

# Kommunkompassen Analys av Arvika kommun

2022-09-22 Utvärderare Malin Annergård och Johan Henrik  
Bergström, SKR



## Innehåll

<b>1. Vad är kommunkompassen?</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Arvika kommun i förhållande till Kommunkompassen: en sammanfattande genomgång</b> .....	<b>5</b>
Utvärderingen .....	5
Sammanfattning av resultat .....	6
Jämförelser.....	7
Sammanfattande kommentarer.....	7
<b>3. Detaljerad genomgång per område</b> .....	<b>9</b>
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare .....	9
Område 2 Samhällsutveckling.....	13
Område 3 Styrning och kontroll.....	17
Område 4 Effektivitet .....	20
Område 5 Brukarens fokus .....	24
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	27
Område 7 Arbetsliv.....	29
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap .....	33
<b>4. Översikt av poängfördelning</b> .....	<b>37</b>

# 1. Vad är kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av en kommuns sätt att styra och leda utifrån kommunfullmäktiges perspektiv.

Frågeställningarna omfattar både ett strategiskt och operativt perspektiv med fokus på uppföljning och effekt/resultat. Verktøget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktøget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades åren 2010, 2016 och 2019/2020 för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringarna har gjorts i samverkan mellan SKR, medlemmar och norska KS.

Kommunkompassen är ett verktyg som utvärderar hur kommunen arbetar för att kunna fungera som en framgångsrik

- Demokratiaktör (transparens, medborgardialog, politisk styrning, m.m.)
- Samhällsbyggare
- Välfärdaktör (kundens/brukarens fokus, effektivitet, styrning/uppföljning, m.m.)
- Arbetsgivare (ledar-/medarbetarskap, kreativitet, kultur, kompetens, m.m.)

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan hur kommunen leder organisationen utifrån ett helhetsperspektiv och hur samspelet mellan de olika verksamheterna fungerar.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Kommunens styrdokument
- Kommunens hemsida och sociala medier

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar utifrån Kommunkompassens kriterier. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett stort antal frågor belyses. Bedömningen görs med fokus på politisk styrning, en sammanhållen koncern, en hållbar utveckling och medborgar- respektive brukarorientering. Uppföljning, effekter/resultat och utveckling är också viktiga bedömningsparametrar.

De åtta huvudområdena är:

1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare
2. Samhällsutveckling
3. Styrning och kontroll
4. Effektivitet
5. Brukarens fokus
6. Kvalitetsutveckling
7. Arbetsliv
8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap
9. För att kunna läsa av diagrammet på sidan 7 så behöver något av färgstrecken göras om till mönster, streck eller prickar. Vänligen justera detta och infoga diagrammet som bild på nytt.

För att kunna läsa av diagrammet på sidan 7 så behöver något av färgstrecken göras om till mönster, streck eller prickar. Vänligen justera detta och infoga diagrammet som bild på nytt.

## 2. Arvika kommun i förhållande till Kommunkompassen: en sammanfattande genomgång

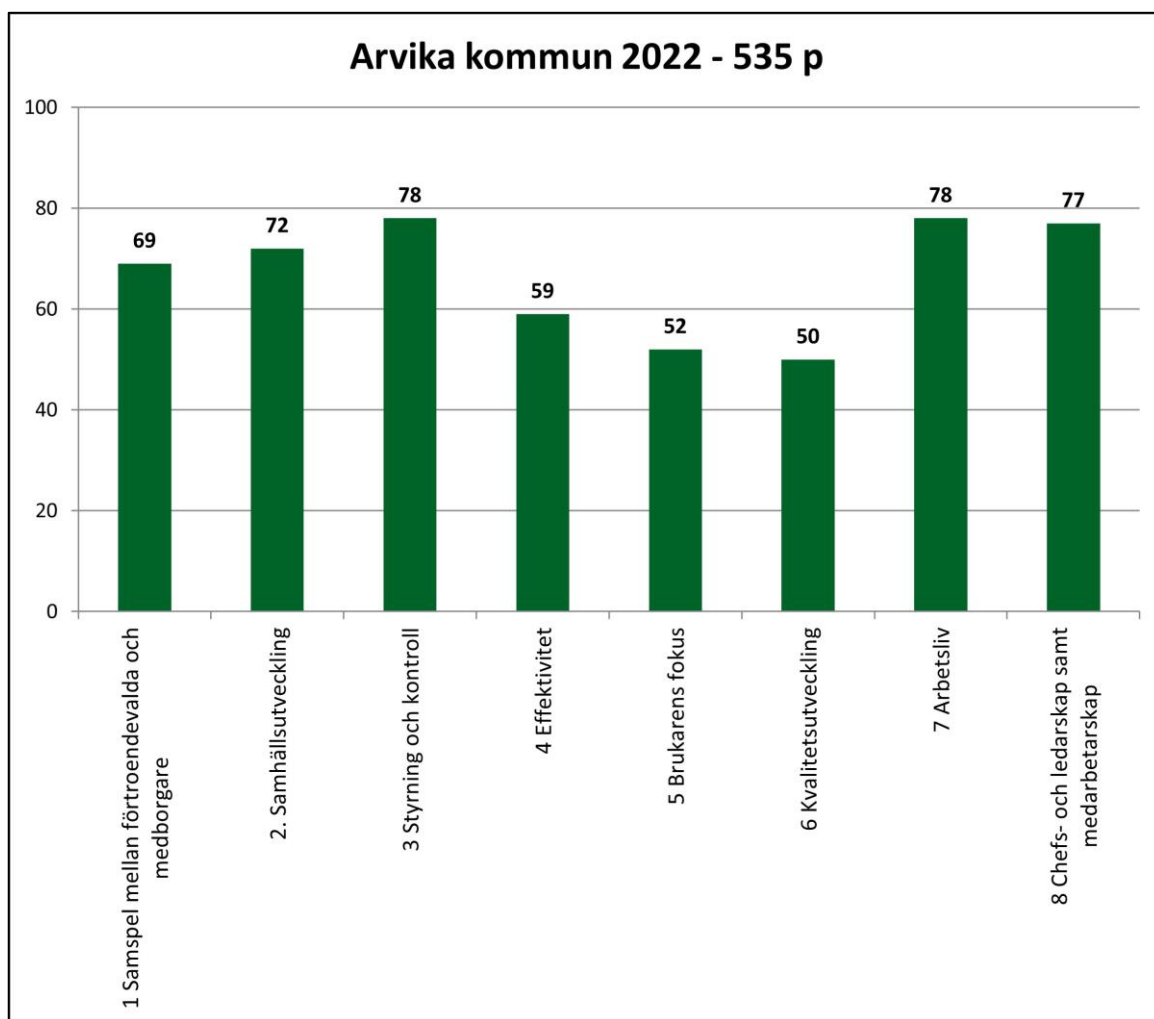
### **Utvärderingen**

Utvärderingen av Arvika kommun genomfördes i januari år 2022 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier.

Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört gruppintervjuer med ett 25-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

## Sammanfattning av resultat

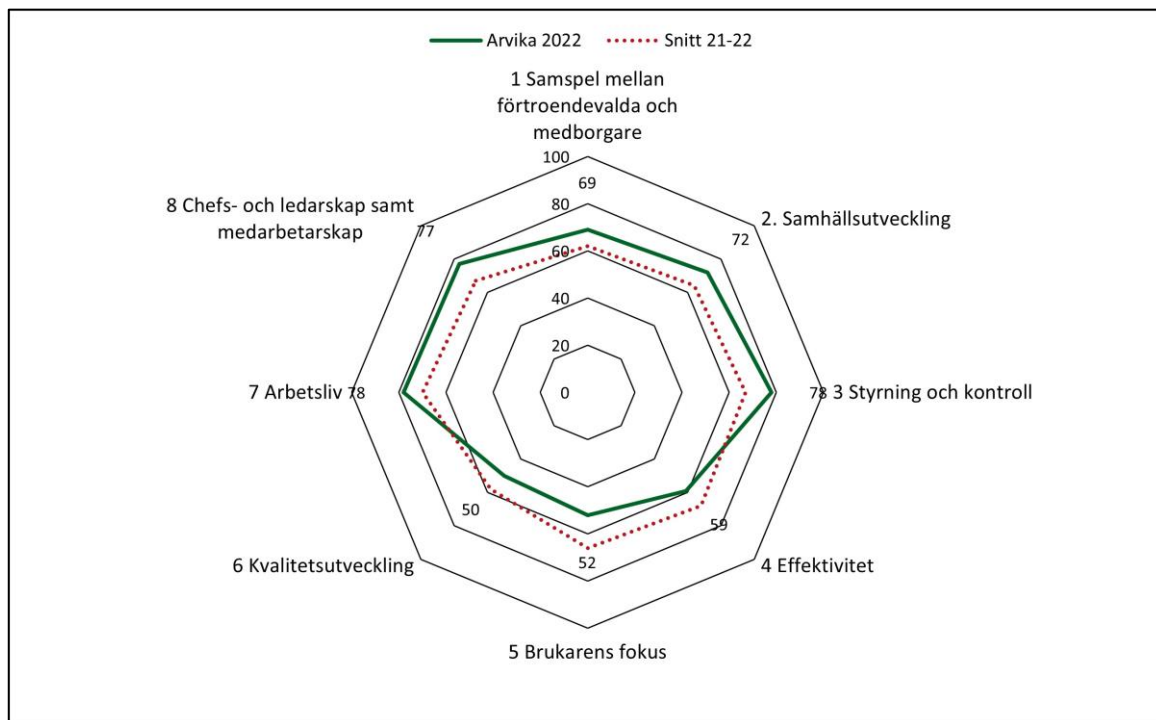
Nedan visas Arvikas totalpoäng samt poängfördelningen per område.



2019/2020 gjordes en revidering av Kommunkompassen. Jämförelser med tidigare år kan göras till stor del, men inte fullt ut. Det är viktigt att ta i beaktande att områdena reviderats och förnyats samt att bedömningen på vissa delfrågor skärpts. Områdesindelningen är också ny efter 2019/2020.

I nästa diagram jämförs Arvikas poängprofil med samtliga nyligen genomförda utvärderingar 2021–2022.

## Arvika (2022) jämfört med genomsnittet av utvärderingar 2021–2022



De kommuner som jämförs med är Hultsfred, Lindsberg, Nacka, Stockholm, Tanum, Torsås, Vallentuna, Vetlanda och Östhammar; utvärderingar för perioden år 2021 intill april år 2022.

### Jämförelser

Alla utvärderingar från år 2015 och framåt finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida [www.skr.se](http://www.skr.se).

### Sammanfattande kommentarer

Ordning och reda, det är en gemensam och tydlig bild som ges att Arvika har saker och ting på plats, system och rutiner är väl kända och fokus på ekonomistyrning och att ha en budget i balans är mycket tydligt och känt i organisationen. Arvika präglas av tydlighet internt, särskilt med avseende på ekonomi och ledning, dock verkar inte fokus än vara lika starkt på verksamhet eller utveckling, även om detta finns i delar av organisationen främst Teknik i Väst AB.

Även i planer och policys är det struktur, ordning och i princip alla är uppdaterade eller nya (under innevarande mandatperiod). Det är gott. Det utvecklade (och uppskattade) koncernperspektivet genomsyrar verksamheterna.

Något som kan läggas på förbättringskontot är uppföljning och utvärdering av insatser, policys, program et cetera. Arvika gör mycket i ambition att både göra gott, fast kan förbättra sig när det gäller att ta reda på effekter och resultat av åtgärderna.

Det betyder inte att Arvika i någon särskild utsträckning behöver titta utåt på vad och hur andra gör, för Arvika gör det redan, däremot att ta reda på effekter och resultat av det. För att beskriva det annorlunda; Arvika är övergripande i planer, policys, styrning och strategier i mångt att likna vid en stor kommun; ”allt” är på plats, men är inte det när det gäller analys, slutsatser och att agera på den vetskap man samlar på sig. Konsekvent härmed, när det finns uppföljning och utvärderingar är det svårt att se att kommunen tolkar resultaten (exempelvis MSB:s trygghetsundersökning) eller dragit slutsatser (exempelvis Nyckeltal, Öppna data på webben). Här finns förbättringspotential. Här finns också en förbättringspotential kring verksamhetsutveckling och lärande ur ett kommungemensamt perspektiv. Verksamheterna gör mycket, men det skulle kunna komma andra bättre till del och mer systematiskt.

Arvika synes inte ha ett gemensamt fokus på medarbetarna. Särskilt Vård och Omsorg samt Teknik i Väst är (interna) förebilder här och Arvika som helhet uppmanas att ta stöd och råd av dessa när man utvecklar ett gemensamt medarbetarfokus. Detta då Arvika är väl beställda när det gäller ledarutveckling och stöd för chefer. Det är också omvittnat positivt bland samtliga intervjugrupper som dessa frågor ställdes till.

I frågor som allmänt samarbete med andra kommuner och i frågor som kompetensutveckling med näringslivet, en ömsesidig dialog, är det tydligt att Arvika är väl utvecklat.



## 3. Detaljerad genomgång per område

### Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Delområden	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li><li>• Kommunens information till medborgare</li><li>• Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken</li><li>• Transparens kring resultat</li><li>• Förutsättningar för politiken</li></ul>	69

#### Allmänt

För att stärka demokratin och det representativa politiska systemets legitimitet är en medskapande samhällsstyrning av betydelse. Medborgares möjlighet till inflytande, delaktighet och information är viktigt, både för att skapa tillit till det demokratiska systemet, öka förståelsen för prioriteringar och för att utveckla ett hållbart samhälle. Offentlig verksamhet har ett stort ansvar att tillgängliggöra och skapa transparens kring vilka beslut som tas och vilka resultat som uppnås. Då räcker inte med att enbart publicera resultat och fakta utan det måste ske på ett sätt som blir begripligt och intressant för medborgaren. Det handlar i grund och botten om att bygga tillit till det demokratiska systemet som är grundläggande för den offentliga sektorn.

Förtroendevaldas synlighet och tillgänglighet är viktiga faktorer för att upprätthålla en god kommunikation och dialog med medborgarna. Att förtroendevalda utsätts för hat, hot och våld på grund av sitt politiska uppdrag är ett allvarligt hot mot det demokratiska samtalet och i förlängningen mot vår demokrati.

#### Strategi för demokratiutveckling och information

Av Arvikas fullmäktiges kärnvärden framgår att kommunen skall ha ett tydligt medborgarfokus, bland fyra andra huvudfokus för såväl politiken som tjänsteorganisationen. Det pågår parallellt härmed ett arbete för att utveckla inflytande och demokrati i kommunen.

Däremot skulle området med demokratiutveckling och medborgarfokus tjäna på ett mer samlat angreppssätt, ett helhetsgrepp. En strategi behöver inte nödvändigtvis vara ett nedtecknat dokument där ambitionerna inom ett område tydliggörs, däremot efterfrågas en tydlighet att kommunen arbetar systematiskt och övergripande. En kommun värd att studera närmare är Vallentuna.

Kommunens strategi för information till invånarna är gemensam och inkluderar även de kommunala bolagen, vilket är en styrka. Den synes också vara känd i organisationen och följer en god logik som att exempelvis i alla något större satsningar finns en kommunikationsansvarig. Ett tips kan vara att utvärdera eller i vart fall följa upp någon av dessa satsningar med avseende på kommunikation för att se vad som kan behöva förändras eller utvecklas. Detta synes i övrigt vara genomtänkt i Arvika.

### **Kommunens information till medborgarna**

Kommunens olika kanaler för information är välutvecklade, det finns en bred palett av metoder. Därtill finns de olika sociala medierna samlade på hemsidan vilket är positivt. Delar av informationsflödet har också följts upp genom exempelvis mätningar på webben, vilken slags information som får många besök samt om informationen är lättillgänglig. Det är gott.

Ett förbättringstips är att se över om det kan behövas särskilda ansatser eller strategier för olika målgrupper, som äldre/yngre, olika geografiska områden, olika socioekonomiska grupper, funktionsvariationer, språk et cetera beroende på vad slags informationsinsats som kan vara aktuell. Ett tips kan vara att göra som Vallentuna att låta sommarjobbade ungdomar ta del av webbinformation och göra fallstudier utifrån informationen som gavs till invånarna för att få ett ungdomsperspektiv.

### **Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken**

Allmänhetens frågestund inleder alltid KF, det är ett tydligt ställningstagande.

KF:s möten är öppna, inte utskottens eller KS. Det finns också tillräcklig kontaktinformation till de förtroendevalda och länkar till partierna företrädare i KF. Däremot är det stor variation mellan vilken typ av information som ges kring de förtroendevalda. Strävan är att det skall vara så mycket och enhetligt som möjligt.

Kommunens svar, såväl skriftligt som i intervju, indikerar en viss slagsida åt att informera och kommunicera utifrån medias behov, inte primärt kommuninvånarnas. Om det verkligen förhåller sig så kan utvärderingsgruppen inte avgöra, fast vill lyfta upp det som en fråga för kommunen att adressera om så behövs.

Ett område där Arvika synes ha en god struktur och vara väl fungerande är kring medborgardialog. Det finns en god systematik och bred omfattning. Kommunen har också funderat på vad som fungerar respektive kan förbättras (som att man delade på utvecklingsgrupperna i två, en för byalag och en för företag, tidigare var de gemensamma och ett missbruksråd är på väg att inrättas). Det finns – och har funnits – olika typer av råd för olika typer av målgrupper. Arvika har en god struktur, arbetar brett och målmedvetet. Är det något som kan förbättras här är det paradoxalt nog kring målgrupperna. För att göra det lite spetsigt, kommunen verkar satsa krutet där det fungerar (som ovanstående), fast inte där det inte fungerar lika väl, som kring ungdomar.

### **Transparens kring resultat**

Gällande medborgarnas insyn i politiska sammanträden finns de handlingar som krävs före (kallelser, dagordning med mera) och efter (protokoll med mera) möten. Ett steg i att ytterligare förbättra detta område kan vara att fundera på om kommunen vill lägga till politiska kommentarer till ärenden för att förklara ställningstaganden och beslut. Tidigare har Arvika arbetat med kortversioner av årsredovisningen.

Informationen kring resursfördelning och verksamhetsresultat är tillfyllest, fast kan upplevas fyrkantig. Den är tillfyllest i det att Arvika kommunicerar sina resultat brett; webb, sociala medier med mera. Fast fyrkantigt så till vida att det sker ganska traditionellt och att sådan information som ”Nyckeltal, Öppna data” under ”Kvalitetskontroll och utveckling” har förbättringspotential. I dessa listas många viktiga nyckeltal, fast de får stå för sig själva. Det saknas en lokal analys och lokala kommentarer till varför resultaten ser ut som de gör i förhållande till exempelvis andra kommuner. Ett tips är att, i och med att strukturen redan finns och informationen är samlad, se på om det finns delar av all denna information som kan vara värd för kommunen att analysera och förklara närmare. Det kan räcka med att Arvika börjar med ett nyckeltal per område eller vartannat för att åtminstone i vissa delar göra resultaten mer transparenta och begripliga för invånarna. Det finns således mycket information om resultat.

En styrka är kommunens utvecklade koncerntänk, som vi kommer att återkomma till vid ett annat delområde; mycket kring detta delområde inkluderar bolagen, kommunikation och information.

### **Förutsättningar för politiken**

Här är det underområde som synes vara mest utvecklat i Arvika. Utbildningen till de förtroendevalda är god, det innehåller en bred palett av olika fokus (digitala möten, kommunaljuridik, hur kommunen fungerar et cetera) och synes vara uppskattad av de förtroendevalda. Vill Arvika ta nästa steg inom området är det att erbjuda förtroendevalda som kliver på under mandatperioden att ta del av dessa utbildningar. KF har också tagit fram en informativ och tydlig folder om arbetet i KF.

Arvikas arbete för att säkerställa kvaliteten på beslutsunderlagen för politiken ges är gott. Det finns en gemensam mall som omfattar hela tjänsteorganisationen. Därtill verkar de förtroendevalda nöjda. Mer än så kan inte önskas.

Arvikas arbete med att förebygga hot och hat mot förtroendevalda är också ett gott underområde. Det finns en systematik, KF har nyligen, december 2021, beslutat om nya riktlinjer. Arbetet med att ta fram dessa präglades av ett gemensamt arbete mellan politik och tjänsteorganisation. Det är gott. Däremot är det oklart vilka slutsatser kommunen dragit utifrån samma dokument tidigare version; vilka åtgärder och förändringar som har gjorts. Kommunen har även en handlingsplan mot våldsbejakande extremism. Det är oklart om den setts över och vilka resultat kommunen har fått fram efter arbete utifrån den.

För att förebygga och hantera korruption, fusk och oegentligheter finns exempelvis en inköpspolicy, som håller på att omarbetas, etiska riktlinjer samt riktlinjer för påverkan. En visselblåsarfunktion är under framtagande gemensamt i Värmland, vilket visar på möjligheten att effektivisera även "mjuka" frågor kommuner emellan. Det visar också på att Arvika analyserat och sett behov av att utveckla arbetet kring dessa frågor, vilket är positivt.

Generellt på detta område, som på andra områden har Arvika mycket formellt på plats i form av planer och policys som synes både vara kända och genomarbetade. Däremot sätts frågetecken kring uppföljning, utvärdering, analys och slutsatser kring dessa, inte minst i samband med att de förändrats. Det är viktigt för organisationens lärande och för att använda de gemensamma resurserna på bästa sätt. Annars är risken att en plan eller policy tas fram för att

”den skall tas fram”. Det bästa är om praktik och policy går hand i hand och det är tydligt vilka delar som organisationen har skrivat på och vilka slutsatser man dragit av ett särskilt arbete. Kommuner i framkant på detta område är Nacka, Stockholm och Varberg som är väl beställda när det gäller sådant som guider, vägledning och kommunikationsmaterial för att ge svar på praktiska frågor.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kanaler/forum för att sprida information till invånarna ...</li> <li>• Insyn i politiska sammanträden, fullgott i KF ...</li> <li>• Arbetet med att säkerställa kvalitet på beslutsunderlag</li> <li>• Arbetet med att förebygga och hantera hot och hat riktat mot förtroendevalda</li> <li>• Arbetet med att förebygga och hantera korruption, fusk och oegentligheter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ... Information om resursför-delning och verksamhetsresultat</li> <li>• ... dock förbättringspotential kring insyn i KS och utskott</li> <li>• Helhetsgrepp kring utveckling av demokrati och medborgar-inflytande</li> <li>• Resultat, analys, uppföljning och utvärdering kan utvecklas både här och på andra delområden</li> </ul>

## Område 2 Samhällsutveckling

Delområden	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för hållbar utveckling</li> <li>• Social hållbarhet</li> <li>• Ekologisk hållbarhet</li> <li>• CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGS-LIV OCH KULTUR</li> </ul>	<b>72</b>

### Allmänt

Sveriges kommuner har ett brett uppdrag och olika roller av skiftande karaktär såsom arbetsgivare, serviceaktör, demokratiaktör och samhällsbyggare. Demografisk utveckling och en snabb urbanisering är utmaningar som måste hanteras tillsammans med andra okända yttre faktorer som snabbt kan påverka verksamheten, till exempel kriser och andra oförutsedda händelser. Kommunen förväntas inte bara tillfredsställa dagens behov utan måste också agera för en hållbar utveckling som skapar förutsättningar för framtida generationer att tillfredsställa sina behov.

I rollen som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional och nationell nivå. En viktig uppgift är att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen fungerar tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och inte minst en hållbar utveckling.

### **Strategi för hållbar utveckling**

Arvika kommun har en tydlig målsättning i det att man följer Agenda 2030 som kopplar till övergripande styrdokument och ekonomi (Strategiska planen 2021-2023) och synes finnas naturligt integrerad i kommunens styr- och uppföljningssystem. En styrka är att frågan tydligt omfattar hela koncernen och dess olika verksamheter. De centrala dimensionerna av hållbarhet, ekologisk, ekonomisk och social finns med.

Däremot är det något oklart hur Miljöstrategin, med ett antal år på nacken (2015), passar in i de mer uppdaterade styrdokument, gällande styrning och uppföljning. Kommunens arbete eller tydlighet i ambition med frågorna lämnar inga tveksamheter. Däremot är det något svårare att se hur Strategisk plan, Miljöstrategi, Agenda 2030 och den regionala Värmlandsstrategin passar in i varandra annat än att de två sistnämnda nämns i Strategiska planen. Även den nyligen framtagna visionen tangerar dessa frågor. Helt enkelt, det är något oklart vad som styr vad och hur de hänger ihop, förutom det tydliga att Strategiska planen hålls fram som viktigast.

Verksamheterna synes utifrån sina verksamhetsplaner ha tydliga sikten och förhålla sig till dessa frågor. Även demografiska aspekter av hållbarhet är inkluderade och synes också vara levande vid analys, planering et cetera, dock återigen något oklart hur denna fråga hänger ihop med övriga.

### **Social hållbarhet**

För aspekten att främja inkludering och motverka utanförskap synes Strategiska planen vara sammanhållande, som sedan konkretiseras i kommunledningsstabens Verksamhetsplan. Det hänger ihop.

Det kommunala teknikbolaget Teknik i Väst AB har utbildat samtliga medarbetare i jämställdhet och jämlikhetsfrågor och kan utgöra grund för hur Arvika sedan vill ta detta till hela organisationen.

Systematiken synes god och omfattningen bred inklusive samverkan över verksamhets- och organisationsgränser. Det senare finns flera lokala exempel på. Däremot sätts vissa frågetecken för analys, slutsatser och hur kommunen och verksamheterna agerar utifrån resultaten: på samma sätt som planer och policys är tydliga skulle resultat och analys kunna tydliggöras. Här tipsas om att titta närmare på både Nacka och Vallentuna kommuner. Den studie Institutet för Framtidsstudier (2021) gjorde om bland annat Arvika-Eda samordningsförbund kring integration och ”att bli värmlänning” kan vara värd för fler att titta närmare på.

Trygghetsskapande arbete utförs enligt en regionalt framtagen modell där framför allt intern, fast även extern samverkan framhålls som väl fungerande. Såväl det kommunala fastighetsbolaget som Teknik i Väst AB finns naturligt med i arbetet. Det är också levandegjort med flera exempel från hur verksamheterna gör. Och en extern uppföljning (MSB, 2018) finns framtagen.

Arbetet med att främja folkhälsa är genomtänkt, ”allomfattande” och tydligt. Det som däremot saknas i hela denna breda och djupa palett av såväl verksamhet som styrning är möjligen ett större fokus på vad arbetet faktiskt leder till; vilka resultat finns, vilka slutsatser drar vi och hur förändrar vi arbetet därefter. För att vara helt konkret: blir folkhälsan bättre eller sämre? Vilka effekter finns av det suicidpreventiva arbetet? På vilket sätt påverkar hälsoutvecklaren i skolan elevernas hälsa? Ser Arvika förändringar utifrån arbetet mot våld mot närstående et cetera? Detta och mer synes för utvärderingsgruppen vara obesvarat. Några nedslag är dock gjorda och värda att lyfta: ”Hälsokul” inom funktionshinderområdet med nöjda deltagare, Teknik i Västs arbete med nolltolerans mot dåligt dricksvatten, Integrationscentrum (2021) och arbetet inom Finsam (2021) där vissa aspekter inom området tas upp.

### **Ekologisk hållbarhet**

Dimensionen ekologisk hållbarhet har här fem dimensioner. Arvika synes arbeta gott och systematiskt inom alla dessa; minska den egna organisationens klimatpåverkan, minska lokalsamhällets klimatpåverkan, arbetet med klimatanpassning, främja cirkulär ekonomi och hållbar konsumtion i den egna organisationen respektive lokalsamhället.

Ett ambitiöst arbete som gett avtryck långt utanför kommungränsen är att staden Arvika vallats in för att klara stigande vattennivåer. Ett föredömligt (om än nödvändigt) arbetet inom klimatanpassningsområdet.

På förbättringskontot inom området är just vilka effekter och slutsatser som kommunen drar utifrån sitt i övrigt gedigna och genomtänkta arbetet. Det samlade greppet i analys- och slutsatshänseende synes därför inte finnas helt och hållet. Utvärderingsgruppen räknade till fler än 15 inskickade planer, policys, styrdokument, strategier et cetera, fast mycket få uppföljningar/ utvärderingar. (Exempelvis Avfallsplanen avser perioden 2011-2014. Även om allt i densamma är oförändrat avseende ambition och omfattning, behöver dokument ses över med avseende på deras verkningsgrad, ny teknik, nya lösningar, förändrade volymer och kanske även formuleringar. Ny avfallsplan är dock på gång i år i samverkan med andra kommuner.) Delområdet som helhet bedöms dock som gott eller mycket gott och det är viktigt att ha med sig i det fortsatta arbetet.

Samverkan sker med flera parter, bland annat med Eda gällande drift av renhållningen.

### **Civilsamhälle, näringsliv och kultur**

Kommunen stödjer systematiskt föreningar och civilsamhällets grupper (utvecklingsgrupper och byalag) för att utveckla lokalsamhället, framför allt med ekonomiska resurser. Inom socialtjänsten finns flera lokala initiativ värda att nämna; mat för dagen, kvinnojourer, frivilligorganisationer för att motverka våld med mera. På förbättringskontot inom detta är att kommunen vid något tillfälle under mandatperioden mer systematiskt undersöker vad man får för de utdelade medlen och kan kommunicera det såväl inåt som utåt till invånarna.

Med näringslivet sker en nära dialog, det finns också handlingsplaner och kommunen har skruvat på såväl organisering som aktiviteter inom området. En särskild serviceplan om offentlig och kommersiell service riktad till landsbygdens servicebehov är framtagen av KF. Området synes genomtänkt.

Det finns ett brett kulturutbud i kommunen såväl inom det egna hägnet som det externa. Ett gott exempel är att Arvika blev årets bibliotek i Värmland 2021. Kommunen har ett sedan några år ganska nytt kulturhus och en stor kulturskola. Värt att nämna är också den externa musikhögskola. En särskild liten positiv nämnvärdhet är att kommunen uppmärksamats gällande ett nytt äldreboende och en förskola för sina respektive utformningar.

Sammantaget finns ett rikt kulturliv inom och utom organisationen som samarbetas med.



Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för hållbar utveckling – omfattar alla tydligt</li> <li>• Arbeta för att skapa trygga miljöer</li> <li>• Arbetet med att minska den egna organisationens respektive lokalsamhällets klimatpåverkan</li> <li>• Arbetet med att främja cirkulär ekonomi och hållbar konsumtion i den egna organisationen och i lokalsamhället</li> <li>• Stöd till/samarbete med lokala näringslivet</li> <li>• Stöd till/samarbete med det lokala kulturlivet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultat, analys, uppföljning/ utvärdering av olika aspekter av hållbarhet. Det finns i spridda skurar fast svårt att dra slutsatser om inkludering, motverka utanförskap, främja folkhälsa, arbetet för trygga miljöer</li> <li>• Följ upp stöd till/samarbete med civilsamhället för att stödja utvecklingen av lokalsamhället</li> </ul>

### Område 3 Styrning och kontroll

Delområden	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för styrning</li> <li>• Politisk styrning</li> <li>• Uppföljning och analys</li> <li>• Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson</li> <li>• Koncernstyrning</li> </ul>	78

#### Allmänt

Alla kommuner behöver ett styrsystem som säkerställer att de politiska viljeyttringarna omsätts till praktisk handling i verksamheterna. En gemensam vision och uppföljningsbara mål som påverkar organisationen behöver formuleras och förankras. I ett fungerande styrsystem måste de förtroendevalda också kunna följa upp och se om insatta resurser leder till reella resultat för brukare och medborgare.

En väl fungerande styrning handlar också till stor del om samspel och dialog mellan de förtroendevalda och tjänstepersonerna. Det är viktigt att de olika rollerna klargörs och att det finns en tillit från ledningen till professionens

kunskap och kompetens att erbjuda bra service och tjänster till brukarna. En stor utmaning är att uppnå ett lagarbete i alla delar av organisationen där man har en gemensam målbild att sträva efter.

### **Strategi för styrning**

Arvikas övergripande styrning bygger på den av KF fastställda Strategiska planen som är grunden för övrig styrning. Kommunen tillämpar ett antal övergripande perspektiv som sedan bryts ned i mer konkreta mål av respektive verksamhet och som återrapporteras. Systemet är lättöverskådligt, tydligt och begripligt och inkluderar hela koncernen: intresserade som tar sig tid att faktiskt sätta sig ned och söka begripa vad Arvika styr emot kommer att finna det just begripligt. Verksamhetsmålen avrapporteras tydligt.

Ett litet förbättringsområde här är att lättare kunna beskriva vad ni styr på, hur och varför när någon frågar – det vill säga hur ser styrsystemet ut och att vissa intervjuade upplever en viss slagsida åt rapporteringen av de ekonomiska målen framför de verksamhetsmässiga. Om det förhåller sig så kan inte utvärderingsgruppen bedöma. Däremot, att samtliga indikatorer som rapporteras mot/mäts och redovisas behöver också beskrivas och analyseras i års- respektive delårsrapporter. Så är inte fallet. Ett förslag är att antingen beskriva och förklara alla indikatorers resultat eller fundera på att ha färre eller andra indikatorer. Detta då särskilt den inledande redovisningen om varje verksamhetsområdes ekonomiska förhållanden är initierad och fullödig. Det är möjligt det som upplevs som slagsidan?

### **Politisk styrning**

Kommunen har antagit en ny vision i samarbete med chefer, medarbetare, företag och föreningar och avser nu sätta igång ett arbete med att göra den mer känd bland medarbetare och ”arbeta in den”.

Arvikas värdegrund uttrycks olika beroende på vem man frågar; det uttrycks vara servicelöftet, ingen särskild värdegrund, personalidén uttrycker värdegrunden, ett mix av olika dokument respektive ett antal ledord. Däremot är alla intervjuade överens om att verksamheterna bryter ned värdegrundstänket i sina verksamheter. Varför bilden ser så olika ut kan inte bedömas, däremot kan det finnas en poäng i att när kommunen nu avser att torgföra den nya visionen att samtidigt tydliggöra för alla vilken värdegrund som är kopplad till densamma.

KF styrning utgår från Strategiska planen som antas i KF och gäller tre år i taget. Därefter utarbetas verksamhetsplaner utifrån denna och bryts ned ytterligare på nästa nivå. Arvika upplever att man utvecklats mot tydligare och mer uppföljningsbara mål. Det är också tydligt om vem som beslutar om vad och att hela koncernen involveras i detta arbete.

Integrationen av mål- och verksamhetsstyrning och den ekonomiska styrningen, via Strategiska planen och Verksamhetsplanerna är tydlig. Ett förbättringsområde och i detta svar finns en tydlig röd tråd: ju högre upp i organisationen vi frågar, förtroendevalda och kommunledning, desto tydligare upplevs balans mellan avrapportering och fokus på ekonomisk styrning och verksamhetsstyrning och omvänt, ju längre ned vi frågar, förvaltningschefer och linjechefer desto lägre upplevs det finnas balans.

Något som är värt att lyfta upp som gott internt exempel i detta arbete är Vård och Omsorg, där det upplevs som gott samarbete mellan tjänsteorganisation och politik eller som det uttrycks ”en aktiv politik och aktiv styrning, bra samarbete och goda flöden”. Det kan vara värt att studera närmare vad denna verksamhet/ sektor gör tillsammans med politiken då det uttrycks av flera intervjugrupper.

### **Uppföljning och analys**

Kommunen upplever sig ha ett gott arbete med analys av nuläge och avvikelser i förhållande till förväntade resultat. Det är naturligtvis avhängigt och beroende av den styrmodell Arvika har (se ovan). Det sker bland annat med en månadsrapport, som görs åtta gånger per år. Det upplevs som en tydlig väl fungerande struktur i hela linjen. Även här påpekar vi en potentiell förbättring och det är att ha lika stort fokus på verksamhet som det är på ekonomi.

En klart uppskattad del är internkontrollen. Det finns inte en avvikande uppfattning; hur kommunen arbetar och dess innehåll är enbart positivt. För den intresserade läsaren utifrån finns anledning att höra med Arvika.

### **Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson**

Det finns en tydlig ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och tjänsteorganisation. Inom politiken talas det om att närma sig tillitsbaserad styrning, detta är dock inget som någon annan intervjugrupp nämner. Det uttrycks finnas en levande dialog inom och mellan funktionerna, vilket är det bästa betyget på att frågan är i det kollektiva medvetandet.

På samma sätt finns de informella arenorna för chefer och förtroendevalda att diskutera strategiska frågor utan att behöva fatta beslut. Dessa forum uppges också fungera väl.

### Koncernstyrning

Koncertänket synes utpräglat och välfungerande i Arvika. Saker och ting, för att uttrycka det lite enkelt, hänger ihop. Exempelvis sitter de helägda bolagens VD:ar i kommundirektörens ledningsgrupp, en liten men viktig signal om värdet av hur man bygger en gemensam koncern. Samverkan mellan de inomkommunala verksamheterna och bolagen uttrycks fungera väl.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapportering av ekonomiskt utfall ...</li> <li>• KF styrning med mål och uppdrag</li> <li>• Ny vision</li> <li>• Nämnders och utskotts styrning utifrån KF:s styrning, kanske särskilt Vård och Omsorg</li> <li>• Uppföljning/analys: utfall/avvikelse ...</li> <li>• Intern kontroll, stor nöjdhet</li> <li>• Tydlig ansvarsfördelning politik – tjänsteorganisation</li> <li>• Arenor för förtroendevalda och tjänstepersoner att diskutera strategiska frågor</li> <li>• Koncernperspektivet – samverkan och styrning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vad står kommunens värdegrund för?</li> <li>• ... fast inte lika stort fokus/intresse för mål och förväntade resultat?</li> <li>• Känd, övergripande styr-/uppföljningsmodell, men ingen kan beskriva den begripligt och därmed är den svår att greppa om. Lättare att läsa sig till!</li> <li>• ... uppfattas vara mer fokus på ekonomi än verksamhet</li> <li>• Fungerar styrning lika bra överallt inom kommunorganisationen?</li> </ul>

### Område 4 Effektivitet

Delområden	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ökad effektivitet</li> <li>• Långsiktig planering för ökad effektivitet</li> <li>• Jämförelser för ökad effektivitet</li> <li>• Ny teknik som ökar effektivitet</li> <li>• Samverkan för ökad effektivitet</li> </ul>	59

## **Allmänt**

Det sker en kontinuerlig förändring i kommunerna som kräver utveckling av den service som tillhandahålls. En viktig förändringsfaktor är den demografiska utvecklingen, med ett allt större antal invånare i de äldre och yngre åldersgrupperna, vilken ökar behovet av tjänster hos de äldre och yngre brukarna samtidigt som finansieringen av verksamheten blir svårare.

Ett svar på hur detta ska lösas är ökad effektivitet. Det handlar då inte om att ensidigt skära ner kostnader. Det innebär istället att hitta smartare arbetssätt och ett bättre resursutnyttjande som kan göra så att servicenivån till brukarna bibehålls eller förbättras. Kort sagt handlar effektivitet om att förstå samspelet mellan resursinsats och kvalitativa resultat och att kunna agera utifrån de förutsättningarna, både strategiskt och operativt.

## **Strategi för ökad effektivitet**

Även om det inte finns någon uttalad strategi för effektivitet finns systematiska insatser. Det kommunägda bolaget Teknik i Väst AB och övriga teknikbolag rapporterar effektiviseringsinsatser under året till styrelsen. Det finns också en tydlig viljeinriktning att öka effektiviteten i verksamheterna över lag. Ett förbättringsområde är att både titta på vad verksamheterna gör idag och vilka mål de har samt att ta ett mer samlat, koncerngemensamt grepp som underlättar både jämförelser och lärande mellan verksamheterna. Kommunens intresse för Kommunkompassen lyfts fram som ett tecken för att man arbetar med effektivitet och att man strävar efter att förbättra sig på den här punkten.

Så, även om det i Arvika inte finns en gemensam uttalad strategi kring ökad effektivitet utgör Strategiska planen (2021-2023) ett viktigt dokument för att åtminstone beröra dessa frågor och sätta dem i ett sammanhang.

Om Arvika vill hämta inspiration från andra är både Stockholm och Vallentuna tydliga med detta och med effektivitet överlag.

## **Långsiktig planering för ökad effektivitet**

I den ekonomiska treårsplanen preciserar KF ramarna för verksamheterna som därefter preciseras av utskott och nämnder i respektive verksamhetsplan. Demografiska förändringar finns även med i ramarna för kommande investeringar. Att det nu bedrivs ett bättre arbete med demografiska frågor än tidigare uttrycks också från kommunens sida.

Större investeringar genomförs enligt en i dialog framtagen modell som synes välfungerande och tydlig. En fråga är om modellen följts upp: om arbetssätt och innehåll leder till bättre resursutnyttjande.

För större utvecklingsprojekt finns en framtagen projektmodell/mall. Kunskapen i organisationen om att det finns en sådan modell var dock blandad hos de intervjuade.

Kring såväl större investeringar som större utvecklingsprojekt är tid och budget centrala mätpunkter, vilket får oss att dra slutsatsen att dessa modeller uppfyller behoven Arvika har. Huruvida andra aspekter också är relevanta, som sammanställningar/jämförelser av investeringar/projekt, identifierade varaktiga effekter, tydliga anvisningar kring hur och när uppföljning skall ske, kan utvärderingsgruppen inte uttala sig om. Måne är detta något som kommunen bör titta närmare på.

### **Jämförelser för ökad effektivitet**

Kommunens Kvalitet i Korhet, KKiK, används i hela organisationen och inför start av budgetarbete för jämförelser. Enheter/verksamheter jämförs också internt där det finns enheter att jämföra med, fast vilka slutsatser som dras och vad som kommer ut av detta i form av ökad effektivitet går inte att slå fast annat än på enhets- och möjligen verksamhetsnivå. Det är svårt för en invånare att se och förstå detta. På förbättringskontot är en kommungemensam strategi, eftersom ju längre ned i verksamheten vi kommer desto tydligare blir det att detta arbete görs, men att det finns ingen kommungemensam bild eller ansats om vilka generella slutsatser man kan dra av detta. Något som möjligen förstärker bilden är att det saknas gemensamma arbetssätt, gemensam nomenklatur och liknande. Tricket är dock att inte krångla till det.

Även frågan om jämförelser av kostnader och kvalitet med externa aktörer har samma förbättringspotential; det görs men det dras inga gemensamma slutsatser. Ett systematiskt fokus på att jämföra sig såväl internt som med andra ger värdefulla insikter om verksamheterna och deras potential; det låter måhända som en truism, fast i Arvikas fall behövs det ett gemensamt grepp.

### **Ny teknik som ökar effektivitet**

Kommunen har många goda exempel på teknik som effektiviserar service. Här synes Arvika vara väl rustade. För att nämna en liten del av en bred palett; flera e-tjänster ”från start till mål”, molnbaserad växel, trygghetskamera för vård och

omsorgsbesök, nyckelfria lås, digital signering och läkemedelsrobotar. Ett litet, kul men ändå intressant grepp är att boende på äldreboende har fått resa med VR-glasögon under pandemin – besöka en stad från sitt boende.

### Samverkan för ökad effektivitet

Intern (mellan enheter och verksamheter) och extern (mellan kommuner, organisationer med fler) samverkan för att öka effektiviteten synes vara både omfattande och systematisk. Det ges många exempel på såväl intern som extern samverkan som fungerar gott; listan på verksamheterna som gör detta är så pass bred och djup att vi ser att detta är ett område där Arvika fungerar gott.

Däremot ställs frågan om det är tydligt vilka effekter det ger och vilka slutsatser som mer övergripande dras från detta arbete. Detta för att lärande skall ske och för att kunna visa invånarna att Arvika bland annat arbetar effektivt. Det är mest i allmänna ordalag som effekter och slutsatser nämns, varken i intervjuer eller i dokument har vi kunnat spåra det mer konkreta. Det betyder inte att effekterna inte finns, bara att de sannolikt inte är kommungemensamma eller kända utanför de specifika verksamheterna. Kommunen och koncernen har mycket att lära varandra internt och behöver inte gå nästgårds för detta.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planering, genomförande (och uppföljning) av större investeringar</li> <li>• Arbetet med befolkningsprognoser och demografi för att anpassa drift och investeringar</li> <li>• Användandet av jämförelser av kostnader och kvalitet med externa aktörer för att öka effektiviteten</li> <li>• De kommunala bolagen interna förebilder inom området</li> <li>• Samverkan med kommuner och regionen för att öka effektiviteten</li> <li>• Nyttjandet av ny teknik för att effektivisera service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Övergripande strategi för arbetet med att öka effektiviteten kan tydliggöras för invånare, skattebetalare och andra</li> <li>• Arbeta med att tydligare definiera vad som avses med effektivitet</li> <li>• Uppföljning och utvärdering av många aspekter inom detta område</li> <li>• Jämförelser av kvalitet och kostnader inom organisationen för att öka effektiviteten</li> <li>• Samarbete internt mellan verksamheter och externt för att öka effektiviteten – blandad kompott</li> </ul>

## Område 5 Brukarens fokus

Delområden	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för brukarens fokus</li><li>• Fokus på service och bemötande</li><li>• Förenklade kontakter med kommunen</li><li>• Information kring kommunens serviceutbud</li><li>• Brukainflytande</li></ul>	52

### Allmänt

Med ”brukarens fokus” menas att kommunen har en styrning och ledning som utgår från brukarens behov. Vid förbättring och effektivisering av verksamheten måste brukaren ha en central roll genom involvering och medskapande.

Brukarens upplevelser och kunskap inom ramen för lagstiftning och ekonomi är en förutsättning för att hitta nya arbetssätt och skapa önskade förflyttningar.

Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga kvalitetsaspekter på all service. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig avseende servicekvalitet är en annan viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna tjänsternas innehåll. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, med flera. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs leder till en större andel nöjda brukare.

### Strategi för brukarens fokus

Kommunens strategiska plan, 2021-2023 bygger på fyra perspektiv, där ett av dessa är medborgare och kunder sammanlänkar också med den nya visionen där brukarfokus är tydligt samt att respektive verksamhet finns framtagna mål för brukararbetet. Styrkedjan hänger ihop och är tydlig. Härtill finns en särskild Servicedeklaration. Och servicekedjan med de olika delarna inkluderar även bolagen. Det är gott.

En fundering här är: det finns tydliga riktlinjer som också förändrats efter att organisationen vunnit insikter i vad som fungerar och vad som kan förbättras och dessa strukturer är kända av alla: leder detta till bättre brukarfokus? I enskilda verksamheter är det otvetydigt, fast om det är så generellt i hela kommunen är oklart.



Den kommunala bredbandsstrategin 2018–2020 för bland annat bättre service som är ambitiös i sin utformning synes dock inte uppföljd. En kommun–gemensam strategi bör följas upp gemensamt, centralt, inte bara av bolag, utskott och verksamheter, åtminstone efter strategins ”giltighetstid”.

### **Fokus på service och bemötande**

Det görs regelbundna servicemätningar inom olika områden. Aktörer som står ut i sammanhanget och är Teknik i Väst med mycket goda resultat och Arvika kommuns arbete med tekniska frågor (gator, parker, vatten/avlopp med mera) där man placerar sig mycket högt i SKR:s mätning Kritik på teknik (2019). Vid enkel okulär besiktning ser vi att inom serviceområdet kontakt med Arvika via e-post och telefon finns god förbättringspotential. Mätningen står inte i negativ motsats mot Teknik i Väst AB:s, fast är en signal att kommunen med fördel kan studera närmare vad Teknik i Väst AB gör, för att bli koncernen ska bli bättre.

Den kommungemensamma skriftliga introduktionen för alla nya medarbetare och chefer är heltäckande och inkluderar naturligt service och bemötandefrågor. Introduktionen som sådan har fått goda vitsord genom digitala utvärderingar. Däremot varierar intervju svaren vi fått huruvida det är fokus på service- och bemötandefrågor i introduktionen. Utvärderingsgruppens försiktiga bedömning här är att kunskapen om vad som tas upp i introduktionen av nya medarbetare varierar. God service finns med i lönekriterierna.

Att systematiskt uppmärksamma god service till brukarna är en faktor som har tydlig förbättringspotential. Här tipsar vi åter om Vallentuna kommun som bland annat utser årets chef respektive årets medarbetarskap vari god service ingår och dessa uppmärksammas i kommunens sociala kanaler.

### **Förenklade kontakter med kommunen**

Kommunen har en Kundtjänst som både erbjuder telefon- och fysiska möten, dock inga utökade öppettider utöver kommunen i övrigt. För den som är boende i Arvika Fastighets AB finns en ”bo-butik” och för kunder hos Teknik i Väst AB finns en särskild kundservice.

På rak fråga om det finns en systematik för att göra det enkelt för brukare att få kontakt med organisationen får vi motsägelsefulla svar huruvida det finns eller inte. Detta må kommunen adressera eftersom utvärderingsgruppen inte kan bedöma om endera svaret eller båda är korrekta. Åter är sannolikt Teknik i Väst AB en förebild om kommunen ser behov av att utveckla detta arbete vidare.

I kommunens digitaliseringsstrategi är ”digitalt först” tydligt och det framgår att organisationen och verksamheterna ska bli enklare för brukare, smartare och öppnare samt leverera högre kvalitet. Däremot är det oklart om strategin och arbetet leder till detta. Vi har inte sett någon systematisk uppföljning eller redovisning av förbättringar, även om det sägs att det ska göras vart tredje år (och då planen fastställdes av KF 2018 torde 2021 eller senast 2022 vara målåret för denna uppföljning). Och finns denna uppföljning/utvärdering bör den återfinnas på samma ställe som strategin på hemsidan.

### **Information kring kommunens serviceutbud**

Webbplatsen är överskådlig och lättorienterad om man vet huvudämnet. Sidorna är såväl informativa som enkla att förstå. Det finns också, som tidigare nämnts, en kommunövergripande och tydlig Servicedeklaration.

Det finns flera jämförelsetjänster på hemsidan. Ett område som kan förbättras är att kommentera och förklara resultaten ur ett lokalt perspektiv eller varför kommunen blivit bättre eller sämre på ett eller flera områden de senaste åren. Det som också kan förbättras är just förståelsen av den generella, övergripande bilden av kommunen och dess service; hur utvecklas den. Idag går det inte att göra en övergripande bedömning.

En kortversion av årets inkomna synpunkter på verksamheterna redovisas tydligt på hemsidan med kontaktinformation och annat. Det är tydligt och bra.

### **Brukarinflytande**

Detta delområde synes delvis fungerande. Här är vi ute efter om kommunen använder brukarsynpunkter för att anpassa tjänsterna, som resultat från brukarenkäter, fokusgrupper, intervjuer, synpunkter/klagomål et cetera. Det vi ser finns och fungerar är det vi nämnde ovan, inkomna synpunkter.

Inom flera verksamheter är detta arbetssätt utvecklat och fungerande. Några exempel är Hyresgästföreningen kring boende, brukarundersökningar inom bland annat Vård och Omsorg samt boenderåd inom äldreboende. Fast det synes inte finnas någon kommungemensam bild eller kommungemensamt angreppssätt, alla gör lite som de själva tycker. Ett tips kan vara att titta närmare på tjänstedesign för att utveckla systematisk hantering och gemensamt lärande.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för brukarens fokus ...</li> <li>• Styrdokument hänger ihop: Vision - Strategisk plan - Servicedeklaration</li> <li>• Utbildning och träning av medarbetare kring god service – Vård och Omsorg intern förebild</li> <li>• Tydlig och strukturerad digitaliseringsstrategi – fast är den uppföljd?</li> <li>• Tydliga lönekriterier med avseende på service</li> <li>• Presentation av serviceutbudet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ... oklart om det leder till bättre brukarfokus inom verksamheterna</li> <li>• Arbetet med att göra det enkelt för brukaren/kunden att få kontakt med organisationen? Oklart.</li> <li>• Uppmärksamma god service till brukare/kunder, utveckla ett kommungemensamt anslag</li> <li>• Arbetet för att göra det möjligt för brukare/kund att påverka/utveckla tjänsternas utformning – kan tjänstedesign vara för Arvika?</li> </ul>

## Område 6 Kvalitetsutveckling

Delområden	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för kvalitetsutveckling</li> <li>• Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet</li> <li>• Innovation och ständiga förbättringar</li> <li>• Lära av goda exempel</li> </ul>	<b>50</b>

### Allmänt

Ett av kommunernas huvuduppdrag är att ge kommunens medborgare välfärdsservice av god kvalitet. För att kunna åstadkomma detta behöver alla anställda i en kommun kontinuerligt utveckla och förbättra verksamheten, både internt i organisationen samt tillsammans med andra aktörer.

Ett systematiskt kvalitetsarbete är därför centralt för att driva verksamhetsutveckling med syfte att möta kraven från brukare och medborgare. Ett ständigt förbättringsarbete sker där ett systematiskt arbete bedrivs, utrymme för kreativitet ges och optimal resursanvändning sker. Inom detta område berörs både kommunens strategiska inriktning samt verksamhetens löpande operativa arbete med ständiga förbättringar. Innovation och samverkan med både brukare och andra aktörer är också medel för att finna nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden.

### **Strategi för kvalitetsutveckling**

En sammanhållen strategi eller ansats för kvalitetsutveckling saknas i kommunen. Däremot sker, som naturligt är, kvalitetsutvecklande arbete i flera led/plan. Hämta gärna inspiration från Nacka, Stockholm och Vallentuna i detta och nästa delområde.

### **Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet**

I Arvika är utvecklingsarbete i mångt en decentraliserad verksamhet. Samverkan kring kvalitetsutveckling sker huvudsakligen inom respektive förvaltningar och externt ”per verksamhet”, vilket är ett naturligt sätt att arbeta. Däremot önskas att kommunen mer gemensamt kan se om det finns vinster av kvalitetsutvecklingsinsatser som skulle gynna fler än den enskilda verksamheten.

### **Innovation och ständiga förbättringar**

Arvika har, om än inte en gemensam systematik eller gemensamma angreppssätt kring innovation och ständiga förbättringar, inslag av detta och det är naturligtvis verksamheterna som visar på dessa grepp. Vi tror att det verksamhetsnära arbetet skulle gynnas med ett övergripande strategiskt eller systematiskt innovationsarbete för att utveckla kvaliteten i tjänsterna. Åter, detta arbete finns alldeles säkert i verksamheterna, men det synes inte vara något som (systematiskt eller strategiskt) lyfts mellan verksamheter. Medvetenhet om detta finns dock i kommunen då en mer gemensam utvecklad systematik kring kvalitetsutveckling planeras.

Utvärderingsgruppen noterar också att tidigare fanns interna medel att söka för innovationsarbete och att de är nu borta. Vår fråga blir: är det inte just när man har ont om resurser som innovativa idéer och strukturer behövs? Exempelvis avsätter Teknik i Väst AB pengar för innovation och utveckling.

### **Lära av goda exempel**

Att lära av goda exempel finns på interna webben och är tillgänglig för hela organisationen att ta del av. Även om Arvika menar att man inte har någon systematik i detta arbete finns goda exempel på internt lärande (framför allt inom respektive verksamhetsområde) och externt lärande mellan organisationer.

IFO synes ha ett gott angreppssätt; att fokusera på goda exempel och inte hamna i fokus på problem. Det synes generellt som att kommunen är bättre på att lära av andra än internt, med bland annat nätverk, grupper med mera och att det både uppmuntras och är naturligt att söka sig utåt för att få idéer, kunskap och tips. Även tjänstedesign i samarbete med andra börjar utvecklas i Arvika, även om detta sannolikt inte är så känt i hela organisationen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lär av goda i exempel i andra organisationer, bland annat nätverk</li> <li>• Samverkan med organisationer som arbetar med forskning och utveckling</li> <li>• Utvecklingsarbete inom tjänstedesign</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Övergripande strategi för kvalitetsutveckling</li> <li>• Central/kommungemensam samordning av arbetet med kvalitetsutveckling</li> <li>• Arbetet med ständiga förbättringar för att utveckla kvaliteten på tjänsterna är decentraliserat, kommungemensam bild behövs</li> <li>• Stöd till innovationsarbete för att utveckla kvaliteten i tjänsterna</li> <li>• Lära av goda exempel inom den egna organisationen – inom verksamheter gott, mellan verksamheter nästan inte alls</li> </ul>

## Område 7 Arbetsliv

Delområden	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategier för ett hållbart arbetsliv</li> <li>• Strategisk kompetensförsörjning</li> <li>• Arbetsmiljö</li> <li>• Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen</li> </ul>	<b>78</b>

### Allmänt

Stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner behöver både attrahera nya och behålla medarbetare samt även ställa om verksamheten de kommande åren.

Ett hållbart arbetsliv ska möjliggöra för medarbetare att arbeta med god hälsa och kombinera ett sunt arbetsliv med privatlivet. En bra och utvecklande arbetsmiljö uppnås då ett systematiskt arbetsmiljöarbete omsätts i praktiken, arbetet är känt och leder till konkreta åtgärder.

Tillgången till rätt kompetens – strategiskt kompetensförsörjning – påverkar kommuners möjlighet till att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lagstiftning samt att vara konkurrenskraftiga utifrån ett arbetsgivarperspektiv.

Ett ytterligare sätt att arbeta med utveckling av välfärdstjänster är att uppmuntra till mångfald i organisationen. Med mångfald bland medarbetare tar man vara på kompetens och ökar möjligheterna till innovation och tillväxt. Att ha medarbetare med olika erfarenheter och bakgrund ger kunskap och perspektiv som hjälper att förstå medborgarnas och brukarnas olika behov.

De strukturella skillnader som finns mellan män och kvinnor på svensk arbetsmarknad idag påverkar såväl individen som verksamheten, arbetsgivare och samhället i stort. Med närmare 1,2 miljoner medarbetare är kommuner och regioner en stor del av arbetsmarknaden varför de har ett betydande ansvar att identifiera och motverka arbetsmarknadsrelaterade ojämlikheter.

### **Strategi för hållbart arbetsliv**

Arvika har en sammanhållen strategi för detta, vilket bland annat uttrycks i personalidén, i en särskild heltidssatsning, ”100 % Arvika” och i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Det synes vara ett brett, konsekvent, heltäckande och sammanhängande arbete i god bemärkelse.

### **Strategisk kompetensförsörjning**

För att säkra kompetensförsörjningen på sikt arbetar kommunen på flera spår, bland annat utveckling av rekryteringsprocessen, kompetensbaserad rekrytering (som är ett nytt rekryteringsförfarande för Arvika för att kvalitetssäkra rekrytering), samarbete med närliggande kommuner, arbetar fram en ny strategisk kompetensförsörjningsplan för att bara nämna något av en bredare palett. Detta arbete är gott.

Däremot, på förbättringskontot, kan vara att tydligare ange vad ger exempelvis leder kompetensbaserad rekrytering till kvalitetssäkrad rekryteringsprocess och vad ger samarbetet med andra kommuner? Utvärderingsgruppen ser att när så mycket är på plats – såväl handlaget som de strategiska, mer övergripande ansatserna och när insatserna är genomtänkta och breda då finns saker och ting att beskriva både internt och bredare utåt. Och är det så att det finns slutsatser och uppföljningar av ovanstående då vore det bra om det spreds till en bredare krets, eftersom vi kom aldrig särskilt nära effekterna av detta till synes goda arbete under våra intervjuer eller i dokumenten.

Det har tidigare funnits en intern arbetsförmedling, den avvecklas nu och det må sägas vara ett gott uttryck för att man har testat och sett att det inte fungerat.

Satsningen ”100 % Arvika” har lett till färre sysselsättningsgrader i kommuner, en mer enhetlig sysselsättning och har ökat andelen heltider. Det är gott.

Kommunen arbetar efter bland annat efter mottot med arbetsplatsnära kompetensutveckling. HR stöttar verksamheterna i bemanningsplaner och det har blivit ett mer systematiskt arbete nu än tidigare och mer strukturerade arbetssätt, vilket är styrkor.

Kring frågan om att vara en attraktiv arbetsgivare bedriver Arvika ett medvetet arbete med heltid som norm, friskvårdspeng, möjlighet till distansarbete (för de yrkesgrupper som kan), samarbete med universitet kring praktik, gott ledarskap, systematisk kartläggning och utjämning av (osakliga) löneskillnader, utbildningsprogram med mera. Arvika har också anammat strategin att inte ligga högst i löner utan att vara en god och därmed attraktiv arbetsgivare. Detta bedöms vara nästintill heltäckande och även gott.

### **Arbetsmiljö**

Kommunens systematiska arbetsmiljöarbete synes inte stå någon efter, det är heltäckande, välkänt inom organisationen och bedrivs enligt konstens olika regler. Svaren mellan intervjugrupperna är också anmärkningsvärt samstämmiga, vilket är gott. Egentligen finns inte mer att uppehålla sig vid denna punkt än ett förbättringsområde: leder arbetet till bättre arbetsmiljö i verksamheterna? Frågan synes vara obesvarad. Däremot har kommunen tagit initiativ som att specifikt undersöka kvinnors sjukskrivningar, 2021.

Ett föredömligt arbetssätt värt att lyfta upp för fler är den dialog som pågår med privata arbetsgivare kring arbetsmiljö. Det finns naturligtvis ingen möjlighet för kommunen att påverka andra arbetsgivare annat än med dialog och information. Här synes Arvika gå före andra genom att lyfta arbetsmiljöfrågor såsom sjukfrånvaro och vård av sjukt barn tillsammans med privata arbetsgivare för att visa att varken kommun eller privata arbetsgivare verkar i ett vakuum, att man är ömsesidigt beroende. Detta skall Arvika ha eloge för.

Kommunen arbetar på flera sätt för att nå och bibehålla låg sjukfrånvaro. Exempelvis har engagemanget kring psykosociala arbetsmiljön ökat. Arbetet som bedrivs synes vara heltäckande, åtgärder sätts in tidigt, ökat fokus på att identifiera friskfaktorer för arbete et cetera. Kommunen anser sig ha blivit bättre, fast pekar själv ut att följa upp åtgärder som vidtas som en möjlig förbättringsåtgärd.

### **Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen**

Arvika har ingen särskild plan, policy eller strategi kring området lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen. Däremot är den under framtagande. Det finns rutiner kring diskriminering och kränkande särbehandling, chefer och skyddsombud får utbildning i dessa frågor och kommunen genomför årliga lönekartläggningar. Arbetet synes vara heltäckande, om det sedan har effekt är svårare att besvara. Enskilda verksamheter har kunnat peka på förbättringar. Däremot synes frågan vara obesvarad för organisationen som helhet.



Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för hållbart arbetsliv</li> <li>• Kommunens arbete med kompetensförsörjning för att möta framtida, förändrade behov</li> <li>• Systematiskt arbetsmiljöarbete ...</li> <li>• Arbetsplatsnära kompetens-utveckling och stöd från HR för bemanningsplaner – systematik och struktur</li> <li>• Arbetet med att söka vara en attraktiv arbetsgivare</li> <li>• Kvalitetssäkring av rekryteringsarbetet</li> <li>• Arbetet för att nå och bibehålla en låg sjukfrånvaro</li> <li>• Åtgärder för lika rättigheter och möjligheter bland medarbetarna</li> <li>• Dialog med näringsliv om arbetsmiljö (som sjukfrånvaro/vård av sjukt barn)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbetet med kompetensutveckling för befintliga medarbetare för framtida behov varierar inom kommunen</li> <li>• ... dock inte helt klart om arbetsmiljön upplevs bli bättre</li> <li>• Uppföljning/resultat/analys inom flera delar av området, finns månne fast är inte kommunicerat</li> </ul>

### Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Delområden	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</li> <li>• Chefernas uppdrag och förutsättningar</li> <li>• Intern kommunikation</li> <li>• Utveckling av ledarskap och medarbetarskap</li> </ul>	<b>77</b>

## **Allmänt**

Ett bra chef-och ledarskap är avgörande för att attrahera kompetenta och engagerade medarbetare. Chef-och ledarskapets främsta uppgift är att leda och organisera arbetet så att verksamheterna når sina mål. Det ska vara tydligt vad som förväntas av chefer, ledare och medarbetare avseende handlingsutrymme. En chef sätter ramar men skapar också förutsättningar och möjligheter för underställda att utföra ett gott arbete. En chef på högsta ledningsnivå är genom sitt sätt att vara och agera en förebild och god representant för kommunen.

Chef-och ledarskapet är inte i första hand en personlighetsegenskap utan uppstår i interaktion mellan människor i ett organisatoriskt sammanhang. Ett gott chef-och ledarskap kan beskrivas som en god organisationskultur där såväl chefer, ledare och medarbetare agerar enligt gemensamma synsätt.

Likväl som att stötta cheferna i deras uppdrag, behöver medarbetarnas engagemang stimuleras och förutsättningar samt handlingsutrymme skapas för medarbetare att göra bäst för att bidra till en god, uppmuntrande arbetsmiljö.

## **Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap**

Arvika har en tydlig ansats för att utveckla chefs- och ledarskap samt medarbetarskapet. Längst har man kommit i chefs- och ledarskapsdelarna. Det finns också en viss systematik för att fånga upp och utveckla blivande ledare, fast enligt Arvika var ett tag sedan det senast genomfördes. Månne har covid-pandemin påverkat. Detta sistnämnda tillsammans med att sikta mer fokuserat på att utveckla medarbetarskapet är tips för Arvika om man vill gå vidare i dessa mer övergripande frågor. Här är åter Vallentuna ett gott exempel av lära av. Sedan finns andra kommuner som exempelvis Sundsvall eller Eskilstuna som tagit mer omfattande grepp kring utveckling framför allt medarbetarskapet.

I Arvikas finns ett specifikt Ledarforum för samtliga chefer och ledare som genomförs fyra gånger per år. Under pandemin har dessa träffar av naturliga skäl varit digitala. Tillsammans med detta och exempelvis satsningarna ”Sju goda vanor” och utvecklande ledarskap har Arvika ett till synes brett och genomtänkt anslag.

## **Chefernas uppdrag och förutsättningar**

Chefer som bärare av kommunens vision, mål och värdegrund upplevs fungera väl. Chefsgruppen talar om att leda som man lär och att bemötande är något som upplevs fungera väl i ”hela” organisationen och chefer får också utbildning i arbetsmiljöarbete.

För att säkerställa att chefers uppdrag och mandat är tydliga finns uppdragsbeskrivningar som uppdateras årligen i dialog, inkluderat med värdegrundsfrågor och uppdrag. Modellen upplevs vara bra och tydlig.

Förutsättningar för chefers uppdrag syns vara god. Kommunen har ett medvetet arbete för att komma ned i ”lagom” stora personalgrupper. Inga chefer ska ha fler än 30 medarbetare. Ett utvecklat administrativt stöd till chefer pekas också ut som en positiv del.

## **Intern kommunikation**

Huruvida viktig ledningsinformation når fram synes enligt flera intervjugrupper fungera väl. Någon grupp signalerade dock, samtidigt som viktiga signaler alltid når ut och in/upp och ner, kan det ibland upplevas som att det går lång tid för att få återkoppling. Om det är en avvikande röst i ett annars välfungerande maskineri kan utvärderingsgruppen inte bedöma.

## **Utveckling av ledarskap och medarbetarskap**

Arvika har länge arbetat systematiskt med att utveckla ledarskapet i kommunen och de intervjuade uttrycker en tydlig nöjdhet med såväl tankarna bakom som utförandet. Det är ett stort fokus på ”det goda ledarskapet”. Nu tar kommunen ett nytt grepp och genomför ett utbildningspaket för samtliga chefer, såväl nya som de som funnits i organisationen länge. I paketet ingår bland annat utveckling av ledningsgrupper och digital kompetens (efter att mätningar gjorts om det senare). Alla intervjugrupper lyfter upp ledarskapsutbildningarna för chefer som något positivt och det är en styrka.

Som nämndes inledningsvis i avsnittet, för att utveckla medarbetarskapet finns ingen kommungemensam ansats. Däremot finns exempel från verksamheterna där så görs. Bland annat Vård och Omsorg och Teknik i Väst AB synes gå före och kan framgent vara vägvisare för den övriga koncernen.

En indikator på hur medarbetarna värderar sitt arbete och utveckling är i HME, Hållbart Medarbetarengagemang. Där får Arvika genomsnittliga resultat, kring eller strax över branschgenomsnittet på 80. Kvinnor, likt branschen, skattar något högre än män.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi och genomförande av chef och ledarskap</li> <li>• Tydlighet kring chefers uppdrag och mandat</li> <li>• Stöd till chefer för att kunna utöva gott ledarskap</li> <li>• Arbetet med att utveckla och förenkla administration</li> <li>• Kommunikation av viktig ledningsinformation i linjeorganisationen</li> <li>• Arbetet med ledarutveckling</li> <li>• Chef- och ledarskapssatsningar är utvärderade och skruvade på ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ta nästa steg kring medarbetarskapsutveckling som ni gör kring chefer och ledare</li> <li>• Viktig ledningsinformation tycks nå fram, fast får alla återkoppling i rimlig tid?</li> <li>• ... oklart om sådant som medarbetarintroduktion och liknande är det</li> </ul>

## 4. Översikt av poängfördelning

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

<b>1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	13	20
1.2 Kommunens information till medborgarna	7	10
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	21	30
1.4 Transparens kring resultat	4	10
1.5 Förutsättningar för politiken	24	30
	<b>69</b>	<b>100</b>

<b>2. Samhällsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
2.1 Strategiskt arbete	12	15
2.2 Social hållbarhet	19	30
2.3 Ekologisk hållbarhet	23	30
2.4 CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGS- OCH KULTUR	18	25
	<b>72</b>	<b>100</b>

<b>3. Styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
3.1 Strategi för styrning	8	10
3.2 Politisk styrning	23	30
3.3 Uppföljning och analys	17	25
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	17	20
3.5 Koncernstyrning	13	15
	<b>78</b>	<b>100</b>

<b>4. Effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
4.1 Strategi för ökad effektivitet	9	20
4.2 Långsiktig planering för ökad effektivitet	15	20
4.3 Jämförelser för ökad effektivitet	9	20
4.4 Ny teknik som ökar effektivitet	15	20
4.5 Samverkan för effektivitet	11	20
	<b>59</b>	<b>100</b>

<b>5. Brukarens fokus</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
5.1 Strategi för brukarens fokus	15	20
5.2 Fokus på service och bemötande	8	20
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	9	20
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	11	20
5.5 Brukarinflytande	9	20
	<b>52</b>	<b>100</b>

<b>6. Kvalitetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	9	20
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	7	20
6.3 Innovation och ständiga förbättringar	11	30
6.4 Lära av goda exempel	23	30
	<b>50</b>	<b>100</b>

<b>7. Arbetsliv</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	13	15
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	30	40
7.3 Arbetsmiljö	22	25
7.4 Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	13	20
	<b>78</b>	<b>100</b>

<b>8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	13	20
8.2 Chefernas uppdrag och förutsättningar	27	30
8.3 Intern kommunikation	17	20
8.4 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	20	30
	<b>77</b>	<b>100</b>