VAD-frågor och HUR-frågor. Kommunen anger att man har två grundläggande styrprinciper, mål- och visionsstyrning samt decentralisering. I de centrala styrdokumenterna klargörs ansvaret på politisk nivå och vad som ligger inom förvaltningsorganisationen. Genom tjänstegarantierna har politikerna en möjlighet att formulera operativa mål och genom resursfördelningssystemet ger fullmäktige och övriga politiska organ de ekonomiska förutsättningarna för verksamheten. En ytterligare utveckling skulle kunna vara att ännu tydligare koppla de övergripande målen till verksamhetsuppföljningen, bl a genom ökad mätbarhet.

Kommunens förmedling av tjänster

Valfriheten inom kommunens serviceutbud är relativt begränsad, även om man försöker tillmötesgå brukarnas önskemål i så stor utsträckning som möjligt. Det går dock att fritt välja skola. Alternativa driftformer förekommer i liten omfattning beträffande skola (en skola upp till åk 6) och beträffande barnomsorg (via kyrkan). Inom äldreomsorgen finns f n inga privata utförare.

Jämförelser, brukarundersökningar, synpunktshantering och andra former för att bedöma verksamhetens kvalitet och brukarnas åsikter förekommer i ganska stor utsträckning. Insamlat material används och analyseras på ett bra sätt. Utvärderarna anser dock att man ännu mera skulle kunna arbeta med jämförelser.

Sektorsprogram och tvärssektoriella projekt förekommer i stor utsträckning och vi uppfattar att det finns en tydlig ”Vara-anda” med innebörden att det gemensammas bästa sätts i första rummet.

Kommunen som arbetsplats

Vara kommun har väl fungerande system för arbetsmiljöundersökningar och medarbetar - /utvecklingssamtal, men det som framförallt ”sticker ut” är verksamhetsutvecklingsprogrammet för all personal med en stark internationell prägel och den uttryckliga målsättningen att 5 % av arbetstiden skall avsättas för kompetensutveckling. Ett utvecklingsområde kan vara att i större utsträckning och med mera systematik följa upp detta mål i alla delar av organisationen.

Utvecklingen av lokalsamhället.

Vara satsar hårt på rollen som drivande kraft i utvecklingen av lokalsamhället. Kultur och internationalisering är tydliga profilfrågor för kommunen och man har också ett omfattande näringslivskontakter och goda kontakter allmänt med föreningar.

Två mycket framträdande satsningar är Konserthuset (byggt 2003) som drivs i kommunens egen regi och den planerade Vara Horse Arena. Enligt uppgift finns det i västsverige - förutom i Göteborg - ingen anläggning av denna typ med mera omfattande evenemangsverksamhet än Konserthuset. Vara Horse Arena planeras som ett nordiskt centrum för ett flertal olika hästsporter, men också med företagsby, mässområde, hotell och restauranger. Eftersom Vara Horse Arena är på ett planeringsstadium - även om det är långt framskridet - har vi i denna undersökning värderat projektet utifrån vad själva planeringsprocessen tillför lokalsamhället.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

- 1.1 Hur informeras invånarna?
- 1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?
- 1.3 Hur informeras invånarna om resultatet?

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Varabornas 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 gäller också 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 och 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.

Vara kommun uppnår på detta område 69 poäng, vilket är ca 10 poäng över medianen för svenska kommuner.

Information

En nyckel till medborgarengagemang är att informationen om den kommunala verksamheten är omfattande och lätt tillgänglig. I Vara får invånarna via nätet information om sammanträdestider, föredragningslistor, protokoll m m för kommunfullmäktige och nämnderna. Genom att även protokollsbilagor är utlagda på nätet är en stor del av de handlingar som är underlag för de kommunala organens beslut tillgängliga. Vid fullmäktiges sammanträden kan man ta del av alla aktuella handlingar som berör ärendena vid det sammanträdet. Kommunala handlingar finns också - i efterhand - tillgängliga i bibliotekets ”medborgarhörna”.

Vara kommun ger ut en egen tidning (informationsbladet AXET) till alla hushåll och företag 10 gånger per år. Där redovisas planerade och pågående projekt, brukarundersökningar, evenemang, budget, bokslut m m. Genom den förhållandevis höga utgivningsfrekvensen får invånarna en aktuell löpande information om de kommunala frågorna. Den lokala pressen Skaraborgs läns tidning och Nya Lidköpings-Tidningen har en ganska omfattande kommunbevakning. Presskonferenser äger rum efter alla sammanträden med kommunstyrelsens arbetsutskott, kommunstyrelsen och nämnderna.

Den interna informationstidningen Varaktigt som skickas hem till alla anställda och förtroendevalda fyra/fem gånger per år, är också en del den kommunala informationen.

Budget, årsredovisning och en del andra omfattande handlingar finns tillgängliga på hemsidan, men särskilda ”light-versioner” tas inte fram. Det finns dock planer på att presentera årsredovisningen i sammanfattande form. Ett exempel att studera är Lomma kommun, som tar fram en populärversion av årsredovisningen.

Kommunfullmäktiges sammanträden sänds i närradion med hjälp av folkhögskolans media-linje.

Medborgarengagemang

Vara kommun har inte infört möjligheten att lämna formella medborgarförslag och har inte heller öppna nämndsmöten. Kommunens politiker uttrycker det så att man ”inte vill kommunalisera partipolitiken”.

Det förekommer inte heller något direkt deltagande från medborgarnas sida i centrala beslutsprocesser av typ framtagande av budget.

Det finns dock flera andra möjligheter för medborgarna att komma i kontakt med och påverka politikerna. I anslutning till kommunfullmäktiges möten anordnas ”mingel” där möjlighet ges att kontakta fullmäktiges ledamöter i vilken fråga som helst. Detta sker då på ett relativt informellt sätt och bedöms som en uppskattad kontaktmöjlighet. Kommunfullmäktiges presidium kan också besluta om allmänna frågestunder när det anses befogat. Denna möjlighet utnyttjas traditionellt vid behandlingen av budgeten, men inte så ofta i övrigt.

Som exempel på andra åtgärder för att stimulera medborgarengagemang och ge möjligheter till kontakt med politiker kan nämnas ungdomsrådslag, handikappråd, pensionärsråd och träffar

med byalag. Alla företag inbjuds 1-2 gånger per år till träffar med kommunstyrelsens arbetsutskott. På skolorna anordnas "öppet forum" där politiker med elever diskuterar frågor på ett speciellt område, t ex skolmat.

Genom systemet "Bättre Vara" kan förslag och synpunkter lämnas i vilka frågor som helst, men i praktiken är det mest på det tekniska området som förslagen ges. Kommunen är mycket nogra med att ge svar på inkomna synpunkter.

I planeringen av Vara Horse Arena har hearings anordnats vid två tillfällen med allmän inbjudan att diskutera projektet och ytterligare informationsmöten kommer att genomföras.

En särskild form för att stimulera medborgarengagemang är att intresseföreningar (lokala utvecklingsgrupper) har möjlighet att få ekonomiskt bidrag (5 000 kr) för att arbeta med utvecklingsplaner för sin kommun. Resultatet av detta vägs bl a in i den kommunala översiktsplaneringen. Vara kommun har i förhållande till sin storlek ett stort antal lokala intresseföreningar (ca 25) och ungefär hälften av dessa deltar i arbetet med utvecklingsplaner. Det är därigenom en ganska omfattande verksamhet.

Ytterligare en form för att engagera medborgarna i de kommunala frågorna är sk tätortsvandringar i framför allt tätorterna utanför centralorten. Vid dessa tillfällen deltar företrädare för intresseföreningar m fl samt kommunala representanter för i första hand den tekniska förvaltningen. Även om tätortsvandringarna främst har tillkommit för frågor av teknisk karaktär så kommer ibland även andra kommunala frågor upp som kan vidarebefordras till berört kommunalt organ. Utvärderarna fick intryck av att detta är en bra form för medborgarkontakt genom sin konkreta karaktär med möjlighet till snabb kommunal respons på de problem som tas upp.

Via kommunens hemsida finns det kontaktuppgifter till de förtroendevalda på ett tydligt och lättöverskådligt sätt, med foto och angivande av ansvarsområde. En "chatfunktion" för att komma i kontakt med politiker via hemsidan har tidigare prövats, men bedömdes inte som lyckad och har lagts ner.

Information om resultat

Årsredovisningen publiceras i sin helhet på hemsidan och finns också tillgänglig på biblioteken. Årsredovisningen innehåller en noggrann uppföljning av ekonomin. Även mål och måluppfyllelse redovisas, men i en del fall på ett ganska allmänt sätt genom att målen ofta inte är mätbara. En fördel hade också varit om måluppfyllelsen redovisades mera enhetligt mellan de olika verksamhetsområdena. Enligt uppgift vid intervjuerna arbetar man på en förbättring i detta avseende

Vara har deltagit i Sveriges kommuner och landstings projekt "Kommunens kvalitet i korthet" och de nyckeltal som tagits fram där presenteras tydligt och överskådligt på hemsidan.

Vara kommun har relativt nyligen anslutit sig till ett av de jämförande kvalitetsnätverk (ROLF-gruppen) som drivs i SKL:s regi och de rapporter som tas där publiceras på nätet. Hitills har två sådan jämförelser genomförts.

Genom hushållstidningen AXET redovisas i kortversion bl a brukarundersökningar och kommunens finansiella resultat. Resultatet av brukarundersökningar finns också oftast på nätet.

Sammanfattning område 1**Styrkor**

- Informationsbladet AXET med tät utgivning
- Tätortsvandringar som på ett konkret sätt fångar upp synpunkter och förslag
- Jämförelser av nyckeltal med andra kommuner via ”Kommunens kvalitet i korthet”

Förbättringsområden

- Ta fram och publicera sammandrag av större dokument i ökad utsträckning
- Ökat medborgardeltagande i vissa centrala beslutsprocesser, t ex framtagande av budget
- Tydligare och mera mätbara mål så att måluppfyllelse bättre kan kopplas till ekonomiskt resultat
- Mera enhetlig redovisning av måluppfyllelse

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?
- 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?
- 2.4 Genomförs medborgar- och/eller brukarundersökningar?
- 2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?
- 2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster. 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.

Inom detta område uppnår Vara 74 poäng, vilket är en nivå en bit över medianen för svenska kommuner.

Brukarfokusering

Som en del av Västra Götalandsregionen delar Vara regionens övergripande visionen om det Goda Livet.

Vara uttrycker också sina visioner på flera andra sätt, bl a genom fyra rubriker i den strategiska planen.

- En kommun som inte är som alla andra
- Här händer det !
- Vara vågar !
- Här är gôtt att Vara !

I den strategiska planen anges två övergripande mål, vilka också här en visionsliknande karaktär:

- Vara kommun har, vid utgången av 2011, 16 500 invånare
- Vara för barn och barnfamiljer

Den strategiska planen tar också upp ett antal framgångsfaktorer som skall visa på kommunens särart och vilja att ligga i frontlinjen.

- Mötesplats Vara – vilket skall understryka kommunens strategiska läge och goda kommunikationsmöjligheter
- Tillväxt och entreprenörskap – som framhåller ett starkt och differentierat näringsliv och en stark entreprenörsanda
- Kultur – vilket framhålles som en viktig framgångsfaktor som skapar mervärde och ökad livskvalitet som människor
- Internationalisering – som understryker att förmågan att förutse förändringar i omvärlden har stor betydelse för egen framgång
- Kompetens – långsiktigt, strategiskt arbete för kompetens bland medarbetarna anges som en grundbult för kommunal framgång
- Kommunikationer – en god och välutbyggd infrastruktur och goda elektroniska kommunikationsvägar är en förutsättning för en levande landsbygd, och för möjligheterna att arbeta och förflytta sig

Brukarfokuseringen uttrycks också i kommunens marknadsföring genom olika kopplingar till namnet VARA.

Vara deltog i det första av de nätverk som organiserades av Sveriges Kommuner och Landsting för att ta fram tjänstegarantier. Kommunen har utarbetat garantier på sjutton verksamhetsområden. Vi kunde dock inte se att dessa har någon direkt utgångspunkt i vision och övergripande mål, vilket kan förklaras av att de har tillkommit innan de nu gällande visionerna och övergripande målen formulerades.

Vår bedömning är att brukarfokuseringen är tydlig och därmed en styrka. Kommunens verkar ha en ambition att uttrycka vision och övergripande mål på många sätt. Möjligen skulle ett

förtydligande och koncentrat av visionens inriktning vara klargörande för vad som skall åstadkommas på längre sikt och också underlätta uppföljning.

Kommunens bedömning, så som den framkom vid intervjuerna, är att visionen är relativt väl känd bland invånarna, åtminstone beträffande ”Vara för barn och barnfamiljer”.

Information om tjänster

Vara har en innehållsrik hemsida med omfattande information om de kommunala tjänsterna. Det finns ca 15 blanketter som är möjliga att ladda ner, och i något fall går det också att sända in blanketten elektroniskt.

En Kommunguide har sammanställts och finns tillgänglig både i tryck och på nätet. I denna redovisas bl a kommunala tjänster och annan information från kommunen.

Ett medborgarkontor med bemanning av politiker har tidigare funnits, men detta har nu omorganiserats till en sk medborgarhörna på biblioteket med kommunal information.

Valfrihet

Valfriheten i det kommunala serviceutbudet är relativt begränsad. Inom t ex äldreomsorgen försöket man tillmötesgå brukarnas önskemål, men någon absolut valfrihet finns inte. Det finns inte något enskilt äldreboende i kommunen. En utredning om kundval inom hemtjänsten pågår. Valmöjlighet beträffande skola finns, men möjlighet till skolskjuts bortfaller om annan skola än den närmaste väljes. Det finns en skola (t o m åk 5) i enskild regi. Inom förskolan finns valmöjlighet, dels i form av alternativ förskola, dels möjlighet att välja dagbarnvårdare.

Genom det resursfördelningssystem som kommunen har ”följer pengarna brukaren” via avstämningar under löpande år. Frekvensen av dessa avstämningar kan variera mellan olika verksamheter.

Medborgar- och brukarundersökningar

Brukarundersökningar genomförs regelbundet och systematiskt, både genom egna undersökningar och deltagande i t ex SKL:s undersökningar på det tekniska området. Undersökningarna rapporteras till kommunstyrelsen och berörd nämnd. Förbättringsplaner skall tas fram utifrån resultatet av respektive undersökning. Dessa undersökningar, och den noggranna uppföljningen av dem, bedömer vi som ett starkt område i kommunen.

Vara kommun utnyttjar också andra metoder för att bedöma servicekvalitet, t ex olika råd, fokusgrupper och studiecirklar. En speciell och enligt uppgift framgångsrik metod för att ta reda på medborgarnas åsikter om de kommunala verksamheterna, är tätortsvandringarna som beskrivs under område 1.

Kommunen genomför regelbundet medborgarundersökningar, senast 2005, och planerar att fortsätta med detta med några års mellanrum.

Synpunktshantering

Synpunktshanteringen sker via systemet Bättre Vara.. Synpunkter kan framföras på flera sätt – formulär på hemsidan, förfrankerad blankett, telefon, e-post m m. Det finns klara rutiner för hanteringen av synpunkter. De skall kommenteras av ansvarig chef och normalt läggs ut på hemsidan samt avrapporteras till berörd nämnd. Någon sammanställd statistik på synpunkter och åtgärder som dessa kan ha lett till redovisas dock inte.

Synpunktshantering är inte kopplad till tjänstegarantierna.

Bemötande

Kommungemensamma diskussioner om förhållningssätt till brukare och medborgare sker i samband med den verksamhetsutveckling som all personal deltar i. Inom socialförvaltningen har man via arbete med ”Kompetensstegen” tagit fram en gemensam värdegrund där bemötandefrågor är en del. Ett gott bemötande av brukare är viktigt för löneutvecklingen och inte minst inom bildningsförvaltningen har detta tydliggjorts. Något speciellt servicepris eller liknande för gott bemötande har inte inrättats. Vi föreslår att kommunen överväger ett sådant.

Vara kommun har också arbetat med olika ”spel” och andra metoder för att diskutera frågor om värdegrund och bemötande. Alla medarbetare har i någon form deltagit i detta med ett kommungemensamt upplägg och därutöver har socialförvaltningen bedrivit en egen verksamhet på detta område.

Kommuner som skulle kunna studeras när det gäller arbete med bemötandefrågor är Botkyrka och Mark.

Sammanfattning område 2

Styrkor

- Vision och övergripande mål som tar fram kommunens särart
- Regelbundna och systematiska brukarundersökningar
- Synpunktshantering Bättre Vara
- Bemötandefrågor tas upp både kommungemensamt och förvaltningsspecifikt

Förbättringsområden

- Tjänstegarantierna har inte utgångspunkt i vision och övergripande mål
- Ökade valmöjligheter för brukarna
- Ökad tillgänglighet genom kvällsöppet eller bemannat medborgarkontor
- Fler e-tjänster
- Någon form av utmärkelse för gott bemötande

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

- 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?
- 3.2 Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?
- 3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?
- 3.4 Hur stimuleras den ömsesidiga förståelsen för uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). 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 målstyrningen. 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.

Detta är ett mycket starkt område i Vara som här uppnår 77,5 poäng vilket är betydligt högre än medianvärdet för svenska kommuner. Vi vill särskilt peka på den mycket klara och medvetna ansvarsfördelningen mellan politik och förvaltning.

Styrsystem och målformulering

De grundläggande principerna för kommunens styrning är mål- och visionsstyrning och decentralisering.

Styrsystemet består av flera led med den strategiska planen ”överst”. I denna ingår visionen och de övergripande målen samt lednings- och styrdokument för olika områden, t ex finans, personal, kvalitet, IT, Miljö, Information och marknadsföring m m.

Kommunen indelar målen i tre nivåer. Inriktningsmålen beskrivs som verksamhetens grundidé – vad som skall eftersträvas. Dessa är inte tidsbestämda, men behandlas och fastställs vart fjärde år i anslutning till ny mandatperiod. Effektmålen beskriver vad som skall uppnås, för vem och när. De är en konkretisering av inriktningsmålen. De operativa målen förtydligar vilka aktiviteter som krävs för att effektmålen skall nås.

Övriga delar av den strategiska planen är nämndernas/förvaltningarnas verksamhetsplaner och sektorsprogram för kultur, hållbar utveckling. Internationalisering, demokrati, folkhälsa samt näringsliv och arbete.

Utvärderarnas bedömning är att styrsystemet är ambitiöst uppbyggt. Som en särskild iakttagelse vill vi peka på den välutformade sammanställningen av styrdokument. Vi anser dock att målen i många fall är relativt vaga med formuleringar som ”skall främjas”, ”skall utvecklas”, ”skall verka för”, ”skall prioriteras”. Tydligare målformuleringar skulle också göra det lättare att följa upp målen. Kommunen anser dock själv att kopplingen mellan mål och budget är tydlig i den meningen att en förändrad budgetnivå skulle påverka målen och vice versa.

Delegation och ansvarsfördelning,

Ansvarsfördelningen mellan den politiska nivån och förvaltningsnivån är mycket tydlig. Detta framgår av de dokument vi studerat och inte minst av samstämmiga uttalanden vid intervjuerna. Både politiker och förvaltning är mycket medvetna om skillnaden mellan VAD-frågor och HUR-frågor och vi uppfattar att man från båda håll är mycket noga med att hålla på denna skiljelinje. Övertramp kan naturligtvis ändå förekomma, men de frågor som kan uppstå i detta avseende löses snabbt utifrån den tydliga grundsynen. Vi bedömer detta som ett synnerligen starkt område i Vara och vill framhålla kommunen som ett föredöme i detta avseende.

Rapportering till politisk nivå

Rapporteringen från förvaltning till politisk nivå följer i stort sett normalupplägget i svenska kommuner med tertialrapporter av i första hand ekonomin. Fokus ligger på prognoser för utfall på helårsnivå, vilket vid en intervju bl a uttrycktes som ”det är inte tertialet i sig som är det viktigaste”. Delårsbokslutet efter tertial 2 innehåller förutom ekonomiska data även uppföljningar av volymer och mål, medan rapporten efter tertial 1 i huvudsak handlar om ekonomi.

Förutom tertialrapporteringen förekommer även månadsuppföljningar, men dessa går inte till politikernivå.

Vara kommun har relativt nyligen anslutit sig till SKL:s jämförelseprojekt (via ROLF-gruppen) och därigenom produceras rapporter som ger politikerna möjlighet att göra jämförelser med andra kommuner. Vid intervjuerna framhölls också att kommunen aktivt använder sig av VKV (Vad kostar verksamheten i din kommun?) som underlag för jämförelser med andra kommuner.

Utvärderarnas bedömning är att jämförelserna med andra kommuner skulle kunna utvecklas ytterligare.

Ömsesidig förståelse mellan politiker och förvaltning

Inom socialförvaltningen och bildningsförvaltningen förekommer ett faddersystem som innebär att en "faderpolitiker" håller särskild kontakt med en viss verksamhet. Man framhåller dock att man även i det sammanhanget är mycket noga med att respektera skiljelinjen mellan VAD- och HUR-frågor. Inom samhällbyggnadsförvaltningen förekommer inte något faddersystem.

I fråga om utbildning av politiker har kommunen påbörjat en intressant utveckling. Nyvalda politiker erbjuds en högskoleutbildning på 5-poängsnivå där kommunen står för kursavgift och litteraturkostnader. Ca 15-20% av politikerna deltog efter senaste valet. Planer finns nu på att göra utbildningen obligatorisk i den meningen att partierna skall träffa en överenskommelse med den innebörden inför nomineringarna.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- Mycket tydlig ansvarsfördelning politiker - förvaltning
- Koppling mål - ekonomi
- Politikerutbildning på högskolenivå

Förbättringsområden

- Mera jämförelser med andra kommuner i rapporter till den politiska nivån
- Tydligare och mera uppföljningsbara mål

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärssektoriellt samarbete och samordning över sektorsgränser?

- 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?
- 4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?
- 4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?

Allmänt

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

Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Vara kommun uppnår här 72,5 poäng, vilket är en bit högre än svenska kommuners median.

Delegerat ansvar för ekonomi och personal

Graden av delegerat ansvar till enhetsnivån är mycket hög, både beträffande ekonomi- och personalfrågor. Enhetschefer (och motsvarande) har mycket stor frihet att disponera sina resurser och kan i princip göra vilka omfördelningar som helst inom beslutade ramar.

Beträffande möjligheten att flytta budgetmedel mellan år finns ett speciellt regelsystem med innebörden att man tar med sig 75 % av överskott och 100 % av underskott. Genom att budgetera en viss summa för överflyttade överskott har kommunen i princip garderat att ekonomisk möjlighet finns för enskilda enheter att ta med sig överskott även om kommunen som helhet inte skulle ha något överskott det aktuella året. Att man gjort ett undantag från dessa överföringsregler för 2008 till 2009 p g a den rådande allmänna osäkerheten om de finansiella förutsättningarna förändrar inte utvärderarnas bedömning att detta utifrån Kommunkompassens kriterier är ett tydligt och välfungerande system. Vi ser detta som ett spännande exempel för andra kommuner.

Det finns för enheterna att finna egna intäkter vid sidan av budgeten. Exempel på detta är uthyrning av lokaler, ersättningar för studiebesök och handledning av studenter. Dessa extra-intäkter är helt disponibla för respektive enhet.

Samverkan

Det finns många tvärsektoriella projekt och handlingsprogram i kommunen.

Exempel på detta är:

- Projekt Vara Vatten – ett samarbete mellan vattenverk och socialförvaltning för att bultjera bordsvatten
- Barn med behov av särskilt stöd
- Gemensamma utvecklingsdagar
- Leasingbilar
- Konserthuset utnyttjas för flera verksamheter

- LEAN – kommungemensamt arbete och metodik för systematiska förbättringar
- Skolan och äldreomsorgen samarbetar beträffande datakurser för äldre
- Genklang Vara – ett projekt för att skapa utvecklande möten mellan konstnärer och arbetsplatser i kommunen

Kommunen har centralt fastställt sex kommunövergripande sektorsprogram som gäller över förvaltningsgränserna. Dessa sektorsprogram avser följande områden:

- Kultur
- Hållbar utveckling
- Internationalisering
- Demokrati
- Folkhälsa
- Näringsliv och arbete

Utvärderarna fick allmänt intrycket att det i Vara finns en mycket tydlig anda av att arbeta med det kommungemensamma bästa som ledstjärna.

Vi kunde däremot inte finna att man i någon större utsträckning använder sig av standardiserade och kommungemensamma mallar och målbeskrivningar för tvärsektoriella projekt och inte heller att dessa projekt har egna budgetar.

Chefsroll och ledarskap

Cheferna kan sägas ha två olika uppdrag. Dels skall de administrera och leda verksamheten utifrån brukarens perspektiv så att personalen och övriga resurser utnyttjas på bästa sätt och dels skall de företräda det kommunövergripande perspektivet och utifrån detta leda verksamheten med en helhetssyn.

Detta kan beskrivas med kontrakt eller någon form av uppdragsbeskrivning. I Vara finns inga chefskontrakt i den formen, men däremot har man tagit fram en generell beskrivning av förvaltningschefsuppdraget. Införande av sådana chefskontrakt skulle kunna vara ett förbättringsområde. I bl a Göteborgs stad diskuteras uppdragsbeskrivningar/kontrakt för förvaltningschefer.

Chefsutvärderingar sker via arbetsklimatundersökningar (vartannat år) och genom utvecklingssamtal. Här ser vi ett utvecklingsområde för kommunen, som genom att tillämpa ”kontrakt” skulle kunna ge cheferna tydligare förutsättningar för chefskapet genom att på ett mera individuellt sätt beskriva förväntningar på henne/honom.

Det förekommer inte någon form av belöningar med direkt knytning till den individuella chefsprestationen. Även om detta säkert är ett medvetet val från kommunens sida, så kan det utifrån Kommunkompassens kriterier vara ett förbättringsområde och en skiss till ett sådant system har också tagits fram. Vi uppfattar också att Vara kommun generellt vill betona enheternas roll mera än de enskilda individernas och att detta avspeglar sig även i detta avseende.

Inom alla förvaltningar finns rutiner för möten mellan förvaltningsledning och avdelningschefer/enhetschefer, även om dessa rutiner kan variera mellan förvaltningarna.

Förvaltningscheferna anser sig generellt vara kända ute i organisationen.

Det finns inte några speciellt inrättade stödgrupper för att hjälpa chefer att hantera problem i organisationen, men vid intervjuerna framhåller man att det känns naturligt att i sådana fall vända sig till chef i nästa led eller till företagshälsovården.

Detta kan vara ett utvecklingsområde för kommunen, och exempel kan hämtas från Kungälv, Ale och Umeå.

Sammanfattning område 4

Styrkor

- Omfattande och tydliga decentraliserade befogenheter till förvaltnings- och enhetsnivån
- Budgetrutin som i princip säkerställer att intentioner för överföring mellan år av överskottsmedel kan följas i praktiken
- "Vara-anda" för samverkan mellan förvaltningar och enheter

-

Förbättringsområden

- Individuella chefskontrakt
- Belöningsystem för goda chefsprestationer
- Ett tydligare och mera formaliserat stödsystem för att hjälpa chefer när problem uppstår i organisationen

Område 5 Kontroll och rapportering

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärsektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?
- 5.3 Strategier för att synliggöra kostnader?
- 5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner?

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 produktivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapportering är ett område som ofta ger låga poäng i kommunkompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetsperspektiv.

Med 72 poäng ligger Vara på detta område långt över snittet för svenska kommuner.

Rapporteringssystem

Under område 3 beskrevs styrning och uppföljning av verksamheten utifrån ett kommunövergripande perspektiv. I detta avsnitt ligger fokus på rapporteringen från förvaltning till nämnd.

Utförliga rapporter, som omfattar både ekonomi och prestationer, tas fram per tertiäl och rapporter som huvudsakligen är inriktade på ekonomi lämnas varje månad. Års- och delårsrapport innehåller genom olika nyckeltal uppgifter om producerade volymer. Årsredovisningen innehåller kvalitetsindikatorer på så sätt att man gör en subjektiv bedömning av måluppfyllelsen genom ett system med pilar och förklarande text. Ansvariga chefer har tillgång till ekonomi- och personal data via nätet.

Rapporteringen rörande tvärsektoriella projekt är ganska begränsad. Det finns enstaka exempel, men detta är enligt vår mening ett förbättringsområde för kommunen. Sundsvall och Umeå är exempel på kommuner som tillämpar mallar för att beskriva och följa upp projekt.

Redovisning av kostnader

Den övervägande delen (70 – 80 %) av budgeten täcks in i det övergripande systemet för resursfördelning med å-priser för respektive verksamheter. I beskrivningen av den centrala resursfördelningsmodellen betonas bl a att jämförelser med standardkostnad (enligt VKV) är vägledande för avvägningarna av hur resurser skall fördelas.

Vi bedömer att Vara kommun ligger långt framme i utvecklingen på detta område.

Däremot tillämpas inte interna köp- och säljssystem i någon större utsträckning, även om exempel finns, t ex för kostverksamheten.

Kontroll- och uppföljningsrutiner – avvikelshantering

Även om det inte finns tjänstemän med titeln controller, så finns ändå funktionen, framförallt på det ekonomiska området och genom kvalitetschefen.

Förutom beträffande ekonomin görs uppföljningar via brukarundersökningar, regelbundna mätningar, arbetsklimatundersökningar m m enligt beskrivning i det centrala kvalitetsdokumentet. Här framgår bl a att sådana undersökningar skall göras av fristående konsulter. Avvikelse analyseras utifrån uppdrag från berörd nämnd till förvaltningen. Ett problem är, som vi uppfattar det, att målen ofta inte är formulerade så att man tydligt kan se om de är uppfyllda eller inte.

Tilläggsanslag förekommer inte i Vara kommun enligt de uppgifter vi fick. Befarade budgetavvikelse ses som HUR-frågor som i princip skall lösas inom förvaltningsorganisationen, bl a i diskussioner mellan förvaltningschef och kommundirektör. Rapportering sker dock till kommunstyrelsen. Budgetavvikelse blir endast VAD-frågor om man kan konstatera att uppdraget inte stämmer med tilldelade medel.

Det finns exempel på att konstaterade avvikelser medfört direkta konsekvenser för ansvariga personer.

Sammanfattning område 5**Styrkor**

- Kostnadsbudgetering genom en resursfördelningsmodell som täcker in större delen av verksamheten
- God rapportering, framförallt beträffande ekonomi och volymer
- Uppföljning av avvikelser där man skiljer på HUR- och VAD-frågor

Förbättringsområden

- Rapportering från tvärspektoriella projekt i ökad utsträckning
- Tydligare uppföljning av resultat i förhållande till satta mål

Område 6 Personalpolitik

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Förekommer individuell lönesättning?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?
- 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?

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 och dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

På detta område har Vara fått 71,5 poäng, vilket är högt i förhållande till vad som är vanligt i kommunerna.

Kompetensutveckling

En omfattande övergripande kompetensutveckling för all personal sker via det stora verksamhetsutvecklingsprogram som kommunen genomför för all personal genom de resor utomlands som genomförts och även planeras fortsätta. Däremot har vi inte funnit någon uttrycklig allmän plan eller strategi för kompetensutvecklingen.

Vara kommun har en uttalad målsättning att alla medarbetare skall ha möjlighet att disponera 5 % av sin tid till kompetensutveckling. Det förefaller dock finnas en del skillnader mellan förvaltningarna beträffande hur detta i praktiken uppnås. Behovet av personlig kompetensutveckling kartläggs i huvudsak via utvecklingssamtal. Det finns också exempel på kompetensutvecklingsplanering för speciella grupper såsom storhushållspersonal, undersköterskeutbildning för vårdbiträden, förskollärarytbildning för barnskötare och förarutbildning. En särskild kartläggning av chefers utvecklingsbehov är ”på gång”.

Kommunen har system för att i pengar budgetera och redovisa resurser för kompetensutveckling, men däremot gör man generellt inte några mätningar för att följa upp målsättningen om

att alla skall ha möjlighet till utveckling 5 % av sin arbetstid. Viss uppföljning av medarbetarnas upplevelse av detta sker dock i samband med arbetsklimatundersökningarna.

Det synsätt om team-work och ”Vara-anda” som i många avseenden präglar kommunen slår igenom i även i den breda synen på kompetensutveckling, vilket vi uppfattar som mycket positivt.

En speciell form för kompetensutveckling (kombinerat med verksamhetsutveckling) är projektet Genklang Vara (se även avsnitt 4 och 7) som syftar till stimulera kreativa processer på arbetsplatserna. Genklang är ett samarbete mellan Vara kommun och Skådebanan Västra Götaland som syftar till att stimulera kreativa processer genom att konstnärer har funnits ute på arbetsplatserna under ett antal timmar varje vecka.

Medarbetarsamtal och individuell lönesättning

Individuell lönesättning tillämpas för alla anställda. Rutinen är att ansvarig chef föreslår en lön som sedan prövas av ledningsgruppen i förhållande till givna förutsättningar och ekonomiska möjligheter och sedan fastställs av arbetsgivaren. Möjlighet för den enskilde medarbetaren att förhandla om lönen finns inte. En dialogmodell tillämpas, men i denna diskuteras inte lön i kronor utan mera vad som betraktas som ”plus- eller minusfaktorer” för respektive medarbetare. Ambitionen är också att alla skall få en bra förklaring på bakgrunden till sin lönesättning. Hur detta fungerar i praktiken fick vi något skiftande uppgifter om, även om det verkade vara så att hela systemet för lönesättning förbättrats under senare år.

Möjligheterna till ersättningar vid sidan av den vanliga lönerevisionen för speciella insatser är mycket begränsad, och förekommer i stort sett endast då man tillfälligt upprätthåller chefsbefattningar.

Medarbetarsamtal sker regelbundet i alla delar av organisationen och fungerar bra enligt de uppgifter vi fick. Samtalen skall utmynna i en individuell plan med resultatförväntningar och ett förslag till en sådan plan formuleras enligt uppgift ofta av medarbetaren själv utifrån det samtal som har ägt rum med chefen.

Arbetsmiljöarbete

En stor kommunövergripande arbetsklimatundersökning genomföres vartannat år. Resultatet granskas sedan av en ”kommission” med företrädare för arbetsgivare och fackliga organisationer. Granskningskommissionen diskuterar åtgärder utifrån undersökningsresultatet och följer upp vad som hänt sedan föregående undersökning. Det är dock alltid enheterna som har ansvaret för konkreta handlingsplaner i arbetsmiljöfrågor och för att åtgärder genomföres. Utifrån intervjuerna fick vi uppfattningen att det finns utrymme att utveckla analysen kring orsakerna till brister i arbetsmiljön.

I detta sammanhang vill vi också nämna den mycket omfattande verksamhet som kommunens personalförening bedriver. Föreningen har bl a vunnit pris som årets kommunala fritidsförening 2007. Detta måste också ses som en arbetsmiljöbefrämjande verksamhet.

Ledarskapsutbildning

Kommunen driver ett ledarutvecklingsprogram där alla chefer (ett femtiotal) får en grundläggande utbildning med sammanlagt ett par veckors omfattning. Alla chefer får också en

utbildningscheck vart fjärde år, där man för ett värde av 10 000 kr får genomföra en utbildning eller studieresa enligt eget förslag. Detta förslag skall godkännas av förvaltningschef och rapport om utbildning skall ges till kommunchef. Vi uppfattar ledarutvecklingen som en styrka i Vara kommun.

Ett förbättringsområde skulle dock kunna vara att inrätta någon form av chefs- eller ledarskapsforum, där chefsfrågor kan diskuteras på ett allmänt plan.

Sammanfattning område 6

Styrkor

- Kompetensutveckling genom ett omfattande allmänt utvecklingsprogram
- Omfattande arbetsmiljöundersökning vartannat år med tydlig koppling till åtgärdsprogram och uppföljning
- ”Utbildningscheckar” till chefer som ett led i ledarskapsutvecklingen
- God central ambition i form att 5 %-mål för kompetensutveckling för alla anställda

Förbättringsområden

- Inrätta ett forum för att allmänt diskutera chefsfrågor och chefsutmaningar
- Bättre uppföljning av målet att 5 % av tiden skall avsättas till kompetensutveckling

Område 7 Verksamhetsutveckling

- 7.1 Hur metodiskt sker utvecklingen av kvalitetssystem?
- 7.2 Strategisk serviceutveckling?
- 7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?
- 7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.
- 7.5 Hur aktivt utnyttjas jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?

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 är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta 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. Några kommuner att studera avseende kvalitetssystem är Trollhättan, Uddevalla, Umeå, Västerås och Larvik i Norge (ISO 9 000 och ISO 14 001).

Inom detta område har Vara fått 67 poäng. Detta är ett område där många kommuner poängmässigt ligger ganska lågt och Varas resultat är betydligt högre än medianen.

Systematiskt kvalitetsarbete

Vara kommun använder sig av ett flertal kvalitetsmetoder. Det stora greppet på detta område är det omfattande arbetet med LEAN. Kommunen beskriver LEAN som ett arbetssätt, men också ett sätt att tänka kring systematiska förbättringar. Syftet är att skapa värde för kunden, medarbetarna och samhället. Kundens behov och önskemål sätts i fokus och arbetet skall utgå ifrån medarbetarnas delaktighet och engagemang. Alla förvaltningar är involverade i detta arbete och det finns särskilda LEAN-handledare, varav två heltidsanställda, som ger stöd åt förvaltningar och enheter.

Bland kommunens centrala styrdokument finns en kvalitetspolicy som beskriver de övergripande målen för kvalitetsarbetet och formerna för utvärdering och uppföljning. Genom denna kvalitetspolicy fastställs att det - oavsett driftform - för varje verksamhet skall finnas en intern kvalitetsplan och hur en sådan skall vara uppbyggd.

Det finns flera exempel på externa kvalitetsrevisioner. Tjänstegarantierna har utvärderats genom det uppföljningsverktyg som SKL tillhandhåller. Studenter från Linköping och Karlstad har utvärderat LEAN-arbetet och genom högskolan i Växjö har det gjorts genomgångar av värdegrundsarbetet.

Vi bedömer att kvalitetsarbetet i Vara ligger på en hög nivå.

Jämförelser

För att värdera om ett visst resultat är "bra" eller "dåligt" måste man kunna jämföra med andra som producerar samma tjänster eller produkter. Detta gäller även i kommunal verksamhet. Vara kommun deltar i flera sammanhang där jämförelser görs, framförallt med andra kommuner, bl a har man relativt nyligen anslutit sig till ett av SKL:s jämförelsenätverk. Utvärderarna fick också genom intervjuerna uppfattningen att Vara i förhållandevis stor utsträckning gör jämförelser med andra kommuner utifrån statistiken i "Vad kostar verksamheten i din kommun?" (SKL/SCB).

En annan jämförelsemetod är SKL-projektet "Kommunens kvalitet i korthet", där Vara deltar.

En speciell och lite udda utvärderingsmetod är att föräldrar inbjuds att delta i skol-luncher två gånger per år. Kommunen har haft mycket låga kostnader på detta område, vilket ibland har sammankopplats med låg kvalitet, men vid "föräldrautvärderingarna" har skolmaten fått goda omdömen.

Vår bedömning är att Vara i än större utsträckning skulle kunna använda jämförelser som ett led i verksamhetsutvecklingen. Goda exempel på detta finns i Trollhättan och Umeå och i Södertörnsnätverket (bl a Botkyrka och Huddinge). En ännu mera aktiv satsning på Jämförelseprojektet skulle kunna bli en del i en utveckling på detta område.

Beställare - utförare

Kommunen tillämpar endast i begränsad utsträckning beställar/utförar-system, men vissa exempel finns på detta inom organisationen. Bl a drivs kostverksamheten av samhällsbyggnadsförvaltningen, med skola och äldreomsorg som beställare. Samhällsbyggnadsförvaltningen bedriver också en viss del av skolskjutsverksamheten på bildningsförvaltningen uppdrag.

Anställdas idéer och kreativitet

Det finns flera former för att fånga upp medarbetarnas idéer och kreativitet och i flera fall finns det en koppling till belöning för bra förslag. För goda idéer när det gäller förbättringsar-

bete lämnas priser med ett värde på upp till 20 000 kr. Andra förslagssystem är ”En ljus idé” och ”Många ljuspunkter” med belöningar på tre nivåer.

Genomgående är att belöningar i de nuvarande systemen alltid ges kollektivt till en den aktuella enheten, vilket sammanhänger med det allmänna synsättet i kommunen med enheten som utgångspunkt för verksamheten. Det pågår dock trots detta en diskussion om att även tillämpa individuella belöningar.

Några särskilda arrangemang för erfarenhets- och kompetensåterföring av typ kompetensmäs-sa, jobbrotaion m m tillämpas inte. Ett uttryck för detta var en kommentar vid en intervju – ”Förbättringar kommer ur medarbetarnas vardag”. Utifrån Kommunkompassens kriterier skulle en ökad satsning på sådana metoder för kompetensåterföring kunna vara ett förbättringsområde. Inspiration kan hämtas bl a från Kungsbacka och Göteborg som på olika sätt genomför kompetensmässor. Uddevalla har årligen en ERFA-dag (erfarenhetsdag) med internt arrangerade seminarier.

Varas tidigare nämnda projekt Genklang bör också nämnas i detta sammanhang som ett instrument att ta tillvara och utveckla medarbetarnas kreativitet.

IT-stöd

Kommunen har ett intranät med omfattande information som alla har tillgång till. Några speciella mätningar om detta har medfört någon minskning i den pappersbaserade ärendehantering- en har inte gjorts, men man upplever att det har blivit stor skillnad. Genom de värdeflödeskar- tor som tas fram inom LEAN-konceptet kan möjligheter till effektivitetsvinster genom använ- dande av IT-system i vissa fall identifieras. Grundidén är då att dessa vinster skall ”återinve- steras” i form av kvalitetshöjningar.

Kommunen har ett gemensamt ärendehanteringssystem (gäller dock ej miljö- och byggnads- nämnden). Kommunen har inte infört något sammanhållande lednings- och informationssy- stem (LIS), vilket är något som många kommuner idag ”ligger i startgroparna” för, och inte heller något enhetligt ärendehanteringssystem. Sådana system skulle kunna ett stöd för ansva- riga chefer att leda och utveckla sina verksamheter Här kan vi se ett förbättringsområde. Be- träffande användandet av LIS, kan Kristianstad och Höganäs vara kommuner att studera när- mare.

Sammanfattning område 7

Styrkor

- Omfattande och konsekvent satsning på LEAN-konceptet för utveckling av verksamheten
- Central kvalitetspolicy med kopplingar till kvalitetsplaner för förvaltningar och enheter
- Flera metoder för att tillvarata och belöna goda idéer

Förbättringsområden

- Ytterligare utveckling av jämförelser som ett led i verksamhetsutvecklingen
- Införande av LIS (enhetligt lednings- och informationssystem) och ärende- hanteringssystem
- Ökad satsning på kompetensåterföring i form av kompetensmässor eller motsvarande

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

- 8.1 Vad gör kommunen för att stödja föreningslivet?
- 8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet?
- 8.3 Kommunen som partner för näringslivet?
- 8.4 Kommunens internationella kontakter?

Allmänt

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av föreningskultur- 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 och tillväxt.

Vara kommun har här fått 84 poäng, vilket är den högsta poängsumman på ett enskilt område i denna utvärdering. Även om de svenska kommuner generellt brukar ha relativt hög poäng på område 8, så är det ändå över medianen.

Kultur- och föreningsliv

Kommunen har ett omfattande samarbete med kulturlivet och med föreningar överhuvudtaget. Föreningsstöd lämnas på det sätt som är vanligt i kommunerna, men man har också speciella inslag i detta stöd såsom bidrag till inköp av hästar. Genom konceptet ”Trygg och säker förening” kopplas bidrag bl a till att föreningarna upprättar riktlinjer för man genomför resor.

Konserthuset ger möjlighet till många föreningsaktiviteter och det finns också en fotbollshall som kan användas för olika typer av aktiviteter.

Vara kommun framhåller starkt kultur som en viktig del av medborgarnas livskvalitet och detta avspeglas på flera sätt. Kultur är ett av de övergripande sektorsprogrammen. Där betonas inte bara betydelsen för livskvalitet utan också kulturen som utvecklings- och etableringsfaktor. Kommunen samarbetar med kulturlivet i ett Kulturråd och man delar ut kulturpris och kulturstipendier.

I detta sammanhang måste också på Vara Horse Arena nämnas. Utifrån de planer som föreligger skulle detta bli en satsning av unikt format, åtminstone för en kommun i denna storleksordning, och genom detta projekt pågår naturligtvis ett omfattande samarbete med berörda föreningar.

Kommunens arbete med kulturfrågor bedömer vi som ett mycket starkt område och även kommunens samverkan med föreningar överhuvudtaget ligger långt framme.

Näringslivsfrågor

I kommunen finns flera former för samverkan med näringslivet. Bl a har man en näringslivskommitté och träffar anordnas också i olika former med Företagarna, teknikföretagen, köpmännen och besöksnäringen. På det regionala planet är kommunen representerad bl a i ett

Skaraborgsnätverk. Det är oftast näringslivschefen som företräder kommunen i dessa sammanhang, det förekommer även att den politiska nivån deltar.

Ett särskilt koncept är ”Vara småstad”, där kommunen samverkar med företag och föreningar för att utveckla och förstärka Vara som centralort och småstad. Målen för detta arbete är bl a att ett nytt företag skall etableras varje år, att nätverk skall bildas för skapa nya produkter och att arbeta med kompetensutveckling och gemensam marknadsföring.

Vara Horse Arena är naturligtvis ett stort projekt även på näringslivsområdet. I planeringen ingår, förutom hästsportanläggningar, en företagsby, område och lokaler för utställningar och mässor samt hotell och restauranger. Även om Vara Horse Arena ännu inte existerar, så är ändå planeringen i sig ett stort samarbetsprojekt med näringslivet.

Vara kommun har inte som grundidé att arbeta med att ”ragga” enskilda företag, men när kontakter tas och stöd önskas så är man beredd att ge det i så stor utsträckning som möjligt inom ramen för sina resurser och förutsättningar. Man är mera inriktad på att skapa förutsättningar för etableringar och i sektorsprogrammet bl a med följande mål:

- Insatser som stimulerar nyföretagande från skola till yrkesliv
- Öka antalet företagsförlagda yrkesprogram anpassade till det lokala näringslivets behov
- Skapa förutsättningar för livslångt lärande
- Samverka med näringslivet för att skapa bostäder och industrilokaler
- Samverka med näringslivet vad gäller rekrytering och inflyttning
- Deltagande i regionala utvecklingsprojekt

Samverkan med näringslivet är ett starkt område i kommunen. En ytterligare satsning på att ge företagen möjligheter att ”synas” nationellt och internationellt samt på att stödja kompetensutveckling skulle ge utslag utifrån Kommunkompassens kriterier.

Internationella kontakter

En del av Varas profil är internationalisering och det finns ett sektorsprogram för detta. Kommunen har sex formella vänorter (i Danmark, Norge, Finland, Estland England och Spanien). Man har också i övrigt mer eller mindre löpande kontakter med orter i ca 15 länder i Europa och med städer i Asien, Afrika och Sydamerika. Exempel på detta är samverkan med kommunen Huangshan i Kina och Amadalavalasa i Indien rörande, bla beträffande skolutveckling.

Samtliga skolor i kommunen har systerskolor i England och arbetar även i andra former med internationalisering.

Vara är medlem i West Sweden, som är en serviceorganisation för att stödja kommuner, landsting och regioner i EU-frågor och man arbetar allmänt mycket med EU-projekt. En stor del av det internationella utbytet finansieras via EU:s fonder och program, nordiska program och SIDA.

Formerna för det kommunövergripande verksamhetsutvecklingsprogrammet och chefsutbildningscheckarna är också uttryck för den internationella profileringen.

Kommunen har en ”egen” kontaktperson i England som hjälper till med kontakterna där.

I sektorsprogrammet beskrivs bakgrunden för satsningen på internationalisering:

”Att finnas med i olika internationella nätverk och att ha goda internationella kontakter är en viktig del för kommunens utveckling, både vad gäller de egna verksamheterna, näringslivet och för att skapa en internationell medvetenhet hos invånarna samt ge möjlighet för våra barn och ungdomar att känna sig som världsmedborgare.”.

Det internationella arbetet är en stark sida hos kommunen. Detta visas inte minst av att omfattande utbildningsinsatser förläggs utomlands.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- Bra stöd till kulturlivet och till föreningar generellt
- Konserthuset
- Planeringen för Vara Horse Arena
- God samverkan med näringslivet
- Omfattande internationella kontakter och ”internationell profil”

Förbättringsområden

- Ökad satsning på att stödja näringslivet på den internationella arenan och med kompetensutveckling

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delfråga. Den sammanlagda poängen på varje huvudområde är 100 möjliga.

KOMMUNKOMPASSEN - RESULTAT AV HUVUDOMRÅDEN OCH DELFRÅGOR									
VARA KOMMUN									
		max- poäng	egna poäng	%			max- poäng	egna poäng	%
1	Offentlighet och demokratisk kontroll				2	Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering			
1.1	Hur informeras medborgarna?	40	26	65	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	8	80
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	28	70	2.2	Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	11	55
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	20	15	75	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	14	70
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	19	95
					2.5	Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	16	80
					2.6	Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	6	60
3	Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4	Ledning, decentralisering och delegering			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	24	80	4.1	Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	30	100
3.2	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	20	100	4.2	Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	15	75
3.3	Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	19,5	65	4.3	Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	16	80
3.4	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	14	70	4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	4	20
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	7,5	75

		max- poäng	egna poäng	%			max- poäng	egna poäng	%
5	Kontroll och rapportering				6	Personalpolitik			
5.1	Hur detaljerat är rapporterings-systemet?	40	34	85	6.1	Hur stor vikt läggs vid personal-utvecklingsåtgärder?	20	14	70
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	4	20	6.2	Förekommer prestationslöne-system?	20	12	60
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	18	90	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	9,5	95
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	16	80	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	18	90
					6.5	Genomförs ledarutvecklings-program?	20	14	70
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetens-utveckling?	10	4	40
7	Verksamhetsutveckling				8	Kommunen som samhällsbyggare			
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	18	90	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	36	90
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	14	70	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	18	90
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	16	80	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	12	60
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärende behandling, serviceproduktion och uppföljning.	20	7	35	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	18	90
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	12	60					

Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar Vara i jämförelse med fyra andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen.

Tabell 2 Varas resultat jämfört med fyra andra kommuner.

Kriterium	Vara 2008	Lomma 2007	Umeå 2007	Trollhättan 2008	Hallsberg 2008
1	69	78	73	72	57
2	74	78,5	79,5	89	54,5
3	77,5	80	79	86	63
4	72,5	69	84,5	85	60,5
5	72	62	79	78	50
6	71,5	61,5	78	78	66
7	67	54	75	73	38
8	84	64	98	88	74
Totalt	587,5	547	646	649	463

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska kommuner utvärderats, men även kommuner i andra länder har använt metoden. Omkring 100 utvärderingar har gjorts i dessa länder. I Sverige har ca 80 utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet