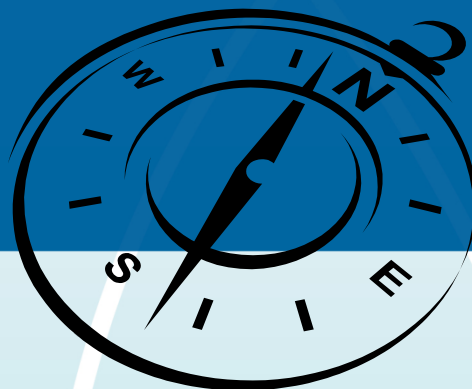


# KommunKompassen

ANALYS AV

VÄNERSBORGS KOMMUN

2014



Britt Ståldal, Stockholms Stad  
Lena Tegenfeldt, Orust kommun  
Gunnar Gidenstam, SKL



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting

## Innehåll

|    |  |    |
|----|--|----|
| 1  | Vad är Kommunkompassen? .....  | 3  |
| 2  | Vänersborgs kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång ..... | 4  |
| 3  | Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....               | 5  |
|    | Område 1 Offentlighet och demokrati .....  | 5  |
|    | Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering .....                                      | 8  |
|    | 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 Verksamhetsutveckling .....   | 20 |
|    | Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....  | 21 |
| 4. | Översikt av poängfördelning.....   | 25 |
| 5  | Kortfakta om Vänersborgs kommun.....   | 29 |

## 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 sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

De åtta huvudområdena är:

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

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten ofta till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

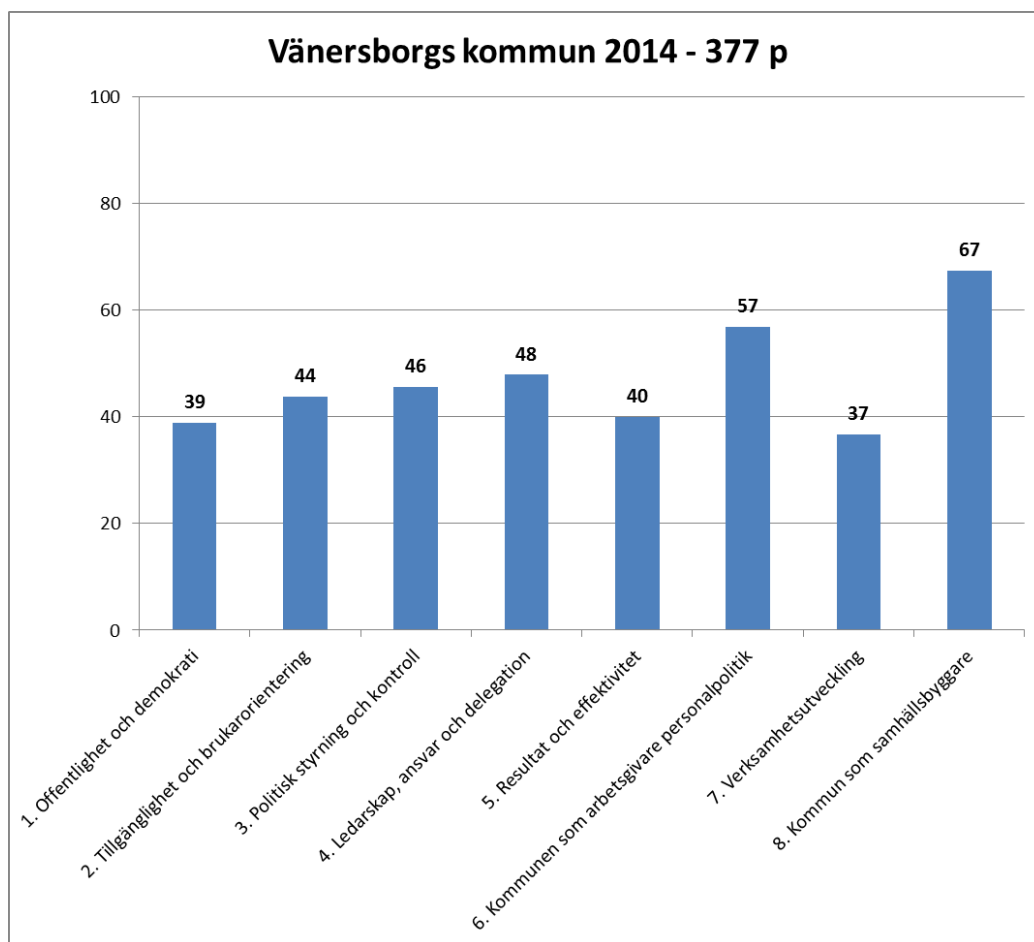
## 2 Vänersborgs kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

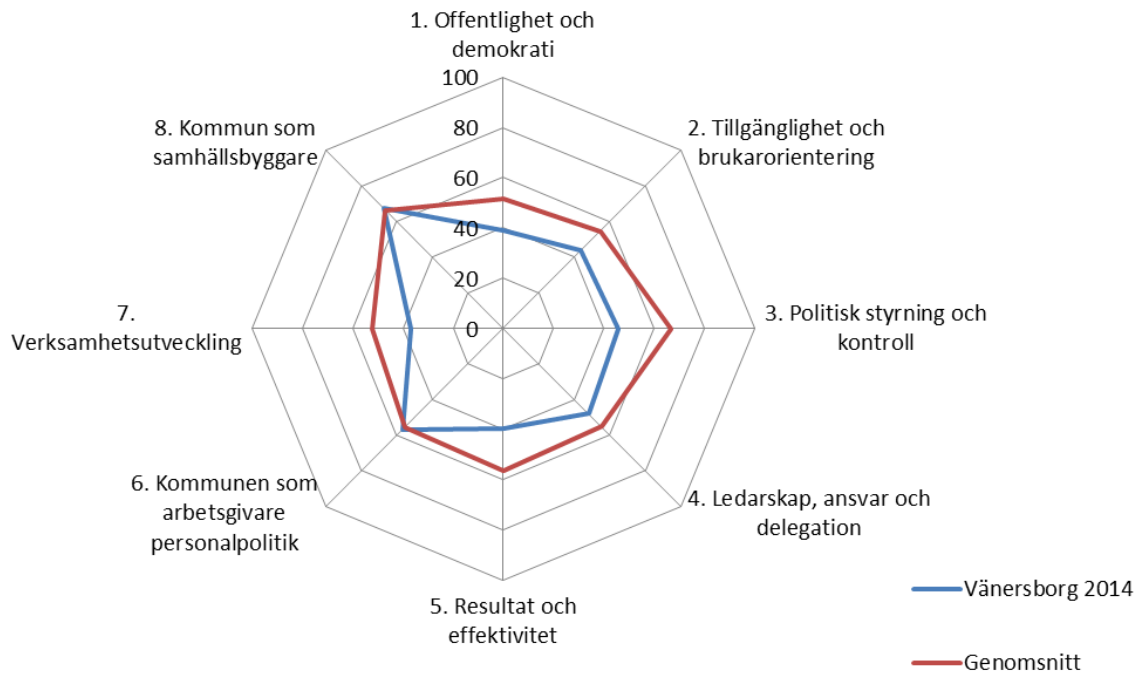
Utvärderingen av Vänersborgs kommun genomfördes i februari 2014 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Vänersborgs totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Vänersborgs profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av sex kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse så visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits. I diagrammet nedan görs jämförelsen med kommuner som utvärderats fr.o.m. 2010.



### Jämförelser

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj.

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skil.se/kvalitet](http://www.skil.se/kvalitet). Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner.

## 3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

### Område 1 Offentlighet och demokrati

| Rubriker   | Poäng |
|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li> <li>• Information till medborgare</li> <li>• Dialog och medborgarmedverkan</li> <li>• Etik – motverkan av korruption</li> </ul> | 39    |

### Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Vänersborgsbarnas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fat-

tats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

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

### **Strategi för demokratiutveckling och information**

Det finns idag ingen tydlig strategi för demokratiutveckling i kommunen. Kommunens demokratiberedning har tagit fram ett förslag till riktlinjer för medborgardialog. Dessa riktlinjer är ännu inte antagna.

Kommunen har en informationsstrategi som är antagen 1999. Denna känns gammal och delvis inaktuell. Det pågår för närvarande en översyn av det strategiska kommunikationsarbetet.

Både när det gäller strategi för demokratiutveckling och information finns det stora möjligheter till förbättring.

### **Information till medborgarna**

Vänerns tillgängliggör handlingar på nätet i samband med kallelse till möten i fullmäktige, kommunstyrelse och de flesta nämnder. Detta gör detaljerad information tillgänglig för medborgare inför politiska beslut. Ett gott exempel.

Kommunen publicerar även ett snabbprotokoll på nätet direkt efter fullmäktigemöten. Ett bra sätt att få ut en förenklad och lättillgänglig information om vad som beslutats. Detta system skulle kunna användas även för kommunstyrelsen och nämnderna.

Annonsplats köps för information en gång i veckan i kommunens lokala annonsblad. Vissa andra trycksaker med kommunal information distribueras till hushållen, som miljöalmanacka, kultur- och fritidsguiden, m.m.

Ett utvecklingsområde för kommunen är att utnyttja nya sociala medier som Facebook mer strategiskt. Det kan handla om att på övergripande nivå ange hur information ska presenteras, hur dialog ska föras, vilken information ska prioriteras, mm, utifrån ett gemensamt Vänerns perspektiv. Här kan Karlstad, Årets IT-kommun 2013 vara ett gott exempel att lära av.

Ett annat förbättringsområde kan vara att ta fram fler exempel på sammandrag eller kortversioner av viktiga handlingar. Det finns exempel på detta (budget, årsberättelse), men det skulle kunna göras mer frekvent.

### **Information om resultat**

Det finns i kommunen idag ingen samlad redovisning av de verksamhetsresultat kommunen uppnår avseende kvalitet på service och tjänster. Det är utifrån ett medborgarperspektiv viktigt att kunna visa vad invånarna får för sina skattekrönor och vilka resultat kommunen presterar i ett jämförande perspektiv med andra kommuner i Sverige. Det finns några få sådana jämförande redovisningar. Ett exempel är de rapporter som gjordes i det jämförande nätverket Västskust. De sträcker sig från 2002 till 2010, vilket gör de flesta rapporter relativt gamla.

En bra anslag är den sammanställning och analys av måluppfyllse när det gäller kommunens inriktningsmål som finns på webben. Denna sammanställningen skulle kunna utvecklas och bli mycket mer konkret.

Det finns exempel på en redovisad brukarundersökning, Nöjd kundindex för hemvård och särskilda boenden för 2010 och 2011, på nätet. Det görs många fler brukarundersökningar i kommunen och de flesta av dem borde göras tillgängliga för medborgarna/brukarna. Resultaten från medborgarundersökningen år 2011 finns också på nätet, vilket kan upplevas inaktuellt som en måttstock på brukarnas synpunkter år 2014. Förklaringen till detta är att undersökningar görs vart tredje år och en undersökning görs under våren 2014.

Information om resultat är sammantaget ett tydligt förbättringsområde.

### **Medborgardialog och deltagande**

Ett gott exempel som ger god tillgänglighet till politiker är den tydliga presentation av kommunens politiker på hemsidan med namn och kontaktuppgifter. Ett annat gott exempel är den nya möjligheten att lägga medborgarförslag till fullmäktige. Ett tredje gott exempel är de återkommande medborgarundersökningarna som görs.

Det finns få exempel på återkommande arenor där medborgarna kan möta politiker och framföra sina åsikter. Sådana arenor kan vara dialogforum på nätet. Det kan också vara olika återkommande forum som kan fånga in olika intressegrupper i kommunen. Här finns exempel i de olika råd som kommunen har kontakt med.

Några olika medborgardialoger har genomförts i Vänersborg. En dialog genomfördes kring framtidens skola i Vänersborg. Andra exempel var arbetet med den nya näringslivsstrategin och framtagande av kommunövergripande vision och inriktningsmål. Andra har rört fysisk planering. Beskrivningarna över hur lyckade dessa har varit varierar.

Ett förbättringsområde är att ha en tydligare strategi för när och hur medborgardialoger ska genomföras. Hur tidigt i processen? Vilken påverkansgrad ska de ha? Hur ska de praktiskt genomföras? Var kan medborgare komma och framföra spontana synpunkter och tankar? Det finns även förbättringsmöjligheter när det gäller att arbeta mer systematiskt med olika dialogforum medborgarna, där de kan framföra sina åsikter.

Inspiration kring medborgardialog kan hämta från medborgardialogprojektet på SKL.

### **Motverka korrupktion**

Kommunen har en policy/riktlinjer för mottagande av sponsring och gåvor. Det finns möjligheter att för kommunen ta ett tydligare grepp i arbetet mot otillbörlig påverkan och korrupktion.

| Styrkor   | Förbättringsmöjligheter   | Svagheter  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlingar läggs ut samtidigt med kallelse till KF/nämnder</li> <li>• Snabbprotokoll</li> <li>• Flera exempel på medborgardialog</li> <li>• Möjlighet till medborgarförslag</li> <li>• Återkommande medborgarundersökning</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ta fram ny informationsstrategi</li> <li>• Fler populärversioner av handlingar, beslut, m.m.</li> <li>• Systematiskt arbete med medborgardialog</li> <li>• Kommunövergripande strategi och arbete för att motverka korruption</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen tydlig strategi för demokratiarbete</li> <li>• Ingen systematisk användning av sociala medier för kommuninformation</li> <li>• Ingen samlad information kring mål och resultat</li> <li>• Få - inga resultatjämförelser tillgängliga för medborgarna</li> </ul> |

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

| Rubriker  | Poäng |
|---|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för brukarorientering</li> <li>• Tillgänglighet och bemötande</li> <li>• Information om service och tjänster</li> <li>• Valfrihet</li> <li>• Brukarundersökningar</li> <li>• Deklarationerna och synpunkts-/klagomålshantering</li> </ul> | 44    |

### Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Högt tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

### Strategi för brukarorientering

Begreppen invånare, medborgare och brukare nämns i olika styrdokument. Det finns dock inget enhetligt förhållningssätt till dessa begrepp. Kommunen saknar en övergripande och tydlig strategi för sitt förhållningssätt till medborgare/brukare, dem kommunen är till för. En sådan strategi bör framgå i kommunens Mål- och Resursplan.

### Tillgänglighet och bemötande

Kommunen har identifierat tillgänglighet och bemötande som ett förbättringsområde. En ESF-finansierad utbildning riktad till chefer har haft service och bemötande som fokus. Kommunen har arbetat med att förbättra telefonkulturen utifrån de bemötande- och tillgäng-



lighetsundersökningar som har gjorts för telefoni och e-post. En utmärkelse för Utmärkt service har instiftats.

Det finns ytterligare förbättringsmöjligheter inom området. Ett utbildningsprogram för alla anställda kring brukarperspektivets tillgänglighet och bemötande skulle kunna genomföras. Bemötande och tillgänglighet skulle kunna vara ett tydligt inslag i lönekriterierna. Begreppens betydelse skulle kunna användas vid rekrytering genom att t.ex. lyftas i all annonsering för lediga arbeten.

Skellefteå är en kommun som arbetat mycket med dessa frågor.

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

Kommunen arbetar återkommande med att förbättra sin information på hemsidan enligt olika mätningar som görs, t.ex. SKL:s ”Information till alla”. Det har gett effekt och i ett nationellt perspektiv hävdar sig hemsidans informationsinnehåll väl.

Något som idag saknas är jämförande resultatinformation om olika enheter i kommunen. Flera kommuner har idag infört sådana jämförelsemöjligheter för att öka transparens och därmed möjlighet till synpunkter från medborgare/brukare eller för att öka möjligheten att välja enhet. Två exempel är Upplands Väsby och Nacka kommuner. Detta är ett förbättringsområde för Vänersborg.

Ytterligare ett förbättringsområde är att införa någon form av kontaktcenter eller gemensam ingång för alla medborgar-/brukarkontakter enligt principen ”en dörr in”. Ett intressanta exempel på detta kan hittas i Järfälla kommun.

Ett tredje förbättringsområde som kommunen delar med många andra kommuner är öka tillgängligheten avseende olika e-tjänster där medborgarna kan lösa sina ärenden direkt på nätet.

### **Valfrihet och påverkan**

Det finns enligt uppgift möjlighet att välja skolor inom kommunens egna utbud utifrån profil och inriktning. Detsamma gäller för förskolorna. Dock anges att det faktiska valet av enheter som inte ligger inom närområdet är lågt. Det finns externa utförare inom skolan, en friskola, och inom förskolan. Dessa har en mindre andel av marknaden.

LOV är inte infört för hemtjänsten kommunen.

Valfrihet oavsett om det sker inom egna eller externt utbud är ett sätt för brukarna att få behov tillgodosedda utifrån sina önskemål. Intrycket är att valfriheten skulle kunna öka, antingen inom det egna utbudet eller i förhållande till externa utförare.

### **Brukarundersökningar**

Bilden som framkommit vid utvärderingen är att alla verksamheter mer eller mindre arbetar med någon form av brukarundersökningar. Det är svårt att bedöma i vilken utsträckning dessa undersökningar förbättrar de olika verksamheternas kvalitet. Alla hanterar dessa undersökningar olika.

Det skulle kunna finnas ett värde i att göra resultaten mer transparenta och även mer enhetligt hanterade. Jämförbarhet med olika egna enheter, men även med externa enheter i den egna eller i andra kommuner skulle ge större tydlighet avseende resultatet. Fokus avseende nöjdhet måste i mångt och mycket tydliggöras på enhetsnivå.

### Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering

Kommunen har antagit en tjänstegaranti på kommunstyrelseförvaltningen som gäller denna förvaltnings service. Det finns även värdighetsgarantier inom äldreomsorgen. Dessa garantier är mycket allmänt formulerade och därigenom är det svårt att betrakta dem som garantier som ger någon tydlig ribba för den tjänst som ska levereras. Kommunen skulle behöva ta ett mer samlat grepp om hur de olika tjänsterna beskrivs utifrån ett brukarperspektiv. Vad utlovas och hur ska detta följas upp?

Det finns en gemensam ingång på hemsidan för synpunkter/klagomål och svar på inlämnade synpunkter garanteras inom 14 dagar. Vi intervjuerna framkom det att de olika verksamheterna hanterar synpunkter och klagomål på olika sätt. Det finns inget enhetligt system och ingen enhetlig bild av hur synpunkter och klagomål påverkar och förbättrar verksamheterna. Kommunen skulle behöva ta ett mer samlat grepp kring detta. Ett förbättringsområde. Här kan Kungsbackas arbete med synpunktshantering kanske inspirera.

| Styrkor   | Förbättringsmöjligheter   | Svagheter  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bemötande/tillgänglighet via telefon och mejl följs (KKiK)</li> <li>• Utmärkelsen ”Utmärkt service”</li> <li>• Mäter informationsinnehållet på hemsidan (SKL)</li> <li>• Många exempel på brukarundersökningar i verksamheterna</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fler kommunövergripande utbildningar kring bemötande</li> <li>• Fler e-tjänster</li> <li>• Fler möjligheter till valfrihet</li> <li>• Ökad systematik i arbetet med brukarundersökningar</li> <li>• Ökad systematik i arbetet med tjänstegarantier</li> <li>• Enhetlig hantering av synpunkter/klagomål</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saknas kommunövergripande strategi för brukarorientering</li> <li>• Bemötande syns inte i arbetsannonser</li> <li>• Gott bemötande inget tydligt lönekriterium</li> <li>• Möjlighet till jämförelser av enheter utifrån brukarperspektiv saknas</li> <li>• Ingen enhetlig satsning på ”en väg in” för medborgare/brukare</li> </ul> |

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

| Rubriker   | Poäng |
|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• System för styrning och uppföljning</li><li>• Politiska mål</li><li>• Uppföljning och rapportering</li><li>• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän</li><li>• Samspel och dialog</li></ul> | 46    |

#### Allmänt

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

#### System för styrning/uppföljning

Ett heltäckande styrsystem behöver ha tre tydligt definierade delar. En vision som gäller i hela organisationen, ett styrsystem med tydligt definierade mål och resultatförväntningar med en röd tråd till verksamheten samt en enhetlig kultur som samlar kommunen med ett enhetligt förhållningssätt till medborgare/brukare.

Vänersborg har antagit en ny vision under 2013. Denna håller nu på att implementeras. Ett bra steg vars genomslag först kan mätas i slutet av detta år.

Kommunen har även tagit fram en kort och enkel beskrivning av hur det framtida styr- och uppföljningssystemet ska se ut. Detta ska gälla från och med 2015. Utvärderarna betraktar införande av detta som ett kommande och viktigt förbättringsarbete.

Den tredje delen, att definiera och sprida en gemensam kultur i hela organisationen, är också ett förbättringsområde. Kommunen har ingen definition om vad en gemensam värdegrund är. Det finns några anslag som skulle kunna vara grunden till en sådan värdegrund. Dels gäller det de satsningar som gjorts på tillgänglighet och bemötande, dels den värdegrund som kommunchefen kommunicerar till cheferna i organisationen.

#### Tydliga politiska mål

I kommunens mål och resursplan 2014 finns sju stycken inriktningsmål. Dessa är mycket allmänt formulerade. De fångas upp på nämndnivå där det anges en eller flera indikatorer som ska konkretisera måluppfyllelsen. Nämnderna antar dessutom egna nämndmål. De kommunövergripande målen fångas inte upp av alla nämnder. Tex samhällsbyggnadsnämnden och socialnämnden har bara egna mål.

Det är därför ibland svårt att identifiera den röda tråd som ska löpa från fullmäktige till nämnder och vidare ner i verksamheten. Det är oklart hur mål och indikatorer fångas upp på enhetsnivå eller i de kommunala bolagen.

De indikatorer som anges på nämndnivå varierar i innehåll. Flera visar på resultat, men många visar på aktiviteter och prestationer.

Flera förbättringssteg kan tas när det gäller styrmodellen. Några är tydligare och uppföljningsbara mål på fullmäktige nivå, fler resultatindikatorer som jämförs med andra kommuner. Det viktigaste är att bygga den röda tråd som behövs för att ge effekt på enhetsnivå där arbetet utförs.

Det är i mål- och resursplan svårt att se hur processerna för att planera resursinsats och mål/resultat samspelar och hanteras. Intrycket som gavs vid intervjuerna är att de ofta hantearas åtskilda. Detta kan förbättras i beredningsprocessen. Koppling mellan resursinsats och mål/resultat är tydligare på nämnd/förvaltningsnivå.

Exempel på goda styrmodeller kan hittas hos flera av de nominerade kvalitetskommunerna till utmärkelsen Sveriges kvalitetskommun 2013. Några av dessa kommuner är Eskilstuna, Örebro, Hammarö, Upplands Väsby och Piteå.

### **Uppföljning och rapportering**

Uppföljningen av de kommunövergripande målen är tydligare än hur målen anges i mål och resursplanen. Här används färgade pilar som anger om målens uppfyllts. En modell som ger snabb information. Dock är redovisad måluppfyllelse ofta oklar då aktiviteter/prestationer redovisas istället för resultat. I årsredovisningen finns nästan inga jämförelser med andra kommuner avseende resultat, vilket skulle gjort rapporteringen tydligare.

Nämndernas verksamhetsberättelser är mer detaljerade. Här borde ett tydligare fokus läggas på bl.a. enkelhet, likformad redovisning, redovisning av måluppfyllelse avseende resultat (inte aktiviteter) och jämförelser med andra. Koppling till kommunövergripande mål behöver göras tydligare.

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

Vid intervjuerna bland både politiker och tjänstemän framkom en bild av att gränsdragningen mellan politikens VAD och tjänstemännens HUR inte är riktigt tydligt. Hur det ser ut varierar mellan olika nämnder och förvaltningar. Ett otydligt styrsystem kan vara ett skäl till denna oklarhet. Det är utvärderarnas åsikt att kommunen borde arbeta mer med att klargöra dessa roller.

### **Samspel och dialog**

Intrycket är att utbudet av utbildning för politiker i Vänersborg är relativt väl tillgodosett. Politikerna erbjuds inte bara utbildning i början av mandatperioden utan det finns återkommande tillfällen då politikerna kan inhämta ny kunskap.

Arenor finns där både ledande politiker och tjänstemän återkommande kan träffas och föra en dialog kring sina olika roller i förhållande till planering, uppföljning, beslut, m.m. På övergripande nivå finns en sådan arena i samband med uppstarten av budgetprocessen. På nämndnivå finns flera mötesforum där presidier möter chefer i förvaltningen och där denna typ av diskussioner kan föras. Fler av denna typ av dialogforum skulle kunna införas.

Ett sätt att hitta förbättringar i stödet för politikerna och deras arbete skulle kunna vara att genomföra återkommande politikerenkäter, på samma sätt som återkommande medarbetarenkäter genomförs. Detta gjordes vid två tillfällen förra mandatperioden, men hade vid utvärderingstillfället inte gjorts under innevarande period.

| Styrkor   | Förbättringsmöjligheter   | Svagheter   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• En ny kommunövergripande vision</li> <li>• En ny styrmodell för 2015</li> <li>• Tydlig modell för redovisning av måluppfyllelse i årsbokslut</li> <li>• Flera utbildningstillfällen för politiker</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementering av ny vision</li> <li>• Tydligare styr-/uppföljningsmodell               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Uppföljningsbara kommunövergripande mål</li> <li>– Fokus på resultatindikatorer</li> <li>– Röd tråd till verksamhet - enhetsnivå</li> </ul> </li> <li>• Tydligare roller politiker - tjänstemän</li> <li>• Enhetligare delegationsordning kring ekonomi och personal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen kommunövergripande värdegrund</li> <li>• Dålig synkronisering av processerna kring resurser och resultat i budgetarbetet</li> <li>• Mycket få redovisade jämförelser med andra kommuner i styrnings-/uppföljningsdokument</li> <li>• Inga politikerenkäter för förbättringsarbete</li> </ul> |

#### Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

| Rubriker   | Poäng   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation</li> <li>• Enheternas ansvar</li> <li>• Tvärsektoriellt samarbete</li> <li>• Personligt ansvar och uppdrag för chefer</li> <li>• Kommunledningens kommunikation</li> <li>• Ledarutveckling</li> </ul> | <p style="font-size: 24pt; margin: 0;">48</p> |

#### Allmänt

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

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

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

Det finns riktlinjer i personalpolicyn som beskriver hur ledarskapsarbetet ska ske i kommunen. Kommunen håller just nu på med att ta fram en ledarutvecklingsstrategi vilket bör kunna göra arbetet med ledarskap ännu tydligare utifrån ett kommunövergripande perspektiv.

### **Resultatenheternas ansvar**

Delegation av ansvar till enhetscheferna varierar i olika verksamheter. Vissa chefer har fullt ansvar för att omfördela resurser inom budgetramar, anställningar och omorganiseringar, vissa har det inte. Det kan finnas fördelar i att ansvaret ser lika ut i alla delar av organisationen. Ett utvecklingsområde.

Det finns inga resultatenheter i Vänersborg som kan föra över underskott eller överskott mellan olika budgetår. Budgeten 0-ställs på enhetsnivå i början av ett nytt budgetår. Ett ökat ansvar på enhetschefen när det gäller verksamhetens organisation och budget kan rätt hanterat leda till en ökad effektivitet genom optimering av resurser och arbetsprocesser.

Stockholms Stad är en kommun med många resultatenheter med ett stort delegerat ansvar.

### **Tvärsektoriellt samarbete och projekt**

Vänersborg har tagit fram två olika mallar för projekt, en för stora och en för mindre. Dessa är frivilliga att användas av verksamheter. Det finns ingen sammanställning av projekt varken på internet eller på insidan, varför det är svårt att se i vilken omfattning de används. Kommunen borde kunna styra, följs upp och tillgängliggöra projekt bättre för att effektivisera användningen av tid och resurser som läggs i olika projekt.

Det finns inte heller någon gemensam modell för att kartlägga och beskriva olika arbetsprocesser. Olika verksamheter gör på olika sätt. Det kan vara ett sätt som försvårar arbete mellan organisationsgränser. Samverkan mellan olika verksamheter är mycket viktigt för att utnyttja resurser effektivt. Eskilstuna är en kommun som arbetar med processer för att öka samverkan och effektivisera arbetet.

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

Kommunen använder sig inte av några formaliserade chefskontrakt för att beskriva mål och resultatförväntningar till chefer, som ett sätt att föra ner MRP:ns mål till individnivå. Inom någon förvaltning används signerade överenskommelser med resultatförväntningar i samband med medarbetarsamtal mellan förvaltningschef och chefer på nästa nivå.

Ett mer enhetligt hanterande av kontrakterade resultatförväntningar kan vara ett förbättringsområde. Nacka är en kommun som har kontrakt med alla sina chefer.

### **Kommunledningens kommunikation**

Fyra gånger per år arrangeras kommunövergripande träffar för alla kommunens chefer. Här informeras om och diskuteras viktiga frågor som gäller hela kommunen. Det är ett gott exempel på ledarkommunikation. Vid intervjuerna vittnade många om att kommunen idag har en tydligare kommunledning än tidigare, men många tycker att det fortfarande är mycket kvar för att uppfatta kommunen som en samlad koncern.

## Ledarutveckling

Det finns en obligatorisk utbildning för alla nya chefer. För chefer i verksamheten erbjuds återkommande utbildningar kring viktiga ämnen som svåra samtal, arbetsrätt, lönesättning, m.m. Vissa av dessa förväntas alla chefer gå. Vidare finns en utbildning för potentiella chefer. Denna arrangeras i år för tredje gången.

Ett utvecklingsområde för Vänersborg skulle kunna vara att skapa ett ledarutvecklingsprogram för alla chefer, där fokus ligger på vision, styrning, uppföljning, värderingar m.m. utifrån ett kommunövergripande perspektiv. En sådan utbildning skulle kunna skapa stöd för de förändringar kommunen behöver göra i framtiden.

Eskilstuna, Nacka och Vetlanda är kommuner med intressanta ledarutvecklingsprogram.

| Styrkor   | Förbättringsmöjligheter  | Svagheter   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riktlinjer kring ledarskap i personalpolicyn</li> <li>• Finns mall för projektarbete</li> <li>• Gemensamma chefsträffar för alla</li> <li>• Utbildning för möjliga nya chefer</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbete med processkartläggning och processförbättring</li> <li>• Bättre redovisning av olika projekt och processer</li> <li>• Tydligare övergripande koncernsyn</li> <li>• Satsning på obligatoriskt ledarutvecklingsprogram för alla chefer</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingen möjlighet till överföring av över- och underskott på enhetsnivå?</li> <li>• Inga chefskontrakt med individuella förväntningar</li> </ul> |

## Område 5 Resultat och effektivitet

| Rubriker   | Poäng |
|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling</li> <li>• Kostnader och resultat i budgetprocessen</li> <li>• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll</li> <li>• Kommunikation kring resurser och resultat</li> <li>• Jämförelser</li> <li>• Extern samverkan</li> </ul> | 40    |

### Allmänt

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

## **Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling**

Kommunen har ingen samlad strategi för resultatstyrning. Det finns anslag avseende resultatstyrning i mål och resursplanen. Den nya styrmodellen som ska användas fr.o.m. 2015 har förutsättningar att bli tydligare avseende styrning på resultat.

Det finns inte heller någon tydlig strategi som klargör hur kommunen ser på och tolkar effektivitetsutveckling. I Mål- och resursplanen finns ett inriktningsmål som säger ”Arbetsätt och arbetsformer ska utvecklas för att bidra till effektivare verksamhet.” Vad som avses med ”effektivare” framgår inte.

## **Kostnader och resultat i budgetprocessen**

Som nämnts under område 3 är styr- och uppföljningsprocesserna som är kopplade till dels ekonomi, dels till verksamhetsresultat, oftast åtskilda.

Samma sak gäller när kommunen hanterar löpande uppföljning under budgetåret. Det finns inget enhetligt sätt att på verksamhetsnivå kostnadsberäkna arbetsprocesser relaterat till resultat. Det finns en förhållandevis tydlig avvikelshantering kring ekonomi med månadsuppföljningar. När det gäller verksamhetsresultat avrapporteras dessa sporadiskt i delårsbokslut under budgetåret. Avvikelser avseende ekonomi och verksamhetsresultat borde vara balanserade i förhållande till varandra.

Detta är ett utvecklingsområde för Vänersborg. Nacka och Piteå kan vara kommuner att titta på när det gäller dessa frågor.

## **Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll**

Som tidigare nämnts finns det inget enhetligt sätt att kartlägga och beskriva processer i kommunen. Det finns inte heller någon enhetlig modell för att arbeta med utveckling av processer.

## **Kommunikation kring resurser och resultat**

Det finns ett verksamhetsledningssystem, Stratsys, som idag används för att följa verksamheten. Detta är en bra grund som kan användas vid utveckling av kommunens styr- och uppföljningsmodell. Utvecklat för att användas på enhetsnivå kan systemet bli en viktig informationsbärare för avseende resultatrapportering.

Ett gott exempel på hur resultat återkommande kan diskuteras är de dialogsamtal som förs inom vissa nämnder/förvaltningar, t.ex. socialförvaltningen. Detta system borde kunna stärkas och bli mer systemenhetligt i hela organisationen. Dialogsamtal borde även kunna föras på enhetsnivå mellan chef och medarbetare.

Eskilstuna är en kommun som arbetar med dialogsamtal i organisationen.

## **Jämförelser**

Jämförelser mellan egna enheter och andra kommuner görs inom respektive förvaltning. Det är svårt för utvärderarna att få någon bild av hur systematiskt dessa jämförelser görs eftersom dessa inte hanteras på något enhetligt sätt och att det inte finns så många avtryck av dessa jämförelser i kommunens olika styr- och uppföljningsdokument.

Ett arbete som kommunen skulle behöva göra är att kvalitetssäkra det interna arbetet med jämförelser för att förbättra resultat och öka effektivitet.



### Extern samverkan

Det finns ett mycket stort antal exempel på hur kommunen samverkar med externa organisationer. Några av dessa är: gymnasieutbildning i Kommunalförbund med Trollhättan, gemensam drift av växel tillsammans med Uddevalla, samordningsförbundet Vänersborg/Mellerud (FINSAM), räddningstjänst med Trollhättan, Mellerud och Lilla Edet, turistbolag tillsammans med Trollhättan, turistbolag Dalsland. Dessa visar på hur samverkan med andra stärker den egna verksamheten.

Däremot skulle samverkan med frivilligkrafterna kunna utvecklas. Det gäller då den samverkan som direkt påverkar kommunens tjänster och stärker dessa. Hammarö, Örebro och Borås är kommuner som studeras avseende detta.

| Styrkor   | Förbättringsmöjligheter   | Svagheter   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avvikelsehantering - ekonomi</li> <li>• Många exempel på extern samverkan</li> <li>• Stratsys som bas för att utveckla styrning/uppföljning</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydligare koppling resurser (ekonomi) – verksamhetsmål – resultat</li> <li>• Effektivisering av arbetsprocesser (verksamhet)</li> <li>• Bättre användning av ”Stratsys” för resultatuppföljning</li> <li>• Kommunikation kring resultat</li> <li>• Ökad systematik kring jämförelser som del i styrning/uppföljning (internt – externt)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökat fokus på resultat och effektivitet</li> <li>• Avvikelsehantering verksamhetsresultat</li> </ul> |

### Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

| Rubriker  | Poäng  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalstrategi</li> <li>• Rekrytering</li> <li>• Kompetens- och medarbetarutveckling</li> <li>• Individuell lönesättning</li> <li>• Arbetsmiljöarbete</li> <li>• Mångfald</li> </ul> | <p style="font-size: 2em; font-weight: bold;">57</p> |

### Allmänt

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

skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

### **Personalstrategi**

Kommunen har antagit en övergripande personalpolicy med 10 olika områden. Till dessa områden finns riktlinjer som följs upp bl.a. i det personalekonomiska bokslutet. Detta är ett gott exempel på styrning av HR-frågorna.

Det finns idag ingen övergripande strategi för hur rekryteringsarbetet ska utvecklas i organisationen. Detta är ett förbättringsområde. En ”strategi för personalförsörjning” finns idag framtagen, men är ännu ej beslutad. En sådan strategi kommer att stärka området.

### **Rekrytering**

Kommunen marknadsför sig som attraktiv arbetsgivare. Exempel på sådana aktiviteter är medverkan på äldremässa, samverkan med Högskolan Väst, reklamfil, m.m. Det är utvärderarnas uppfattning att mer insatser skulle kunna göras. Bl.a. skulle kollektiva förmåner som högre friskvårdsbidrag och ökad möjlighet till distansarbete stärka attraktiviteten.

### **Kompetens- och medarbetarutveckling**

Kompetensutveckling är till stor del delegerad till enhetsnivå. Det finns idag ingen kommunövergripande bild över kompetensnivå och de behov som kan finnas. Det finns inte heller någon samlad bild av hur kompetensutveckling faller ut i olika delar av organisationen. En sådan kompetenskartläggning kan vara ett förbättringsområde för att kunna fördela kompetensutvecklingsmedel dit de mest behövs och utvärdera deras effekt.

En kommun som kan vara ett gott exempel kring detta är Örebro.

Kommunen visar genom sin medarbetarenkät att det finns en mycket hög täckning av årliga medarbetarsamtal. Ett gott exempel. Det anges i kommunens riktlinjer att individuella kompetensutvecklingsplaner ska upprättas vid medarbetarsamtalen. Det finnas även en mall för hur dessa skal se ut. Hur användningen av dessa mallar används följs inte upp. Vid intervjuernas framkom att dessa inte följs av alla. Ett förbättringsområde.

En kommunövergripande ledarskapsutbildning för alla chefer är ett viktigt instrument för att samla kommunen kring ett viktigt förändringsarbete. Det gäller även att utbilda alla medarbetare kring kommunens gemensamma strategier och värderingar. Båda dessa utbildningar skulle kunna vara viktiga pusselbitar i Vänersborgs arbete med att utveckla och stärka kommunen.

Ett gott exempel här är Eskilstunas ”Modigt medarbetarskap” och Stockholms utbildning kring ”en stad i världsklass”.

### **Individuell lönesättning**

Liksom frekvensen av årliga medarbetarsamtal, så anger en hög andel av kommunens medarbetare att de har årliga lönesamtal med sin chef. Ett gott exempel.

Det finns riktlinjer för kommunövergripande lönekriterier. Dessa anges inte på kommunövergripande nivå utan formuleras på verksamhetsnivå. Ett viktigt kriterium är att lönen ska kopplas till måluppfyllelse. Detta är en tydlig signal. En möjlighet skulle kunna vara att lägga in ytterligare några gemensamma kriterier. Det skulle t.ex. kunna röra tillgänglighet

och bemötande eller något annat som kom mun en anser vara viktigt utifrån ett helhetsperspektiv.

### Arbetsmiljöarbete

Vänersborg är ett gott exempel när det gäller arbetsmiljöarbete. En medarbetarenkät genomförs vart annat år. Det finns tydliga rutiner som styr hur resultatet ska hanteras, handlingsplaner upprättas och hur dessa ska följas upp. Kommunen har även andra verktyg i sitt arbetsmiljöarbete som t.ex. FAS och riskanalys.

### Mångfald

Vänersborg har en jämställdhetsplan och har nyligen antagit riktlinjer för jämställdhetsarbetet. Arbetet med jämställdhet följs upp i medarbetarenkäten och förbättringsarbetet hantearas inom förbättringssystematiken kopplad till denna enkät. Kommunen har utbildat kring jämställdhet och det finns planer för jämställda löner. Utvecklingen avseende jämställdhet följs upp i det personalekonomiska bokslutet. Inom området är Vänersborg ett gott exempel.

Även mångfald utifrån etnicitet och kultur är en del i personalpolicyn. Inom detta område är inte arbetet lika tydligt som inom jämställdhet. Uppföljningen görs inte i medarbetarenkät eller personalekonomiskt bokslut. Detta skulle kunna förbättras. Ett sätt skulle kunna vara att bättre utnyttja språklig och kulturell bakgrund som en resurs i organisationen.

Sigtuna kan vara en intressant kommun att studera avseende rekrytering utifrån ett mångfaldsperspektiv.

| Styrkor   | Förbättringsmöjligheter  | Svagheter  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalpolicy med 10 olika områden</li> <li>• Hög frekvens av regelbundna medarbetarsamtal</li> <li>• Hög frekvens av regelbundna lönesamtal</li> <li>• Fokus på måluppfyllelse i lönekriterier</li> <li>• Systematiskt arbetsmiljöarbete med bl.a. medarbetarenkät</li> <li>• Jämställdhetsarbete</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mer marknadsföring som attraktiv arbetsgivare</li> <li>• Ökat fokus på kompetensanalys och utbildning utifrån ett helhetsperspektiv</li> <li>• Alla ”ska” använda individuella kompetensutvecklingsplaner</li> <li>• Tydligare kommunövergripande lönekriterier</li> <li>• Ökat arbete för att se mångfald som resurs i organisationen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saknas kommunövergripande strategi för rekrytering</li> <li>• Enhetlig uppföljning av genomförd utbildning saknas</li> <li>• Inget kommunövergripande medarbetarutvecklingsprogram</li> </ul> |

## Område 7 Verksamhetsutveckling

| Rubriker  | Poäng |
|---|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiskt kvalitetsarbete</li> <li>• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling</li> <li>• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan</li> <li>• Kreativitet och innovationer</li> <li>• IT-stöd</li> </ul> | 37    |

### Allmänt

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

### Strategiskt kvalitetsarbete

Det finns ingen gemensam strategi för kvalitetsarbetet i Vänersborg. Ett förbättringsområde.

### Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Det finns inte heller några gemensamma kvalitetsverktyg eller metoder för verksamhetsutveckling. Här arbetar varje verksamhet på sitt sätt. Socialförvaltningen har t.ex. tagit fram ett förslag till kvalitetsledningssystem. Kommunen har arbetat med LEAN på personalsidan. Båda systemen skulle kunna tillämpas i alla verksamheter. Utvecklingsmöjligheter i Vänersborg finns när det gäller att hitta kommungemensamma verktyg för kvalitetsutveckling.

### Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Kommunens chefer verkar i många olika nätverk och samarbetsforum där det finns stora möjligheter till lärande och inflöde av idéer till kommunen. Vänersborg medverkar även i många projekt med Universitet och högskolor där forskning tillför kunskap till organisationen. Några exempel, LIA – lärande i arbetslivet, Hälsa i arbetslivet, Torpa områdesutveckling, FOU-cirklar inom IFO, dokumentation inom förskolan.

Kommunen gör en större omvärldsanalys inför budgetarbetet varje år. Intrycket från intervjuerna är att det finns behov av mer kunskap kring omvärldsförändringar riktat till olika verksamheter.

### Kreativitet och innovationer

I Vänersborg finns en utmärkelse ”Utmärkt service” som, är ett sätt att stimulera god service. Det finns ytterligare några förvaltningsvisa utmärkelser, t.ex. ett pedagogpris i skolan.

Kommunen saknar ett övergripande system för att stimulera och utveckla förslag och idéer från medarbetare. Kreativitet och Innovationer kan vara en viktig väg till att förbättra och effektivisera de kommunala tjänsterna. Här har Vänersborg stora möjligheter till förbättring.

SKL genomför några olika projekt som kan inspirera. Ett av dessa är ”Ständiga förbättringar” där fem kommuner arbetar med att ta fram system för att fånga upp och utveckla medarbetarnas förslag. Vinnova tillgängliggör för närvarande stöd för kommuner som vill utveckla arbetet med Innovationer.

### IT-stöd

Vid intervjuerna uttrycktas en nöjdhet över kommunens olika interna IT-stöd. Intrycket är att de utifrån ett nationellt perspektiv fungerar relativt väl. Dock finns kommunikationsproblem mellan olika system som t.ex. mellan personal-, ekonomi- och verksamhetssystem. Detta problem delar Vänersborg med de flesta svenska kommuner.

| Styrkor   | Förbättringsmöjligheter  | Svagheter  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samverkan i olika nätverk för att lära</li> <li>• Många exempel på samverkan med universitet - högskolor</li> <li>• God standard på interna IT-stöd</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeta med externa kvalitetsgenomlysningar</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saknar övergripande strategi för kvalitetsarbete</li> <li>• Saknar gemensamma verktyg för kvalitetsarbete</li> <li>• Inget system för att stödja innovation – kreativitet</li> <li>• Dålig samverkan mellan olika uppföljningssystem (ekonomi, personal, verksamhet, m.m.)</li> </ul> |

### Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

| Rubriker  | Poäng |
|---|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategier för samhällsbyggande</li> <li>• Samarbete med civilsamhället</li> <li>• Samarbete med kulturlivet</li> <li>• Stöd till näringslivet</li> <li>• Internationella kontakter</li> <li>• Hållbar utveckling</li> </ul> | 67    |

### Allmänt

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som kataly-

sator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

### **Strategier för samhällsbyggande**

Vänersborg har en mycket tydlig strategi för utveckling av kulturlivet i kommunen. Kultur är ett varumärke för kommunen. Bland annat finns en kulturplan som beskriver arbetet.

Ett nytt näringslivsprogram har tagit fram i en intressant dialogprocess i samverkan med företag och näringslivsaktörer i kommunen. Denna strategi har förutsättningar för att utveckla och stärka näringslivet.

Det finns även strategier för det internationella arbetet (en internationell policy) och för kommunens hållbarhetsarbete. I det senare fallet finns kopplingar till kommunala miljömål och en energieffektiviseringsstrategi. Den ekonomiska och den sociala dimensionen i begreppet ”hållbarhet” är inte beskriven. Kommunens strategier kring internationellt arbete och hållbarhet skulle kunna utvecklas och beskrivas tydligare avseende önskvärda mål och resultat. När det gäller miljöarbetet finns mål, men dessa är inte direkt kopplade till kommunens aktiviteter utan gäller mer förändringar i den geografiska kommunen där flera aktörer påverkar.

Kommunen saknar en övergripande strategi kring hur inriktning och arbetsprocesser ska vara i förhållande till den potentiella kraft som frivilligkrafterna kan utgöra i framtiden. Samverkan med alla delar i civilsamhället kan behöva belysas utifrån ett helhetsperspektiv. Här kan Örebro tjäna som ett gott exempel.

### **Samarbete med civilsamhället**

Det finns många goda exempel på samverkan med frivilligkrafterna. Detta gäller framförallt kultursektorn, men det förekommer även inom idrotten. Det finns många exempel på ekonomiskt föreningsstöd och kommunen stödjer även föreningar genom att olika uppdrag läggs på dessa vid t.ex. olika evenemang. Samverkan med andra aktörer kring kultur är stor i regionen och även nationellt. Evenemang återkommer ofta i kommunen, framförallt inom kultur.

Ett förbättringsområde skulle kunna vara att etablera ett gemensamt forum för att utveckla kommunen tillsammans med olika krafter inom civilsamhället. Idag träffar kommunen olika grupper utifrån inriktning som. idrott, kultur, etc.

### **Stöd till näringslivet**

Kommunen mäter av sitt förhållande till det lokala näringslivet genom några olika attitydmätningar. En viktig mätning anges vara Svenskt Näringslivs index. Kommunen tittar även på SKL:s Insikt och de synpunkter som framkom vid de runda bordssamtal som fördes i samband med att det nya näringslivsstrategin togs fram. Intrycket är att kommunen försöker utveckla sitt näringslivsarbete utifrån de olika mätningarna/synpunkterna.

Det finns flera forum för kontakter med näringslivet. Några är Näringslivsrådet, Forum Vänersborg (köpmannaföreningen – fastighetsägare) och frukostmöten.

Det finns fleras olika aktörer i regionen som ger stöd till näringslivet kring kompetensutveckling, nyföretagarstöd, marknadsföring, m.m. Här spelar organisationer som Innovatum, Västra Götalandsregionen och Fyrbodals kommunalförbund en viktig roll. Kommunen påpe-

kar själv att det regionala samarbetet för att stötta näringslivet kan stärkas. Bl.a. nämns här en ökad samverkan med Business region Gothenburg (BRG). Ett förbättringsområde.

### **Internationella kontakter**

Vänersborg har nio olika vänorten, De flesta finns i Norden. Här sker utbudet mycket på representativ nivå och av artighetskaraktär. Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att aktivera och förnya vänortsarbetet så att det kan leda till erfarenhetsutbyte, lärande och samverkan för att utveckla kommunens tjänster.

Kommunen medverkar i ett stort antal olika EU-projekt vilket dels leder till finansiering av åtgärder, dels till lärande och influenser utifrån. Här är Vänersborg ett gott exempel hur kommunen kan arbeta internationellt i olika projekt.

Utvärderarna har inte kunnat hitta exempel på att kommunen aktivt marknadsför sig som boende-, turist- eller arbetsort på den internationella arenan. Det kan vara ett förbättringsområde.

### **Hållbar utveckling**

Intrycket är att kommunen bedriver ett miljöarbete med flera inriktningar. Det går att läsa om resfria möten, uthållig kommun, Agenda 21, m.m. Det finns en energieffektiviseringsstrategi och kommunövergripande miljömål. När det gäller miljömålen är de flesta kopplade till den geografiska kommunens område där kommunen inte själv är ensamt ansvarig för målens uppfyllelse.

Utvärderarna har svårt att hitta dokument som redovisar tydliga effekter av kommunens eget miljöarbete. I årsredovisning för 2012 redovisas några exempel på resultatförbättringar inom miljöområdet, men dessa är inte tydligt kopplade till några mål och det är svårt att avgöra hur väsentliga dessa resultat är. Styrning och uppföljning av miljöarbetet behöver stärkas på samma sätt som för övriga verksamhetsdelar i kommunen.

De övriga två dimensionerna inom hållbarhet, ekonomisk och social hållbarhet, är inte lika tydliga. Några exempel på aktiviteter som kan kopplas hit är att kommunen är Fairtrade certifierad, det pågår ett arbete med att utveckla och stärka området Torpa och kommunen har anställt en asylsamordnare som ska arbeta med att underlätta integrering för nyanlända. Dessa områden inom hållbarhet skulle kunna stärkas.

| Styrkor  | Förbättringsmöjligheter   | Svagheter   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för arbete med kultur</li><li>• Strategiskt näringslivsprogram</li><li>• Mycket stöd till frivilligorganisationer</li><li>• Samverkan med olika aktörer för att stärka kulturprofil</li><li>• Flera mötesforum med näringslivet</li><li>• Möjligheter till nyföretagarstöd</li><li>• Medverkan i flera EU-projekt</li><li>•</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tydligare internationell strategi</li><li>• Tydligare strategi för och uppföljning av kommunens eget miljöarbete</li><li>• Gemensamt forum/ fler forum för möte med frivilligsektorn</li><li>• Fler samarbetsforum för att öka stöd till näringslivet i regionen, nationellt, internationellt</li><li>• Utveckla vänortssamarbetet</li><li>• Stärkande av den ekonomiska och sociala dimensionen i ”Hållbarhet”</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Ingen övergripande strategi kring arbete med frivilligkrafter</li></ul> |



## 4. Översikt av poängfördelning

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

| <b>1.</b> | <b>Offentlighet och demokrati</b>                               | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|---|----------------|------------|----------------|
| 1.1       | Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information? | 5              | 15         | 35%            |
| 1.2       | Hur informeras medborgarna?                                     | 11             | 20         | 55%            |
| 1.3       | Hur informeras medborgarna om resultat                          | 5              | 25         | 20%            |
| 1.4       | Hur främjas medborgardialog och deltagande                      | 13             | 30         | 45%            |
| 1.5       | Etik - hur hantera korruption?                                  | 4              | 10         | 43%            |
|           |   | <b>39</b>      | <b>100</b> | <b>39%</b>     |

| <b>2.</b> | <b>Tillgänglighet och brukarorientering</b>   | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|---|----------------|------------|----------------|
| 2.1       | Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering  | 3              | 15         | 20%            |
| 2.2       | Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?  | 13             | 25         | 52%            |
| 2.3       | Hur Informerar kommunen om service och tjänster?  | 8              | 15         | 53%            |
| 2.4       | Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?  | 7              | 15         | 45%            |
| 2.5       | Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?  | 7              | 15         | 48%            |
| 2.6       | Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomåls- hantering för medborgare/brukare? | 6              | 15         | 40%            |
|           |   | <b>44</b>      | <b>100</b> | <b>44%</b>     |

| <b>3.</b> | <b>Politisk styrning och kontroll</b>  | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|--|----------------|------------|----------------|
| 3.1       | Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?   | 3              | 15         | 23%            |
| 3.2       | Styrs kommunen av tydliga politiska mål  | 11             | 25         | 42%            |
| 3.3       | Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen? | 15             | 25         | 59%            |
| 3.4       | Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?  | 10             | 20         | 50%            |
| 3.5       | Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän                         | 7              | 15         | 48%            |
|           |  | <b>46</b>      | <b>100</b> | <b>46%</b>     |

| <b>4.</b> | <b>Ledarskap, ansvar och delegation</b>                                    | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|--|----------------|------------|----------------|
| 4.1       | Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?    | 11             | 15         | 70%            |
| 4.2       | Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation? | 4              | 10         | 40%            |
| 4.3       | Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?           | 5              | 20         | 24%            |
| 4.4       | Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?  | 3              | 15         | 22%            |
| 4.5       | Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?   | 14             | 20         | 70%            |
| 4.6       | Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?                                     | 11             | 20         | 56%            |
|           |  | <b>48</b>      | <b>100</b> | <b>48%</b>     |


| <b>5.</b> | <b>Resultat och effektivitet</b>  | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|---|----------------|------------|----------------|
| 5.1       | Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling                           | 3              | 15         | 20%            |
| 5.2       | Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen    | 9              | 20         | 45%            |
| 5.3       | Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll       | 7              | 20         | 34%            |
| 5.4       | Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?     | 8              | 15         | 50%            |
| 5.5       | Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering? | 6              | 20         | 31%            |
| 5.6       | Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?       | 8              | 10         | 75%            |
|           |   | <b>40</b>      | <b>100</b> | <b>40%</b>     |

| <b>6.</b> | <b>Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik</b>  | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|---|----------------|------------|----------------|
| 6.1       | Finns en kommunövergripande personalstrategi?   | 8              | 15         | 55%            |
| 6.2       | Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”. | 10             | 20         | 49%            |
| 6.3       | Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?  | 10             | 25         | 41%            |
| 6.4       | Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?                                  | 9              | 15         | 63%            |
| 6.5       | Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?  | 14             | 15         | 94%            |
| 6.6       | Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?                                   | 5              | 10         | 51%            |
|           |   | <b>57</b>      | <b>100</b> | <b>57%</b>     |

| <b>7.</b> | <b>Verksamhetsutveckling</b>   | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|--|----------------|------------|----------------|
| 7.1       | Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling? | 5              | 15         | 32%            |
| 7.2       | Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?        | 3              | 25         | 12%            |
| 7.3       | Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?        | 16             | 20         | 78%            |
| 7.4       | Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?                       | 2              | 20         | 9%             |
| 7.5       | Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?  | 12             | 20         | 58%            |
|           |  | <b>37</b>      | <b>100</b> | <b>37%</b>     |

| <b>8.</b> | <b>Kommunen som samhällsbyggare</b>  | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|--|----------------|------------|----------------|
| 8.1       | Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande                           | 9              | 15         | 62%            |
| 8.2       | Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället? | 16             | 20         | 78%            |
| 8.3       | Hur samverkar kommunen med kulturlivet?  | 19             | 20         | 94%            |
| 8.4       | Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?                                     | 12             | 15         | 81%            |
| 8.5       | Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?  | 6              | 10         | 56%            |
| 8.6       | Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)                | 6              | 20         | 29%            |
|           |  | <b>67</b>      | <b>100</b> | <b>67%</b>     |

## 5 Kortfakta om Vänersborgs kommun

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>Kommungrupp enligt SKL:s definitioner</b>       | <b>5. Pendlingskommuner</b><br>Kommuner där mer än 40 procent av nattbefolkningen pendlar till en annan kommun |  |
| <b>Folkmängd</b>                                   | 37 369   |  |
| <b>Folkökning/minskning 2012-2013</b>              | + 401  |  |
| <b>Antal anställda</b>                             | 2 972  |  |
| <b>Partier som ingår i styret efter valen 2010</b> | M, FP, KD  |  |
|  |  |  |