

Kommunkompassen

Analys av Varbergs kommun

2020-09-07

UTVÄRDERARE: JOHAN HENRIK BERGSTRÖM, SKR, ANDERS
DRYSELIUS, HYLTE KOMMUN OCH LINDA NORDBERG, SKR



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Innehåll

1. Vad är Kommunkompassen?	3
2. Varbergs kommun i Kommunkompassen: en sammanfattning	5
3. Detaljerad genomgång per område	8
Område 1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	8
Område 2. Samhällsutveckling	13
Område 3. Styrning och kontroll	17
Område 4. Effektivitet	21
Område 5. Brukarens fokus	25
Område 6. Kvalitetsutveckling	28
Område 7. Arbetsliv	31
Område 8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	34
4. Översikt av poängfördelning	38
5. Kortfakta om Varbergs kommun	41

1. Vad är Kommunkompassen?

Introduktion

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktuget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och KS (dåvarande Kommunenes Sentralforbund) i Norge.

Verktuget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) använder Kommunkompassen sedan år 2002 (version 1.0). Kommunkompassen reviderades åren 2010 (2.0), 2016 (2.1) och 2019 (3.0) för att bättre fånga upp nya, viktiga utvecklingstrender som påverkar offentlig sektor. Alla revideringarna har gjorts i samverkan mellan KS och SKR.

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

- Demokratiaktör (medborgardialog, politisk styrning, transparens m.m.)
- Samhällsbyggare
- Valfärdsaktör (brukarfokus, effektivitet, styrning/uppföljning m.m.)
- Arbetsgivare (kreativitet, kompetens, ledar-/medarbetarskap m.m.)

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan hur kommunen leder organisationen utifrån ett helhetsperspektiv och hur samspelet mellan verksamheterna fungerar. Vid utvärderingen inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Kommunal dokumentation (styrdokument, utvärderingar m.m.)
- 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. Var huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs med betoning på betydelsen av styrning, en sammanhållen organisation, decentralisering av ansvar för tjänsteproduktion och medborgar- respektive brukarorientering. 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. Chef- och ledarskap samt medarbetarskap

En kommun som utvärderas med Kommunkompassen får som resultat information om såväl styrkor som förbättringsområden. För att få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten i förekommande fall till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden.

Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt för den utvärderade kommunen att koppla handlingsplaner för förändring. En viktig aspekt av detta är att, i ett långsiktigt förbättringsarbete, inte glömma de styrkor som organisationen har, att bära med sig dessa och visa på vad som fungerar väl samtidigt som man söker förbättra andra aspekter.

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. Varbergs kommun i Kommunkompassen: en sammanfattning

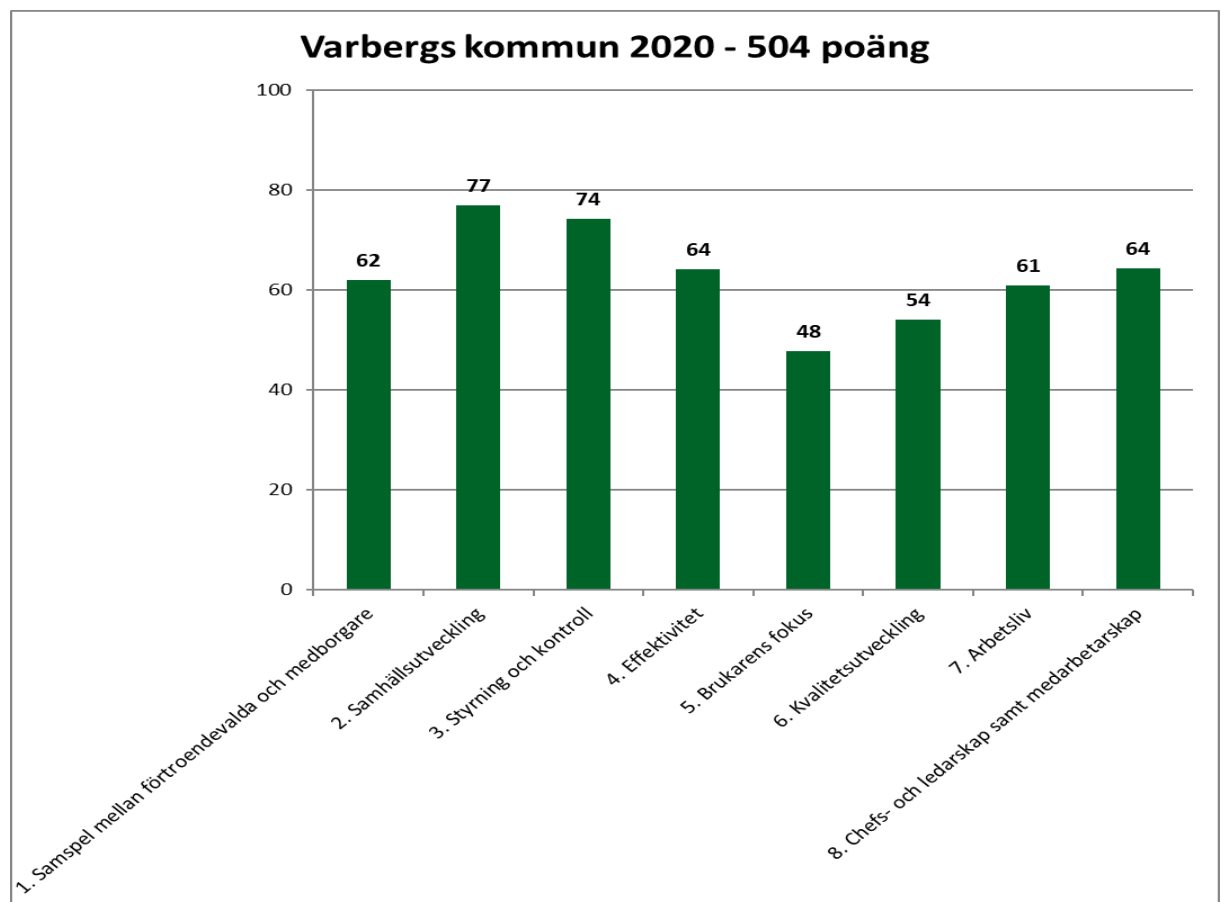
Utvärderingen

Utvärderingen av Varbergs kommun genomfördes i maj år 2020 och var kommunens tredje utvärdering. Varbergs tidigare utvärderingar genomfördes år 2013 (version 2.0) respektive år 2009 (1.0).

Utvärderingsgruppen har studerat dokument, kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

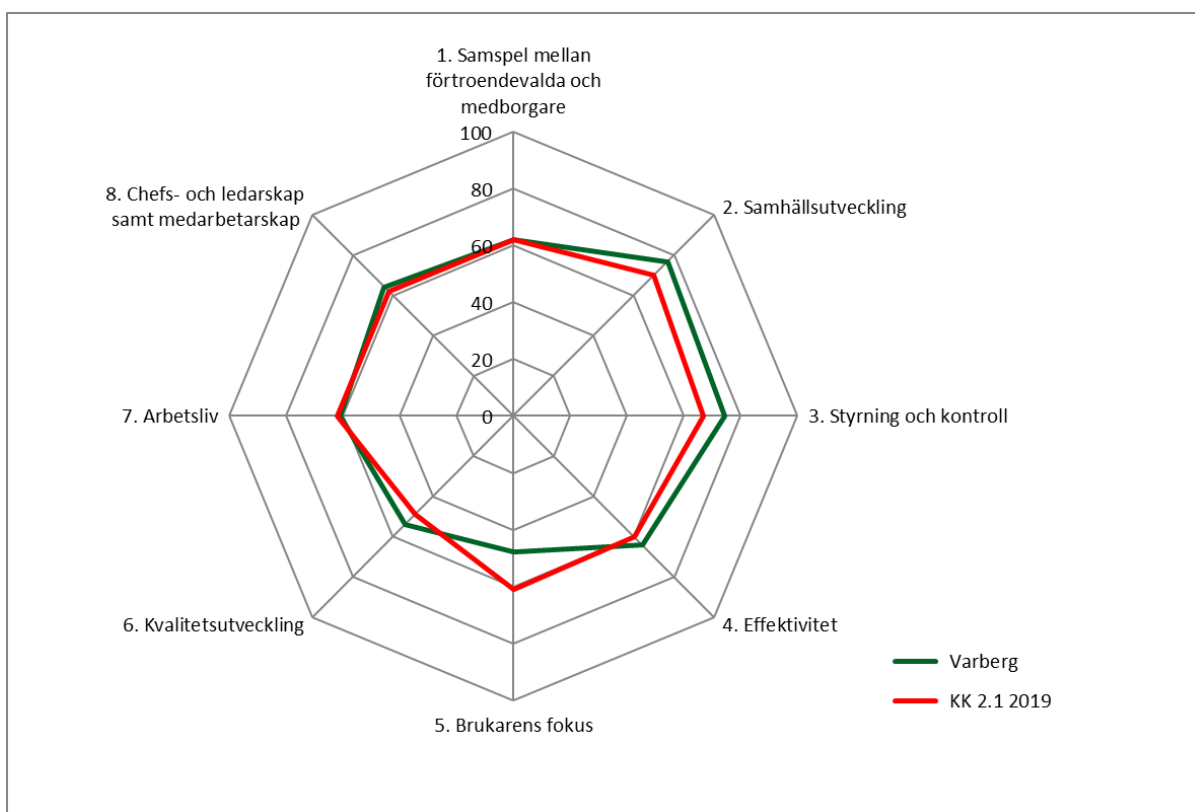
Sammanfattning av resultat

Nedan visas Varbergs totalpoäng och poängfördelningen per område.



I nästa diagram illustreras Varbergs poängprofil jämfört med tio utvärderingar genomförda år 2019, **enligt Kommunkompassen version 2.1**. (Jämförelser med den förra versionen kan fortfarande göras, även om bedömningen har skärpts något och områdena inte är helt lika tidigare version.) Jämförelsen görs då det inte finns jämförelsekommuner enligt Kommunkompassen version 3.0. De tio kommunerna är Götene, Laholm, Lysekil, Nässjö, Sala, Tingsryd, Vallentuna, Åmål och Ängelholm.

Varberg (2020) jämfört med ett genomsnitt av alla utvärderingar år 2019 genomförda enligt version 2.1, totalt 10 kommuner.



Jämförelser

De senaste årens utvärderingar finns tillgängliga på SKR:s hemsida, www.skr.se/kommunkompassen.

Sammanfattande kommentarer om Varberg

Tre goda ting – koncernen, visionen och chef- och ledarskap

Varberg står särskilt starkt ur tre aspekter; kommunen som en koncern, arbetet med visionen och satsningen på chefs- och ledarskap. Koncerntänket är tydligt och genomsyrar den omstrukturering och förändring kommunen arbetat med under flera år. Den ”gamla” visionen i nytt ljus – att man tagit en befintlig idé och gjort den mycket levande är en tydlig indikator på att uppfinnandet av hjulet är obehövt. Det räcker gott med det Varberg har och gör gott av det. Det tredje, chef- och ledarskapsdelarna, inklusive ledarutveckling, är också väl fungerande och uppskattade av samtliga chefsled.

En annan positiv nämnvärd aspekt är det tydliga anslaget kring utbildning av förtroendevalda, att de förstår sitt uppdrag och ansvar. Vissa utbildningar är också uppföljda och justerade härefter, vilket är ett genomtänkt grepp.

En generell styrka med Varberg är att det är inget huvud- eller delområde där man inte har något att bidra med eller där inte man gör saker som tar organisationen framåt. Det bör Varberg ta med sig i det fortsatta arbetet.

Förbättringspotential i brukarfokus respektive utvecklande medarbetarskap

Däremot finns det inslag i utvärderingen som visar på att även om koncerntänket är fungerande och gediget finns delar där kommunen anser att saker och ting hänger ihop, fast vi ser att det är i avsaknad av ett centralt tänk, en sammanhållande idé om vad som skall göras. Två exempel är brukarfokus respektive utvecklande medarbetarskap.

Kommunens presentation av sitt serviceutbud är magert och av varierande kvalitet. Det Varberg också kan behöva arbeta med är en ansats kring medarbetarskap och medarbetarna, när vi ser att chef- och ledarskapsdelarna i organisationen arbetas det tydligt och uppskattat med. Detta är inte minst viktigt ur ett långsiktigt kompetensförsörjningsperspektiv.

Utvärdera och följa upp

Ett annat förbättringsområde är att i högre utsträckning följa upp och utvärdera: vilken effekt har det man gör. Varberg gör mycket med goda ansatser och synbarligen god struktur, men man äger från tid till annan mindre kännedom om det man gör har för kort- respektive långsiktiga effekter. Detta gäller mer sådana insatser som riktar sig utåt (exempelvis föreningsbidrag), än sådana som huvudsakligen riktar sig inåt (som internkontroll).

Och där det finns utvärdering eller andra former av systematiserad kunskap om sakernas tillstånd, exempelvis gott brukarbemötande är sådant som skulle kunna spridas bredare eller bättre i organisationen för att slippa uppfinna hjulet på nytt. Det är också kostnadseffektivare att lära av varandra, än att lära av andra även om det från tid till annan och beroende på frågan naturligtvis kan vara avgörande för framgång.

3. Detaljerad områdesgenomgång

Område 1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för demokratiutveckling och information• Kommunens information till medborgare• Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken• Transparens kring resultat• Förutsättningar för politiken	62

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Varbergsbornas åsikter kring vad kommunen ska 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 ska tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete, dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta område.

Partiarbetet som många förtroendevalda lyfter fram som viktigt demokratiskt arbete kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Strategi för demokratiutveckling och information

Varberg har ett förslag till medborgardialogspolicy som tillsammans med riktlinjer håller på att utarbetas. Dessa två tar sin naturliga avstamp från kommunens vision med förhållningssättet, ”delaktighet” utifrån ”ett öppet klimat och ett inkluderande förhållningssätt som kännetecknas av mångfald, inflytande och öppenhet”. Att det finns en röd tråd mellan (det ofta) mer luftiga kommunala visionstänket och (ofta) mer konkreta idéer och policys för att agera är positivt. Kommunens medvetenhet om behovet är också en styrka, däremot har vi ännu att se resultat och analys av detta framöver.

Den av kommunen antagna kommunikationsstrategin som anger grundläggande utgångspunkter är också kopplad till visionen så till vida att den är tänkt att möjliggöra god kommunikation och förverkliga visionen och målen. Strategin är tydlig i det att det talar om hur kommunikation skall ske och vilka kanaler som ska användas. Här har Varberg också ett tydligt koncernperspektiv. Översyn av denna sker under åren 2019 och 2020. Flera intervjuade grupper anger att det finns en systematik i vad och hur man kommunicerar. Det synes räcka långt när samsynen uttrycks tydligt.

Kommunens information till medborgarna

Det finns översättningsfunktion på hemsidan och Varbergs kontaktcenter, Varberg Direkt, är grundbulten i anpassad information till olika medborgares behov. På många ställen på hemsidan finns tydlig hänvisning till Varberg Direkt där man kan få stöd och ställa frågor. Under Covid*19-pandemin finns även information på arabiska, dari och tigrinska samt en del information på ”Lättläst svenska”.

Vill kommunen ta ett bredare, mer omfattande grepp, härom kan man göra ”Lättläst svenska” på hela sajten, all verksamhet i egen regi och bolagen samt även söka förklara centrala styrdokument och uppföljningsdokument med kortare texter. Man kan också tänka sig att man presenterar resultat och satsningar på andra sätt som via filmer, på YT eller andra tillgängliga medier – på liknande sätt som man kommunicerat ut omtaget kring visionen. Helsingborg kan manne tjäna som förebild om Varberg ens behöver tips härom, eftersom såväl verktygslådan som kompetensen synes finnas redan.

Årsredovisningen tidigare fanns i kortformat, men verkar inte längre finnas i det formatet. Årsredovisningen finns dock tillgänglig såväl på biblioteket som på Varberg Direkt. För att nämna något ytterligare positivt är att Varberg erhållit pris för bästa årsredovisning av revisionsfirman PwC. Utvärderingsgruppen instämmer, såväl språk som anslag; den är föredömligt kort och väl utformad.

Medborgarnas insyn i politiska sammanträden är begränsad till det lagstadgade. Allmänhetens frågestund finns i KF. Styrdokument finner man under en rubrik, vilket är bra, ”allt” synes finnas där.

Dokument från tidigare år finns för i princip alla nämnder. Det verkar dock inte finnas kortversioner av ärenden, versioner med exempelvis lättläst svenska eller några politiska kommentarer till ärenden. Det sistnämnda kan vara ett bra sätt att söka förklara ställningstaganden utifrån ett politiskt perspektiv.

Dokument och protokoll är tydliga och strukturerade på hemsidan, det är en solid presentation. Ett ytterligare steg kan vara att utvärdera kommunens kommunikation med och information till medborgarna utifrån ett övergripande perspektiv; använder olika medborgare olika kanaler; vilken typ av information eftersöks gentemot vilken information bidrar kommunen med et cetera. Här är Eskilstuna, Malmö och Västerås förebilder kring strategiskt anslag kring kommunikation.

Kommunens kommunikation med den yngre målgruppen sker bland annat via appen ”Ung i Varberg” vilken har mången information i sig. Dess genomslag och andra delar av detta område kan behöva följas upp. Vad ger det i förhållande till insats? Vad anser målgruppen (i detta fall unga och i andra fall andra eller alla)?

Nämndmöten är inte öppna, det har testats tidigare men det slog aldrig igenom. Varberg har således gjort ett medvetet val här. Det som tipsas om, är att om detta inte är en framkomlig väg bör kommunen söka andra vägar till att ge medborgarna insyn i politiken. Svaren från Varberg att ”om någon hör av sig så förser vi dem med det material de önskar” är dessvärre inte tillräckligt för att ge insyn och kunna anpassa budskap till olika medborgares behov. Det kan krävas ett mer aktivt förhållningssätt, särskilt med avseende på olika gruppers behov.

Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken

Varberg presenterar de lokalt förtroendevalda konsekvent och omfattande på hemsidan. Det är fullödigt.

Det pågår ett medvetet arbete kring medborgardialog. Därutöver har Varberg särskilda dialogträffar som kopplas till konkreta frågor, vilket verkar vara genomtänkt. Det ges flera exempel på dessa, som byggnadsplaner, översiktsplan och FÖP. Även ortsutveckling och landsbygdsutvecklingsfrågor hanteras i samråd med byalag och föreningar.

Det specifika arbetet med ungdomsdemokratifrågor/ungdomsinflytande har utvärderats och nu söker kommunen nya vägar att nå den gruppen. Det är både medvetet och framåtsyftande.

Transparens kring resultat

Kommunen har, som nämnts ovan, vunnit pris för bästa årsredovisning (2016). Fokus är tydligt på att årsredovisningen ska kunna läsas och förstås av de flesta ”utan att vara ekonom”. Det är ett tydligt och gott anslag.

KF webbsänds och är sökbart per ämne.

Kommunens muntliga svar ger vid handen att man verkar luta sig lite bakåt här gällande transparens kring resultat och förlitar sig på lokalmedias intresse för resultaten. Idag verkar det som att fokus är på att kommunala dokument fokuseras på att kommuniceras för fullmäktige och nämnder, även om dessa så klart är tillgängliga för invånarna. Det gavs två exempel på hur man söker öka transparensen i kommunala beslut och resultat, det är Västerport (stadsutvecklingsprojekt) och hur kommunen kan bygga en tunnel och samtidigt spara i verksamheterna. Detta är två exempel på god transparens med tydliga syften, fast det borde genomsyra alla större satsningar kommunen gör och även inkludera löpande verksamheter, åtminstone de två stora, vård och omsorg respektive förskola och skola.

Förutsättningar för politiken

Kommunen erbjuder utbildning för de förtroendevalda. Dessa är relativt omfattande; de rör bland annat nämndernas ansvarsområden, koncernens bolag och de förtroendevaldas arbetsgivaransvar. Den sistnämnda utbildningen är dessutom uppföljd, justerad och uppskattad av de förtroendevalda. Extra positivt är att de förtroendevalda som sitter i de kommunala bolagens styrelser har också erbjudits utbildning. Även specifik arbetsmiljöutbildning har anordnats för de förtroendevalda.

Budgetmedel för ändamålet finns avsatt för varje nämnd, vilket sammantaget ger ett mycket gott delområde. Den enda, mindre förbättringen, kan vara att söka erbjuda utbildningar till förtroendevalda som kommer in under mandatperioden. (Förvisso finns budgetmedlen hos respektive nämnd, men ingen angav på direkt fråga att det anordnas utbildningar löpande under mandatperioden om så behövs. Understrykningsvis, det är blott en liten påpekan om möjlighet till förbättring eller, om så är fallet, till förtydligande.)

För underlag till politiken har kommunen tagit fram ett särskilt stöd, en slags mall, vilket tyder på ett medvetet förhållningssätt i att ge de förtroendevalda ”samma goda nivå”. Förvisso anges att det är skiftande kvalitet på själva underlagen, men kommunen har såväl en skriftlig som praktisk struktur i att hantera detta och det är gott. De intervjuade ger också en nästintill samstämmig bild härom och det tyder på att systematiken fungerar.

KF tog år 2017 del av SKR:s utbildning för förtroendevalda kring hot och hat. Kommunens säkerhetssamordnare deltog här efter haft flera informationsträffar med målgruppen. Riktlinjer för att hantera hot och hat togs fram år 2019. Dessa syftar till att utgöra både stöd och vägledning för förtroendevalda och för tjänsteorganisationen. Detta går utöver kommunens formella ansvar och är således gott.

För arbetet kring förebyggande och hanterande av korruption, fusk och oegentligheter har Varberg såväl policy som gäller för såväl anställda som förtroendevalda, vilket är bra och normala rutiner för att begära in och hantera uppgifter kring eventuella bisysslor. Information om policyn ges också vid den kommungemensamma utbildningen för nya chefer. Är medarbetarna informerade och medvetna om denna policy/rutin?

Rutiner kring attest, betalningar och sådant finns och processer är uppföljda och dessa utvärderas löpande av Ekonomikontoret.

Tidigare fanns en ”visselblåsarfunktion” men det gavs varierande svar från olika grupper om denna finns längre (den finns inte längre är det korrekta svaret). Kunskapen om hur kommunens kontrollsystem ser ut är således inte helt gemensam bland de intervjuade. Däremot menar Varberg att man arbetar aktivt med frågan på annat sätt. I övrigt gavs tydliga besked kring hur kommunen och bolagen hanterar dessa frågor.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Förslag till medborgardialogpolicy – tydlig koppling till visionen • Kommunikationsstrategin – utvärderad och koncernperspektivet tydligt • Presentation av förtroendevalda • Ungdomsdemokratifrågor – fungerande och utvärderat • Goda exempel på genomtänkt och tydlig kommunikation av specifika satsningar och resultat (som Västerport och transparens i kom. beslut) • Omfattande, breda, specifika och uppskattade utbildningar av förtroendevalda inklusive egen budget • Underlag till politiken – medvetet arbete för god kvalitet • Utbildning, uppföljande möten om och riktlinjer kring att hantera hot och hat riktat mot förtroendevalda • Policy kring korruption och fusk gäller såväl förtroendevalda som tjänsteorganisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • (Samlat grepp om) kommunikation för olika medborgares behov • Ett bättre grepp om medborgarnas insyn i politiska sammanträden och förståelse av dokument/protokoll – kommunen uttalat detta i satsning på transparens i besluten • En liten förbättring, i ett annars gott område, kan vara att söka erbjuda utbildning för nytilkomna förtroendevalda under mandatperioden • Uppföljning och utvärdering saknas i mångt – Varberg vet ungefär vad som fungerar

Område 2. Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för hållbar utveckling• Social hållbarhet• Ekologisk hållbarhet• CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR	77

Allmänt

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

Sveriges kommuner har ett brett uppdrag och olika roller av skiftande karaktär. Idag ställs kommunerna inför en rad utmaningar, bland annat till följd av den demografiska utvecklingen och den snabba urbaniseringstakten. En hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov.

Strategi för hållbar utveckling

Varberg har antagit hållbarhetsmål och inriktningar för arbetet under perioden år 2017-2025 som omfattar ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet och som gäller för hela kommunkoncernen. De mer övergripande principerna har sedan KF målsatt för mandatperioden, att arbeta för ett ”hållbart Varberg”.

Tillsammans härmed skall även ett särskilt hållbarhetsboksut tas fram. Frågan har också vridits på i olika sammanhang, i form av arbetsgrupper (analys kring frågan av förvaltningar och bolag) och ett tydligt inslag av politisk vilja/gemensamt fokus. Det samlade, gemensamma greppet om frågan är tydligt.

Till detta gemensamma perspektiv finns också möjligheten att dela ut ett särskilt externt hållbarhetspris för att uppmuntra engagemang och goda initiativ för hållbar utveckling. Detta område är en styrka för Varberg.

Social hållbarhet

I KF:s målområde ”Ett samhälle för alla” anges tydligt att inkludering och att motverka socialt utanförskap är en viljeinriktning. Till saken hör att Varberg vill motverka att eventuella utanförskapsområden uppkommer i kommunen, en tydlig ambition och strävan.

Ett initiativ i linje härmed är att ett antal kompetenser från olika förvaltningar samlas sedan år 2016 i Inkluderingscentrum som arbetar med nyanlända. Detta arbete håller på att ses över och utvecklas under innevarande år, 2020. Kännedom om Inkluderingscentrum bland de intervjuade är genomgående. Det som skulle kunna utvecklas är just att visa på vilka effekter detta och andra arbeten inom området har haft, inte minst för att visa på var och hur skattebetalarnas medel får genomslag.

Kring arbetet med att skapa trygga miljöer för invånarna finns flera aktiviteter och inriktningar, ett Folkhälso- och Trygghetsråd och nätverket Trygg i Varberg (TiV) som tillsatts av Folkhälso- och Trygghetsrådet samt medborgarlöfte mellan kommun, polis och region för att blott nämna tre. Fokus är naturligt på det främjande och förebyggande arbetet. På det övergripande planet finns en tydlig struktur och på basplanet, i verksamheterna, pågår en hel del aktiviteter – däremot det som knyter ihop dessa; vad ger arbetet för effekter och (därmed) har vi rätt inriktning är dock inte helt tydligt. Vi ser att kommunen följer upp och analyserar arbetet, men det är oss oklart vad insatserna och aktiviteterna har för tydliga effekter för invånarna. Det kan tydliggöras.

På bogen folkhälsa ser vi ungefär samma upplägg och insatser. Kommunen anger att dessa och andra insatser följs upp kontinuerligt inom ramen för Folkhälso- och Trygghetsrådet och nätverket TiV. Det är medvetet, brett och tydliggjort, däremot ser vi inte att effekterna av arbetet tydliggörs om det är gjort uppföljningar eller utvärderingar. Det gäller sådant som rökfria offentliga badplatser, förebygga dopningsarbetet, trygga och stabila utemiljöer och gångstråk, sociala mediers påverkan på psykisk (o)hälsa. Ur ett invånar- och skattebetalarperspektiv är det viktigt att både kunna visa tydliggöra insatser och visa på effekter, inte bara det tidigare.

Ett generellt tips på en kommun – och det gäller inte specifikt för detta område, utan flertalet områden – där man kontinuerligt på ett klokt och resurseffektivt sätt tittar på vad man gör har för effekter och vad det kostar är Vallentuna. Att utvärdera och följa upp är viktigt för kunskap, legitimitet och effektivitet.

Särskilt positivt nämnvärt är bostadsbolagets engagemang och delaktighet härvid, som visar på deras aktiva del när de bygger nytt och förändrar den lokala infrastrukturen, hur trygga miljöer är en naturlig och självklar del i deras uppdrag.

Under delområdet jämlikhet och jämställdhet finns också ett samlat och brett arbete som tar sin avstamp i formuleringar från KF. Bland annat har Kultur- och fritidsförvaltningen arbetat med jämställdhetsbokslut och även med särskilda insatser kring föreningsbidragen med avseende på jämställda bidrag. Bostadsbolaget arbetar med systematiskt jämställdhetsarbete, inom skolan har det genomförts en del utbildningar av anställda.

Ekologisk hållbarhet

Förutom det som nämns ovan gällande hållbarhet generellt finns även specifika delar under ekologisk hållbarhet. Särskilt nämnvärt även här är bostadsbolagets tydliga arbete, med större och mindre insatser såsom biodlingar och insektshotell. Utan att ta ut svängarna för långt vill utvärderingsgruppen ändå påstå att bostadsbolaget kan tjäna som god intern och sannolikt även god extern förebild för arbetet med ekologisk hållbarhet.

KF har också antagen strategi kring trafik och främja hållbara transporter. På miljöfordonsområdet är Varberg långt framme, bland de främsta kommunerna i landet enligt ”Miljöfordonsdiagnos 2020”. Det är positivt.

Under delområdet cirkulär ekonomi är sådant som exempelvis ”after works” med företagare, ett fokusområde för gymnasieskolans elever (utbildning i biodling), återanvändning av schaktmassor för det nya hamnområdet och förtätning av bostadsbyggandet (som gynnar kollektivtrafik, gång- och cykelbanor, mindre lokala transporter med fordon) nämnvärda insatser.

Dessa exempel kan man se som något spretiga för att illustrera vad en kommun gör inom delområdet. Men generellt har detta område ingen annan utgångspunkt än att kommunen söker utnyttja resurser klokare, längre och igen. Därför är det viktigt att kunna visa på olika typer av insatser. Det gör Varberg, utifrån verksamheternas olika förutsättningar och uppdrag.

Inom organisationen pågår också ett arbete med att ta fram en energi- och klimatstrategi där området ”hållbar konsumtion” inbegrips. Strategin uppges vara klar i början av år 2021.

Civilsamhälle, näringsliv och kultur

Arbetet med civilsamhällets frågor inramas inte av någon gemensam policy eller hållning. Med det sagt menar vi inte heller att det är behövligt. Det pågår en räkna av insatser för att involvera civilsamhällets intressen i de kommunala. Skötselavtal av idrottsanläggningar för föreningar, Naturskyddsföreningen åtar sig årlig slåtter av vissa ängsområden och föreningar som sköter motionsspår är tre exempel på en bred flora av verksamheter som är involverade. Det medvetna arbetet, strävan i en tydlig riktning synes här vara mer effektivt än en policy.

Vissa av dessa överenskommelser är spontana, för vissa finns skriftliga avtal. Det görs ingen samlad uppföljning, fast kommunen har påbörjat ett arbete för hur kommunen ska förhålla sig till föreningars och företags nyttjande av allmänna platser. Kultur- och fritidsområdet synes, naturligt, ha kommit längst i denna strävan eftersom det är vanligen denna sektor som främst möter dessa, om än inte alls enbart.

I arbetet med det lokala näringslivet har kommunen bland annat erbjudit utbildningar till företag i hur man lämnar anbud på offentliga upphandlingar. Också här är Varberg Direkt, kommunens kontaktcenter, värt att nämna som en enklare ingång till kommunen även för företagare, inte bara för invånare.

På kulturområdet finns ett nära samarbete inom regionen och Varberg i kraft av sin relativa storhet har ett stort lokalt kulturliv. Det som utmärker Varberg, enligt de själva, är att det finns fokus även på att arrangera kulturevenemang ute på landsbygden, absolut inte enbart i centralorten. Ett sådant medvetet grepp är värt att lyfta upp. I Coronatider, när denna rapport utarbetades, våren-sommaren år 2020, är även sådant som digitala caféer där kommuninvånarna kan ansluta ett framåtsynt inslag. Även kulturevenemang ute i det fria, som spela, sjunga och andakter utomhus är positivt.

Kring delområdet kultur verkar det dock inte finnas någon uttalad röd tråd trots en kultur- och fritidspolitisk strategi som vägleder. Måne upplever kommunen inget behov av en röd tråd, då kultur är mycket (eller allt!) och då söka definiera det kan möjligen vara menande för verksamheten som sådan. Däremot är det inte lätt att se vad kommunen önskar få ut av allt som görs, i någon form av helhet – bland annat gällande tänket kring samarbete över förvaltningsgränser. Andra områden, exempelvis cirkulär ekonomi/hållbarhet synes fungera bättre härvid. Inte heller här tror vi att Varberg behöver söka sig utanför kommunen för att få ett bättre grepp om kulturområdet, i det fall man tror sig behöva det, att se på hur hållbarhetsområdet fungerar kan räcka långt och längre.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Samlat och tydligt grepp kring hållbar utveckling – alla delområden bygger på gemensam viljeinriktning, sedan upp till förvaltningar och bolag att ”göra verkstad” • Koncern- och kommungemensamma greppet är tydligt och konsekvent • Samtliga delområden omgärdas av flera initiativ och arbeten • Bostadsbolaget en god förebild på många områden inom hela området • Hållbarhet/Cirkulär ekonomi är särskilt positivt av de olika delområdena – även utvärderade insatser 	<ul style="list-style-type: none"> • Generellt på området: mycket görs och därtill genomtänkt (utifrån planer, strategier och policies): har det effekt och visas det för invånarna?! • Breda och välkända insatser inom social inkludering, oklara effekter • Flera initiativ kring att skapa trygga miljöer för invånarna, utvärderat? • Flera aktiviteter för att främja folkhälsan, i ett samlat grepp. Effekter? • Fullfölja arbetet med att skapa struktur kring civilsamhällets aktiviteter – om de har effekt, hur ser civilsamhället på dessa et cetera

Område 3. Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för styrning• Politisk styrning• Uppföljning och analys• Samspel mellan förtroendevalda och tjänstemän	74

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 och det finns inte någon enskild modell som står före någon annan.

Dock, för att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Uppföljningen av målen måste vara tydlig. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

Strategi för styrning

Varbergs styr- och uppföljningslogik är beslutad av KF; den tidigare modellen var utvärderad och under år 2018 skedde en förändring under bred medverkan av politiken och tjänsteorganisationen.

Styrmodellen revideras vart fjärde år som grund för kommande mandatperiod vilket verkar vara ett genomtänkt sätt att ta sig an sannolikt nödvändiga förändringar. Varberg styr genom mål och resultat och utifrån KF-gemensamma målområden styr nämnder och bolag genom att ta fram egna ”undermål” som bidrar till helheten. Nämnder och bolag ansvarar sedan genom att koppla resultatindikatorer till målen. Därutöver understryker Varberg att en utgångspunkt i styrmodellen är att god måluppfyllelse bygger på samarbete mellan nämnder och bolag. Det är ett enkelt och överskådligt system; så enkelt att det kan uttryckas så kort. Vänligen se även illustrationen nedan.

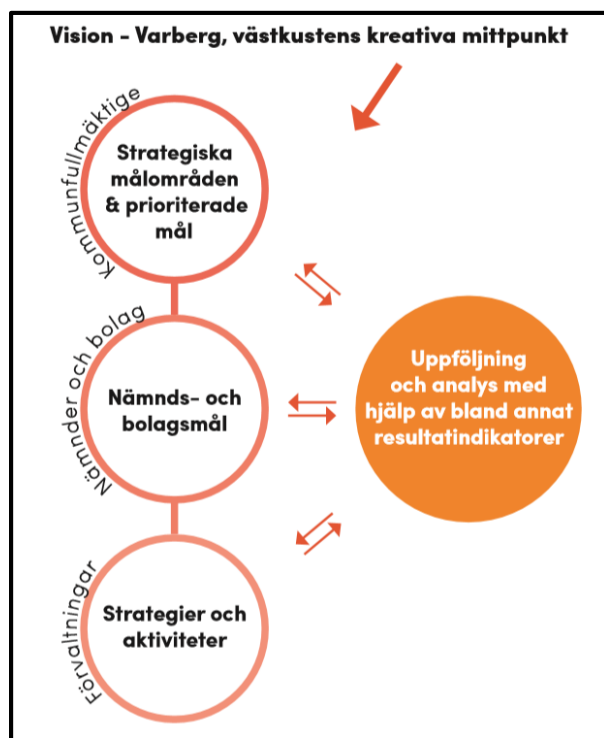
Kopplat till styrmodellen är den kommunala visionen som kommunen skruvat på de senaste två åren. Inte förändrat den, men förnyat eller som någon uttryckte det, återaktualiserat den.

Visionen synes vara känd i hela organisationen samt fungera som positiv faktor i det lokala styr- och ledningsarbetet. En verksamhet kan inte leda med en vision, men kan vägledas och gemensamt görande kan underlättas. Här har

Varberg fått ”snurr på verksamheten” för att uttrycka sig lite svängigt. Visionen är levande, fungerar och man har även tagit fram små visionsfilmer med enskilda medarbetare i vilka de uttrycker hur visionen tar sig fysisk och tankemässig vardag i verksamheten. Det är ett utmärkt sätt att både illustrera visionen, men också visa att den fungerar i praktiken. (I 2018 års medarbetarundersökning angav 80 procent av de svarande att de känner till visionen, idag ungefär två år senare torde andelen vara högre.)

Det är lätt att förledas att tro att ”bara vi gör en film så blir det bra och åskådliggjort”. Alls icke, just här har Varberg spikat fast det ”kommunala evangeliet” så tydligt och gör det så pass genomtänkt – med medarbetarnas egna ord – att den verkligen synes fungera i vardagen. Det finns också verktyg framtagna för att arbeta med visionen vilket är bra. Såsom någon, i positiv bemärkelse, sade vid en av intervjuerna, att ”ingen har kunnat undgå detta arbete. Den är högst levande hos oss”. Här påstår utvärderingsgruppen att Varberg till och med kan tjäna som gott föredöme för de kommuner som eventuellt famlar eller söker sin plats och tanke i tillvaron. Enda frågetecknet är de förtroendevaldas roll i visionsarbetet, den synes något oklar – att tjänsteorganisationen arbetar med den och att den synes fungera står utom allt rimligt tvivel.

Även det faktum att visionen och dess inneboende värdegrund med ledord (”Vi ska förenkla människors vardag och inspirera dem att uppnå sina drömmar”) hänger ihop.



Politisk styrning

KF:s styrmodell är relativt ny men skiljer sig inte på ett avgörande sätt från den tidigare. Antalet målområden är fyra och det är en tydlig begränsning i målfloran. Därefter är det upp till varje nämnd att bryta ned de målen som är relevanta för respektive nämnd. Det är bra att nämnderna har frihet att ”välja mål”, så är alls icke fallet överallt. Därtill omfattar styrmodellen hela den kommunala organisationen, såväl bolag som förvaltningar.

Det som kan förbättras är dock att styrmodellen är att den tycks ännu inte helt fungera som det är tänkt. Flera intervjuade gav vid handen att det skaver något. Det kan vara i ett övergångsskede, men denna kritik gavs från flera grupper utifrån sina respektive utgångspunkter. Exempel på kritik, för att göra det lättare att förstå, är 1) kan vara svårt att jämkna mot nationella mål, 2) riskerar att bli dubbelstyrning för bolagen och 3) KS roll gentemot nämnderna. Vi menar inte att ni bör skrota modellen, alls icke, däremot är det delar i den som ännu inte satt sig. Sannolikt upplever inte alla dessa utmaningar. Vi tror inte att ni behöver gå utanför er själva och titta på någon annan, mer att medvetandegöra och hantera de farhågor eller kritik som uttrycks här. Något som dock synes fungera är kvalitetsstrategiska gruppen som också är ett dialog-forum för att hantera styrningen.

Uppföljning och analys

Det sker, naturligt, kontinuerlig avstämning mellan KS och nämnderna och bolagen, det senare är nämnvärt positivt. Till KF rapporteras ekonomiskt utfall och mål, uppdrag samt förväntade resultat tre gånger per år och till KS fem gånger per år. Det uttrycks viss tveksamhet kring stödet för analys och rapportering för cheferna. Om det förhåller sig så kan utvärderingsgruppen inte med säkerhet uttrycka, men vi vill att Varberg funderar över frågan.

Något som var osynkat var beskrivningen av analys av nuläge och avvikelser i förhållande till förväntade resultat. I den skriftliga rapporterna utvärderingsgruppen tar del av är de mycket informativa, i intervjuerna var det tydligt fokus på ekonomi och personal, verksamhetsresultaten syntes inte vara lika viktiga att diskutera. Denna mindre diskrepans må Varberg gärna fundera på, om det också är så i verksamheten, att ekonomi och personal diskuteras mer än verksamhetens resultat. Som sagt, ett frågetecken.

Arbetet med intern kontroll synes fungera gott. Varberg har även löpande skruvat på principerna för denna. Även kontrollen av upphandlad verksamhet och de egna bolagen är fungerande.

Samspel mellan rollerna förtroendevalda och tjänstemän

I huvudsak anser Varberg att samspelet mellan förtroendevalda och tjänstemän fungerar gott. Och att frågan i sig innehåller en glidande skala som man kontinuerligt får arbeta med i dialog för att upptäcka frågornas karaktär är något som uttrycks från båda sidor om ”skranket” i Varberg. Det är gott.

Däremot uttrycks vissa tveksamheter kring ansvarsfördelningen om den är nog tydlig. Om det är ett uttryck för bristande rutiner, policy eller, mer sannolikt, personliga roller, kan vi inte med säkerhet veta. Som det uttrycktes, ”det finns ett gott samarbetsklimat”. Även utbildningar i att arbeta i en politiskt styrd organisation har hållits.

De arenor som finns för förtroendevalda och ledande tjänstepersoner att diskutera viktigare frågor saknas inte och de uttrycks av båda parter som välfungerande. Att även oppositionen finns med i de så kallade SUK-mötena, Samhällsutvecklingskontorets avstämningar, är bra.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydlig och genomtänkt styrmodell • Förnyelsen av visionen och filmerna – ett gediget arbete med resultat • Frihet för nämnderna att ”välja sina mål” som arbetas med • Arbetet med intern kontroll – t.o.m. pedagogiskt i årsredovisningen • Samspel mellan förtroendevalda och tjänstemän • Arenor för dialog mellan förtroendevalda och tjänstemän • Kvalitetsstrategiska gruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Frågetecknet kring visionen – hur pass involverad är politiken • Fungerar styrmodellen riktigt så bra som ni påstår? Sannolikt, svårt att veta då den är ny • Ge förtroendevalda tillgång till hypergene för läsning – underlättar frågor och svar • Får alla chefer tillräckligt med stöd för analys och rapportering? • Diskuteras verksamhet lika väl och strukturerat som ekonomi och personal?

Område 4. Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för effektivitet• Jämförelser för effektivitet• Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet• Samverkan för effektivitet	64

Allmänt

Med effektivitet menar vi att kommunen ska arbeta för att sänka kostnader och höja de kvalitativa resultaten. Effektivitet handlar om relationen kostnad i förhållande till levererad eller skapad kvalitet för brukarna/kunderna/eleverna. På detta område är vi framför allt ute efter det medvetna samspelet mellan dessa två storheter. Hur Varberg arbetar för att öka kvaliteten beskriver vi under område 6, vilket har en koppling till detta område.

Området tar framförallt upp det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det handlar i mångt om att kunna mäta effektivitet. Vad levererar vi för service och vilken kvalitet innehåller denna service i relation till kostnaden?

Strategi för effektivitet

I Varbergs budget och plan för kommande fem år finns flera åtgärder för att öka effektiviteten, bland annat ett årligt effektiviseringskrav om 1 % på varje nämnd (genom att se över arbetssätt, ta bort onödiga moment och digitalisera) och som medel för omställningen har KF skjutit till 5 mkr tidigare och nu, årligen, 2020-2023 2,5 mkr för att säkra personal- och kompetensförsörjningen. Medlen ges till olika insatser som främjar verksamhetsutveckling och effektivisering, varför denna styrka även passar in under område 6, "Kvalitetsutveckling".

Kommundirektören har ett särskilt uppdrag att ta fram kommunövergripande åtgärder för att ställa om och anpassa verksamheten. Till denna har en arbetsmetod tagits fram och arbetet i koncernledningen tillsammans med ekonomi, HR och kvalitet har lett till en stor mängd åtgärder gällande förändrade arbetssätt och effektivisering. Att lägga en sådan fråga på högsta central nivå kan vara viktigt för att få ett (kontinuerligt) arbete att komma igång, därefter är det viktigt att det kommer in i verksamheterna och blir en naturlig del av deras vardag. Om det har blivit så eller är på gång i den riktningen kan inte utvärderingsgruppen bedöma.

Sammanhängande härmed är arbetet med att anpassa organisationen efter den demografiska utvecklingen. I Varbergs fall är det utifrån ovanliga omständigheter, att kommunen vuxit varje år de senaste 64 åren. Det är ett ytterst litet fåtal svenska kommuner som visar upp kontinuerlig befolkningstillväxt under samma period. Kommunen har en befolkningsprognos

för kommande 15 år och en lokalförsörjningsplan som båda ligger till grund för kommunens budgetprocess, investeringsplan och resursfördelning till nämnderna.

Jämförelser för effektivitet

Kommunen använder de traditionella verktygen som exempelvis Kolada och KKiK, Kommunens Kvalitet i Korthet, för att synliggöra kostnader och kvalitet. Det uppges att jämförelseverktygen är kända och att politiken också efterfrågar dessa jämförelser. Det är positivt.

Även de enskilda verksamheterna arbetar naturligt med jämförelser utifrån sina verksamheters natur och de verktyg som står till buds därinom. Det synes som att Varberg är välförsett gällande jämförelser för effektivitet. Däremot eftersöks konkreta exempel på hur dessa jämförelser använts och skapat bättre effektivitet i den egna verksamheten.

Ett exempel gavs i frågan kring förändrade arbetssätt där man arbetar med en nyttorealiseringsmodell och det var personalföreningens aktiviteter som genom införandet av en elektronisk hantering av frågor sparar 40 % av en tjänst från och med nästa år. Generellt är detta dock viktigare än ett enskilt exempel, då vi ser att ni befinner er i många interna och externa (bland annat region Halland) samarbeten för just detta. Vi bedömer att Varberg kan behöva tydliggöra detta för sig själva och för invånarna. Det skapar såväl mervärde som trovärdighet.

Gällande investeringar är Varberg tydlig med att för kommunens del är man konsekvent i att söka räkna hem nyttan av planerade investeringar, men att det kan behövas ett grepp om gjorda investeringars effekter på driftkostnader, kvalitet och resultat. För bostadsbolaget är det tydligt att så sker såväl före som efter.

Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet

Åter hänvisas naturligt till nyttorealiseringsmodellen som används i kommunen. Socialförvaltningen som här tjänar som gott exempel sade att man redan i tester inför ett breddinförande i hela organisationen följer upp nyttoanalysen. Det är möjligt att flera (alla?) förvaltningar gör detta. Många exempel på nya arbetssätt och ny teknik gavs, men det framkom inte om alla redan i testskede eller motsvarande gjort en nyttoanalys och följt upp under tiden.

Våren år 2020 var egendomlig till följd av den globala Coronapandemin som tydligt påskyndar övergången till digitala lösningar, bland annat Kulturskolan arbetar extensivt med att digitalisera administrativa processer och tagit fram e-tjänster för förenkling av invånarnas vardag. Om dessa (och andra) steg skulle tagits är självklart, men kanske inte med samma fokus eller lika fort.

Varberg har en process där verksamheterna får ansöka om medel för utvecklingsprojekt som i mångt handlar om att effektivisera administration, bland annat digitala bygglov.

En uppmaning till Varberg är att bli bättre internt och systematiskt på att sprida goda exempel gällande nya arbetssätt och ny teknik. Exempelvis har gymnasieskolorna i regionen skaffat ett gemensamt ekonomisystem och detta har ”räknats hem” nästan omedelbart. Detta var inte känt i övriga organisationen. Tricket är inte att säga allt hela tiden vad man gör utan att hitta en systematik där man kan dela med sig av goda lösningar som andra kan ta del av och göra på eget eller samma sätt. Detta är viktigt eftersom Varberg pekat ut att digitalisering och förbättrade arbetssätt är i fokus för att förbättra verksamheterna. Möjligen kan det, som inledningsvis hävdas, bara vara en förbättring av systematiken som krävs, då strävan till och arbetet för förbättring och effektiviseringar redan är tydlig i organisationen.

Samverkan för effektivitet

Intern samverkan

Det synes som att Varberg är bättre på att samverka centralt mellan förvaltningar, som exempelvis stadsbyggnadskontoret och hamn- och gatuförvaltningen, än längre ned i kapilläerna. Centralt upplevs samverkan fungera väl. Längre ned uttrycks tveksamheter kring lärande av varandra och på kommunövergripande nivå. För Socialförvaltningen verkar det dock fungera väl, i till exempel tvärsektoriella frågor kring barn och unga med bland annat kultur- och fritidsförvaltningen. Organisationen är, kort sagt, olika långt framme.

Visst, var fråga måste hitta sin metod, men att samverkan avtar ju längre ned i organisationen vi rör oss synes vara tydligt. Det betyder inte att Varberg är dåliga eller att detta är en särskilt stor förbättringspunkt, men tydliggör en annan omständighet i kommunen som vi återkommer till – frågan om kommunen som koncern eller var förvaltning och var verksamhet för sig.

I frågor som är av övergripande karaktär finns sedan ett par år ett antal strategiska forum, gällande bland annat digitalisering, ekonomi, HR, kvalitet och målstyrning som fungerar tvärsektoriellt.

Men det finns något här som kommer till uttryck bland annat under denna punkt. Ni uppger att ni är mer gemensamma och tillsammans än vad ni i praktiken är – givet en väl fungerande koncern. Det kan bero på att Varberg är en stor kommun, men i några delar lever kvar i att man är något mindre. Den stora kommunen har att hitta sina former. De naturliga motfrågorna blir går det att göra och är det ens lämpligt? Vi menar att det både är nödvändigt och möjligt. Måne kan Helsingborg och Umeå vara kommuner att studera närmare.

Extern samverkan

Samverkan i regionen är bred, mångfacetterad och sker utifrån en särskild samverkansstruktur. Samverkansgrupper finns såväl på politisk nivå som tjänstenivå. Och samverkan sker såväl strategiskt som operativt, bland annat mellan socialtjänsten och vården kring utskrivningsklara patienter för att stärka vårdkedjan. Samverkansarbetet följs också upp på olika sätt, som dialog inom

etablerade forum för politik respektive tjänstepersonsnivå och sedvanlig avvikelshantering.

Gällande näringslivet finns ett omfattande, långvarigt och brett samarbete, bland annat genomförs omkring 100 företagsbesök per år, där ungefär hälften är under medverkan av kommunledningen. Inom det specifika området upphandling bjuds företag in till särskilda upphandlingsdialoger för att ge sin syn på vad det är värdefullt för kommunens upphandlingsavdelning att tänka på inför en upphandling. Detta koncept skruvas på efter utvärderingar och även genom specifika företagsbesök.

Samverkan med civilsamhället är också utbrett, bland annat ”We meet” med Röda Korset för matchning av nyanlända och näringslivet och skötsel av idrottsanläggningar för olika föreningar. Däremot har vi att se effekter av dessa och andra samarbeten. Det finns sannolikt, fast är oss inte tydliggjorda.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Årliga effektiviseringskravet och särskilda medel för att ställa om och digitalisera • Särskilt uppdrag till kommundirektören för att effektivisera och förändra arbetssätt • En kommun i kontinuerlig tillväxt befolkningsmässigt – i alla fall bättre än motsatsen • Intresse från politiken för jämförelser av effektivitet • Många exempel på förändrade arbetssätt och ny teknik för ökad effektivitet – Coronapandemin påverkar förändringstakten, dock sannolikt inte innehållet • Socialförvaltningen – nyttoanalys redan i testskedet inför breddinförande • Regional samverkan för effektivitet • Samverkan med näringslivet • Utvärderade upphandlingsdialoger 	<ul style="list-style-type: none"> • Jämförelser kring effektivitet, men vad leder dessa till mer konkret kring egna förbättringar? • Trots myckenheten av exempel på förändrad teknik och arbetssätt för ökad effektivitet; svårt att utläsa om effektiviteten ökat (och i så fall hur och hur mycket) • Sprida goda exempel internt i organisationen på ett systematiskt sätt • Fortsätta stegen kring digitalisering, exempelvis bygglov ”hela vägen” • Intern samverkan för effektivitet finns, men är osystematisk och frågestyrd • Samverkan med föreningsliv och ideell sektor verkar vara omfattande – effektivitet?

Område 5. Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för brukarens fokus• Fokus på service• Förenklade kontakter med kommunen• Information kring kommunens serviceutbud• Möjlighet att påverka utformningen av egna tjänsterna	48

Allmänt

Med brukarorientering avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt.

Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig avseende servicekvalitet 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 med flera.

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 brukarens fokus

I kommunens inriktning för mandatperioden finns ett tydligt angivet fokus på brukare och invånare, där det sägs att de skall kunna påverka tjänsterna och deras utformning. Även visionen uttrycker ett tydligt brukarfokus, att ”förenkla människors vardag ...”. Sedan är det upp till varje förvaltning och bolag att omsätta denna övergripande idé i handling.

Inom flera verksamheter genomförs återkommande brukarundersökningar, däremot finns ingen sammanfattande eller kommungemensam analys om vilka områden som generellt behöver stärkas, det ligger på varje förvaltning respektive bolag.

Fokus på service

Många förvaltningar har genomfört och genomför utbildningar för medarbetare i det goda mötet och att leverera god service. Även här synes det som att var förvaltning och var bolag är ansvariga. Gentemot nyanställda genomförs även bemötandefrågor och service mäts även i brukarundersökningar.

I sig är det bra, men det synes inte finnas något gemensamt servicefokus, utan att var förvaltning gör sin egen verkstad. Just brukarfokus är något som är

gemensamt för alla och skulle med fördel må bra av en gemensam väg, inte minst för att sprida goda exempel internt och även generellt kunna genomföra satsningar brett över hela organisationen. Kanske kan Upplands Väsby tjäna som inspiration.

Bemötande finns med i lönekriterierna.

Att lyfta enskilda medarbetare, arbetsgrupper eller arbetsplatser är väldigt olika inom organisationen. En del arbetar systematiskt med detta, andra mer sporadiskt. Det synes som att även detta finns, men ingen kommungemensam tanke med att lyfta upp och sprida goda exempel inom bemötande- och serviceområdet. Det är ett enkelt sätt att visa på var och hur särskilt bra bemötande blir verklighet. Ett sätt kan vara att börja på de gemensamma chefsdagarna då alla chefer träffas, sedan kan man hitta former för att sprida det i organisationen. När någon gjort något särskilt bra kan andra ta efter och göra på sitt sätt utan att det kostar pengar, men det är viktigt med inspiration och att ha en partner i dialogen om hur man utvecklar detta.

Förenklade kontakter med kommunen

Varberg Direkt, kommunens kontaktcenter, är navet i arbetet att förenkla kontakterna. Även mätning av verksamheten görs löpande av utomstående part gällande dess tillgänglighet och bemötande, dock inte dess effektivitet. Det kan finnas en poäng i att göra även denna jämförelse med andra kontaktcenter. (Återkopplingen gav vid handen att sådan görs, dock inget som framkom i dokument eller vid intervjuerna.)

Varberg Direkt finns på telefon, på nätet och har en fysisk adress som kan besökas samt något längre öppettider jämfört med kommunen i övrigt och med de enskilda förvaltningarna.

Information kring kommunens serviceutbud

Att jämföra service inom kommunen är enligt hemsidan endast möjligt gällande Hemtjänst och Särskilt boende, äldre. Ett tips till Varberg om man vill utveckla detta är att bredda detta inledningsvis till skola och förskola (så att de två stora verksamheterna i kommunen är inbegripna) och därefter till övriga verksamheter. (Detta givet SCB:s förändrade tolkning av sekretess som i grunden förändrar förutsättningar för jämförelser inom utbildningsområdet.)

Det finns exempelvis länk till externa sidor som exempelvis Äldreguiden. Det är inte ett lika bra grepp som om det funnits information som är anpassad för lokala förhållanden i Varberg respektive för brukare. Även här kan Helsingborgs stad vara värt att titta närmare på.

Sådana tjänster som Kommunens Kvalitet i Korthet, KKiK, finns. Det kan bli än bättre om det finns förklaringar och lokala analyser till era resultat.

Det finns en del e-tjänster som simskola och förskola. Även en del sidor som är anpassade för specifika målgrupper som kulturskolan. Om Varberg vill samla all information om vilka applikationer och sociala medier man använder på ett

ställe, en ingång för kommunens invånare, brukare och kunder, rekommenderas en titt på Vallentuna som gjort detta i ett första skede.

Möjlighet att påverka utformningen av egna tjänsterna

Var förvaltning respektive var bolag är ansvariga för att ta fram metoder och verktyg för att ge brukare möjlighet till att påverka utformningen av tjänsterna. Här gavs många goda exempel på hur förvaltningar och verksamheter på olika sätt försöker engagera brukarna till att påverka tjänsterna.

Däremot har kommunen ingen gemensam bild av vad som görs, vad som har effekt respektive vad man eventuellt skulle kunna göra gemensamt. Som kommunen själv uttryckte det, ”vi är i en lärprocess här”. Det tyder på medvetenhet kring frågan. Det synes också tyvärr som att intresset eller kanske själva strukturen kring dessa frågor ökar ju längre upp i organisationen vi kommer, men att man längre ned påpekar de förbättringar som kan behöva göras, exempelvis kring intresse för deltagande, att nå alla brukare på ett effektivt och gott sätt och samarbete mellan förvaltningar. Kanske kan Sollentuna, som arbetat med brukarmedverkan inom missbruksvård, ett mer komplext område än exempelvis skola eller äldreomsorg generellt, vara en kommun att titta närmare på.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Generellt och tydligt brukarfokus ... • Varberg Direkt – tillgänglighet och bemötande gott • Många initiativ i förvaltningar och verksamheter till att få brukarna att påverka tjänsterna ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... inget gemensamt grepp om styrkor och förbättringsområden med fokus på brukare • Information om kommunens serviceutbud (se även nederst) • ... men ingen kommungemensam bild av vad som är extra bra respektive vad som kan behöva förbättras • Samla alla appar, sociala medier och digitala ingångar till Varberg på en sida • (Systematiskt) sprida goda exempel internt kring god service och gott bemötande • Jämföra service inom verksamhetsområden, mer än Hemtjänst och Särskilt boende, äldre

Område 6. Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för kvalitetsutveckling• Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet• Förbättringsarbete• Samverkan för kvalitetsutveckling	54

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 identifierbart 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.

Strategi för kvalitetsutveckling

Kommunens styrmodell, fastslagen av KF, definierar grunderna för det systematiska kvalitetsarbetet och hur ansvaret fördelas. För att utveckla anslaget kring kvalitetsutveckling finns en kvalitets-strategisk grupp för att bereda frågor, med representanter från alla förvaltningar. Det här är första gången i utvärderingen vi tydligt ser att det kommungemensamma anslaget också har sin bäring i förvaltningar och i det kommuncentrala. Det är tydligt och bra.

Det är också denna grupp som under ledning av ekonomi samordnar centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet.

Förbättringsarbete

Kring arbetet med ständiga förbättringar pekas digitala lösningar ut som varandes centrala och att tjänster som är digitaliserade efterfrågas.

En i sammanhanget mindre fråga som kan läggas på förbättringskontot är om det finns riktlinjer för digitalt arbete respektive möten? I dessa tider (Coronapandemin, våren 2020) har i princip alla möten skett digitalt och har man då en tydlig struktur som alla har att förhålla sig till kan det underlätta. Åter, det handlar **inte** om att framtinga strategier eller policys, utan om att

nyttja resurserna på bästa sätt. Exempelvis arbetar Vallentuna kommun strukturerat och har ett strategiskt tänk kring rekryteringsfrågor. Måne kan deras arbetssätt inspireras av här.

Att stötta internt innovations- och utvecklingsarbete är ett ansvar för respektive förvaltning och bolag. Det saknas kommungemensam systematik kring detta område, fast vi ser att det finns många goda exempel på detta arbetes bedrivande i förvaltningar och verksamheter. Vill kommunen ta ett steg på detta område rekommenderas man att titta på Vallentuna. Det handlar inte om att ta bort ansvaret eller för den delen möjligheten att saker och ting sker i verksamheterna, det handlar om att kommunen centralt (gemensamt) behöver dels få reda på vad som sker, dels fundera över om en eller annan insats är något som hela organisationen kan vara betjänt av att antingen studera närmare eller faktiskt införa. (Utvärderingsgruppen kan dock inte bedöma enskilda förbättringsinsatser, men det kan Varberg.) Årets kreativa medarbetare är ett sätt som Varberg lyfter ständiga förbättringar på.

Samverkan för kvalitetsutveckling

Samverkan inom kommunen sker huvudsakligen inom förvaltningen och externt ”per verksamhet” vilket är ett naturligt sätt att organisera. Däremot önskas att kommunen mer gemensamt kunde se om de finns vinster av kvalitetsutvecklingsinsatser som skulle gynna fler än den enskilda verksamheten. Idag har kommunen ingen sådan överblick.

Det ges utvärderingsgruppen också en bild av att samverkan externt ger mer än internt, vilket kan vara en signal att fånga upp i det framtida förbättringsarbetet. Jämför gärna detta med område 4, samverkan för effektivitet. (De två storheterna effektivitet och kvalitetsutveckling hänger som bekant ihop.)

Samverkan med det omgivande samhället (näringslivet, föreningslivet et cetera) har många strängar, strukturerat och uppges fungera väl. Många väl fungerande exempel gavs (discgolf med ideell förening, läsning med elever av Rotary och samarbete med brukarorganisationer för att blott nämna tre). Sannolikt har flera av dessa och andra samverkansinsatser (samarbeten) utvärderats, skruvats på respektive visat på konkreta utvecklingseffekter, men inget som är synligt för invånare eller utvärderingsgruppen. Varberg kan bli bättre på att tala om vad man gör och vilka effekter det har, inte minst för skattebetalarna. Det handlar dock inte om att detalj redogöra för vart och ett, en överblick räcker gott.

Ett annat förbättringsområde är att se över strukturen för hur kommunen ger brukarna möjlighet att delta i utvecklingen av tjänsterna, vilket även berörts i det föregående avsnittet, exempelvis dialog med brukarna vid framtagandet av digitala tjänster.

Generellt gällande digitalisering bedriver Varberg ett medvetet arbete och det står högt på den kommunala agendan.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Gemensamt anslag kring kvalitetsutveckling • Tydligt anslag att utveckla fler digitala tjänster och e-tjänster • Flera exempel på utveckling av digitala tjänster • Samverkan för utveckling och lärande inom förvaltningarna internt och externt ... • Samverkan med civilsamhället (näringsliv, föreningsliv et cetera) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gemensamt anslag kring ständiga förbättringar (inklusive digitalisering?) • Brukarnas deltagande i utvecklingen av tjänsterna? • ... men ingen tydlig samverkan internt , gemensamt i kommunen kring samverkan för utveckling • Riktlinjer för digitala möten? • Samverkan för kvalitetsutveckling med exempelvis externa intressenter – tala om vad som görs och vilka effekter det har

Område 7. Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för ett hållbart arbetsliv• Strategisk kompetensförsörjning• Arbetsmiljö och sjukfrånvaro• Jämställdhet och mångfald	61

Allmänt

I ett nu- och framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker personalen i kommunen av största vikt. Kommunerna står inför behov av nyrekryteringar, bland annat på grund av pensionsavgångar.

Då den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, må man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Här efterfrågas helhetsgreppet kring hur kommunen arbetar med att attrahera, rekrytera, vårda och utveckla (samt i förekommande fall avveckla) personal. Arbetet ska vara knuten till kommunövergripande budget/verksamhetsplan et cetera alternativt vara en del av denna.

Strategi för hållbart arbetsliv

Även inom detta huvudområde här har Varberg tagit ett samlat grepp; ett av kommunens fyra strategiska målområden beslutade av KF handlar om ”organisation som utmärks av utveckling och förnyelse” med ett prioriterat mål om att ”kompetensförsörjningen ska tryggas genom fokus på gott ledarskap och ett hållbart arbetsliv”. Varje nämnd formulerar till detta egna mål som följs upp centralt i samband med del- och helårsredovisning.

Kommunen har även en gemensam partsförklaring om hållbart arbetsliv som revideras under våren 2020 och området följs upp årligen genom personal- och hälsobokslut. Så långt, så gott, det är enkelt, tydligt och överskådligt. Dock, hurvida det strategiska målområdet respektive partsförklaringen om hållbart arbetsliv har lett till positiva effekter är svårt att bedöma. Kommunen deltar i arbetsmarknadsmässor, förvaltningar har olika typer av praktik et cetera, det är inga metoder eller strategier som sticker ut, men verkar vara en bred palett för att hantera en stor utmaning.

Strategisk kompetensförsörjning

För att säkra kompetensförsörjningen har kommunen samlats kring fem områden; använda teknik och kompetens rätt, skapa engagemang, visa utvecklingsmöjligheter, bredda rekryteringen och vara en hållbar arbetsgivare

där en strategisk funktion vid KS-förvaltningen ansvarar för samordnandet av detta arbete. Det synes som att arbetet kring denna fråga inte riktigt satt sig än eller i vart fall inte satt några avtryck än. Detta uttrycks unisont i intervjuerna, dock med olika fokus och ordval, bland annat farhågan att det kan bli parallella processer kring samma sak, en central och en vid förvaltningarna.

En särskild införskaffad personalframskrivningsmodell som uppdateras årligen används som stöd för längre prognoser gällande personalbehov.

Särskilda kompetenshöjande utbildningar kopplade till vissa yrkesgrupper har genomförts, bland annat biträden till undersköterskor, egen validering av ekonomibiträden till kockar, ökad digital kompetens inom vård och omsorg för att blott nämna tre exempel. Det verkar vara en bred palett och genomtänkt arbete från respektive förvaltning. Såväl interna utbildningar som kopplade till Borås och Göteborgs universitet som Campus Varberg.

Det finns dock frågetecken kring insatsen kallad medarbetarcoaching, huruvida den fungerar.

Att vara en attraktiv arbetsgivare är en fråga som, så många andra, står på två ben; det handlar både om att visa på vad man erbjuder, men också uppfattas som en sådan. En sådan fördel synes faktiskt den kommunala visionen vara, den uppfattas som intressant och spännande. Gällande de mer generella delarna är filmerna kring visionen ett utmärkt sätt att visa på vad Varberg erbjuder och vad man tänker.

Ett tips till Varberg är att bli mer tydlig om vad man erbjuder framtida medarbetare i annonser. Det framgår inte särskilt tydligt i jobbannonser eller på den externa webben; Varberg har många fördelar att visa upp och det framkom inte minst i intervjuerna men externt lyser det delvis med sin frånvaro. Det är blott små medel som krävs för att systematisera detta, inget som tarvar långa projekt för att komma till rätta med. På huvudsidan för jobbannonser står detta, men det är lätt att missa. Ett enkelt sätt att förbättra är att i alla annonser länka till ”Jobba i Varbergs kommun”-sidan.

För att rekrytera chefer och öka kvaliteten i rekryteringar finns en centralt placerad ledarrekryteringsfunktion. Huruvida det har gett effekt är oklart. Däremot inkluderas såväl kommunen som bolagen och det är bra.

Arbetsmiljö och sjukfrånvaro

Det systematiska arbetsmiljöarbetet är traditionellt och synes fungera med årlig uppföljning. Systematiken kring arbetet är känd i organisationen. Arbetsmiljöutbildning är också obligatoriskt för alla nya chefer. Dock oklart om redan befintliga chefer får ”påfyllning” med jämna eller ojämna mellanrum.

En positiv nämnvärd fråga är utbildningen kring arbetsgivaransvaret för förtroendevalda bidrog till ökad medvetenhet bland de förtroendevalda, vilket ger vid handen att den var god.

Spridandet av gott systematiskt arbetsmiljöarbete och eventuella goda exempel inom organisationen mellan förvaltningar skulle kunna förbättras.

Från år 2017 finns en lokal handlingsplan för att främja god hälsa som följs upp i hälsobokslutet. Leder den mot bättre hälsa respektive kännedom om områden som behöver hanteras?

Ett intressant internt exempel är vid en skola där förmiddagsfika/rast ersatts av "Hälsoglädje", två dagar i veckan finns det träning för personalen på arbetstid. Svårt att se om det fått effekt på sjukfrånvaro respektive hälsa, men en upplevelse av att insatsen är god finns. Generellt, om vi lyfter oss från detta enskilda exempel, synes arbetet med att främja god frisknärvaro respektive minska sjukfrånvaron (socialnämndens initiativ till satsningen "ökad hälsa, minskad ohälsa" är ett sådant grepp) skilja sig åt ganska mycket mellan förvaltningar och mellan verksamheter. Det är å andra sidan inget nytt i en organisation som den kommunala som har många olika typer av arbeten, men det signalerar också att det är svårt att se om organisationen i dess helhet går åt rätt håll och vad det i så fall beror på. Vi tror att organisationen kan bli bättre här genom att lära av varandra på ett bättre och på mer systematiska sätt. I detta avseende verkar koncernen Varberg mer vara en samling öar som redovisas gemensamt. Eller som någon frankt sade, som sammanfattar frågan, "det är olika inom olika förvaltningar".

Jämställdhet och mångfald

Gällande jämställdhetsfrågor inkluderas de i personal- och hälsobokslut som fått ett starkare fokus med bokslutsåret 2019. KS personalutskott har gett organisationen i uppdrag att ta fram en särskild jämställdhetsstrategi. Det är medvetet från Varberg att man ser sin utvecklingspotential här och därför vidtar åtgärder för detta. Exempelvis frågan om jämställda löner uppges gå åt rätt håll.

Kommunens policy och riktlinje för jämställdhet och mångfald i arbetslivet samt riktlinje för arbetet med kränkande särbehandling omges av en räckvidd åtgärder. För att blott nämna några få; chefer, skyddsombud och HR utbildas kring kränkande särbehandling, mobbning och trakasserier, stödmaterial för systematiskt arbete med dessa frågor och utbildning av 40 medarbetare i projektet "Universellt utformade arbetsplatser", UUA, för att ge kunskap, metoder och verktyg kring hur man formar inkluderande arbetsplatser. På detta område synes Varberg stå starkt även om någon anser att detta är ett utvecklingsområde för HR och för organisationen verkar ni ha tagit goda, medvetna steg på vägen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för hållbart arbetsliv – tydlig och enkel • Tydliga styr signaler • Personalkartläggningar genomförs regelbundet • Många kompetenshöjande insatser i respektive förvaltning ... • Central ledarrekryteringsfunktion för samordning och kvalitet ... • Fungerande systematiskt arbetsmiljöarbete • Utbildning av förtroendevalda kring arbetsgivaransvaret • Tydlig policy för jämställdhet och mångfald – båda frågorna synes röra sig åt rätt håll 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbetet med strategisk kompetensförsörjning inte ”satt sig än” • Fungerar medarbetarcoaching? • Tydliggöra medarbetarerbjudandet på hemsida och annorstädes • ... finns central överblick? Ja! Och finns central samordning? ”Nja” • ... ger den kvalitet i rekryteringar? • Gott systematiskt arbetsmiljöarbete vid en förvaltning är inte känd hos andra, kan vara poäng i att sprida goda exempel • Arbetet kring att främja god hälsa och lägre sjukfrånvaro upplevs inte samordnad, inte känt var det fungerar – mer gemensamt tänk

Område 8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap• Högsta cheferna som förebilder• Chefers uppdrag• Intern kommunikation• Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	64

Allmänt

Ledarskap är avgörande för välfärdens möjlighet att attrahera kompetenta och engagerade medarbetare. Ett gott ledarskap skapar förutsättningar för medarbetarna att göra sitt bästa och har betydelse för deras hälsa. Chefens främsta uppgift är att leda och fördela arbetet så att medarbetarna kan utföra de uppgifter som krävs för att nå verksamhetens mål. En chef har ansvar och befogenheter i form av ekonomi, personal och verksamhet. I detta avsnitt fokuserar vi på hur kommunen utvecklar ledarskap och medarbetarskapet.

Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Den av Varberg formulerade inriktningen för ledarskap återfinns som en del av mål- och inriktningsdokumentet för perioden åren 2020-2023 och följs upp i ordinarie uppföljning, där HME är en del av KF:s resultatindikatorer.

Däremot finns inget motsvarande för medarbetare. Detta är en av Varbergs tydligaste förbättringsområden. Såväl Eskilstuna som Sundsvall har goda erfarenheter inom området, där man först började med en chefssatsning, därefter samtliga medarbetare. Även Vaggeryd har en god systematik gällande ledarskap och medarbetarskap och Gislaved kan tjäna som gott exempel på hur man arbetar brett med bemötande för alla medarbetare.

Vi ser även lokala ledarskapssatsningar vid enskilda förvaltningar, som exempelvis socialförvaltningen och kultur- och fritidsförvaltningen. Många finns dessa vid samtliga förvaltningar.

Högsta cheferna som förebilder

Det är tydligt att Varbergs högsta chefer söker lära som de lever. Detta kan möjligen tolkas som en nidbild eller till och med floskel. I Varberg är det tvärtom. Vi får samstämmiga svar genom hela linjen att chefen leder genom sitt görande och att det tar avstamp i såväl det personliga ledarskapet som med utgångspunkt i den av kommunen återaktualiserade visionen. Att det på ett så tydligt sätt genomsyrar organisationen tyder på att Varbergs interna arbete är gott, dock inte som ett resultat av tur eller slump, utan av gediget arbete.

En notabel omständighet är att cheferna använder i princip samma ord för att beskriva den rörelse man strävar efter och att chefer får stöd från såväl chefer, som HR och dokument i att leda som man lär.

Medvetenheten om att söka vara förebilder som chefer är väl känd och rotad i organisationen. Utvärderingsgruppen får också positiva signaler om att ledarskapet under krishantering av pandemin kring Covid*19 under våren 2020 har stärkts. Ett gott betyg.

Kommunledningens stöd till omställning, i det att kommuner har och står inför stora utmaningar, är tydligt i och med visionen – styrmodellen – KF:s mål som är koncernövergripande – digitalisering som stöd – fokus på ledarskap- och ledarskapsutbildningar är länkar i en sammanhållen kedja. Även kommunikation som hänger ihop med detta uppges förbättrad de senaste åren.

Chefers uppdrag

För de högsta cheferna, KD och förvaltningschefer, finns styrande dokument med instruktioner. Såsom brukligt är sker regelbundna träffar med och mellan chefer i resultatdialoger. Chefers mandat är tydliga, gällande ekonomi, personal och verksamhet. Det finns också full frihet att inrätta och avveckla tjänster inom budget.

Att säkerställa att chefer ges förutsättningar och stöd för att utöva ett gott ledarskap är en viktig faktor. Det är dock tydligt att kunskapen i organisationen om chefer på olika nivåer och i verksamheter och deras förutsättningar är inte hel. Denna fråga, att exempelvis en chef har väldigt många medarbetare, löses inte med en central strategi. Däremot kan det vara viktigt att lyfta frågan gemensamt och systematiskt för att se vad organisationen kan göra på sikt för att ”jämna” ut.

Intern kommunikation

Här avses inte hur all intern kommunikation fungerar, utan att viktigare ledningsinformation når ut i organisationen. Det finns många kanaler och det nya intranätet upplevs bättre tillsammans med ett fungerande samverkansavtal. En samstämmig bild gavs att viktigare information når ut i kapillärerna även om det är svårt att säkerställa att allt väsentligt når fram. Däremot gavs signaler om viss rörlighet i kommunikation och information; om det beror på policyn, på genomförandet, på förväntningarna eller annat kan utvärderingsgruppen inte svara på.

Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

För att utveckla ledarskapet i Varberg deltar kommunen bland annat i ett läns-gemensamt projekt, ”Morgondagens ledare” för att fånga chefsämnen.

Som tidigare nämnts är ledarskap en prioriterad fråga för kommunen åren 2020-2023.

För medarbetare finns något som kallas för medarbetarcoaching. Detta inslag är också känt i organisationen, men det var övertydligt att ingen intervjuad nämnde detta i positiva eller utvecklande ordalag.

För medarbetare finns tre olika priser för att inspirera och visa vägen kring visionen; nytänkande, framåtanda, kunskap, mod och ett inkluderande förhållningssätt. Kategorierna är ”årets kreativa medarbetare”, ”årets värdeskapare” och ”årets jämställare”.

För att skapa förutsättningar för inflytande och delaktighet för medarbetare har Varberg en förbättringsresa att göra. Det vi fick som svar här var samverkansavtalet som grund, men det är många fler delar i detta; exempelvis systematiskt ta till vara det som framkommer i samverkansarbetet, delegation av ansvar som ger verkligt inflytande över egna arbetsituationen/arbetsplatsen, uppmuntran av lagarbete, möjlighet att kommunicera idéer och förslag upp i organisationen än som kom utvärderingsgruppen till livs. Måne finns allt detta, men i så fall är det inte särskilt känt och något som sannolikt fungerar med förbättringspotential. Det var tydligt att ju längre ned i organisationen vi kom i intervjuerna, desto mer tveksamma eller otydliga blev svaren – det är en signal att det finns förbättringar att göra. Detta med reservationen för att i Kommunkompassen intervjuas inga medarbetare. Och eftersom långt ifrån alla kommuner har centrala samverkansavtal är det svårt att tipsa om en kommun.

En annan aspekt av medarbetarskapet som Varberg må fundera över är tydliga uppdrag och mandat till samtliga medarbetare, på samma sätt som till chefer. Det kan exempelvis göras med möten mellan medarbetare från olika förvaltningar för att diskutera och utveckla medarbetarrollen. Eller fundera över om man bör koppla kommunens mål till medarbetarna på individuell basis. Eller börja, i mindre skala, och fundera över på hur ni kan omsätta det goda arbetet som görs gentemot chefer idag gentemot medarbetare imorgon.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi om utveckla och utforma ledarskap • Leda som man lär, chefer som förebilder, visionen ett stöd härför • Högsta ledningens stöd till omställning – medvetet arbete • Chefers uppdrag tydliga • Intern kommunikation fungerande • Satsningar för att hitta nya ledare 	<ul style="list-style-type: none"> • Ta ett grepp om medarbetarskapet såsom ni gör kring ledarskap och för chefer • Förutsättningar för inflytande och delaktighet för alla medarbetare

4. Översikt av poängfördelning

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

1.	Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	Uppnått	Max	Procent
1.1	Strategi för demokratiutveckling och information	10	20	50
1.2	Kommunens information till medborgarna	5	10	48
1.3	Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	18	30	62
1.4	Transparens kring resultat	6	10	55
1.5	Förutsättningar för politiken	23	30	78
		62	100	62 %

2.	Samhällsutveckling	Uppnått	Max	Procent
2.1	Strategi för hållbar utveckling	12	15	83
2.2	Social hållbarhet	23	30	77
2.3	Ekologisk hållbarhet	23	30	75
2.4	Civilsamhälle, näringsliv och kultur	19	25	76
		77	100	77 %

3.	Styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Strategi för styrning	9	10	90
3.2	Politisk styrning	33	40	83
3.3	Uppföljning och analys	18	30	61
3.4	Samspel mellan rollerna förtroendevalda och tjänstemän	14	20	69
		74	100	74 %

4.	Effektivitet	Uppnått	Max	Procent
4.1	Strategi för effektivitet	17	20	83
4.2	Jämförelser för effektivitet	14	30	46
4.3	Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet	22	30	73
4.4	Samverkan för effektivitet	12	20	60
		64	100	64 %


5.	Brukarens fokus	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för brukarens fokus	11	20	55
5.2	Fokus på service	9	20	46
5.3	Förenklade kontakter med kommunen	13	20	65
5.4	Information kring kommunens serviceutbud	6	20	28
5.5	Möjlighet att påverka utformningen av egna tjänsterna	9	20	45
		48	100	48 %

6.	Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
6.1	Strategi för kvalitetsutveckling	15	20	73
6.2	Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	13	20	63
6.3	Förbättringsarbete	13	30	44
6.4	Samverkan för kvalitetsutveckling	14	30	46
		54	100	54 %

7.	Arbetsliv	Uppnått	Max	Procent
7.1	Strategier för hållbart arbetsliv	10	15	65
7.2	Strategisk kompetensförsörjning	24	40	61
7.3	Arbetsmiljö och sjukfrånvaro	16	25	64
7.4	Jämställdhet och mångfald	11	20	55
		61	100	61 %

8.	Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max	Procent
8.1	Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	12	20	59
8.2	Högsta cheferna som förebilder	18	20	88
8.3	Chefers uppdrag	16	20	78
8.4	Intern kommunikation	11	20	55
8.5	Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	8	20	42
		64	100	64 %

5. Kortfakta om Varbergs kommun

Kommungrupp enligt SKR:s definition 2017	Mindre städer/tätorter och landsbygdskommuner (huvudgrupp C) Mindre stad/tätort (kommungrupp C6)	
Invånare, 30 juni 2020 (förändring 2020-01-01—06-30)	64 966 (+365)	
Anställda, 2019-12-31	4 920, kommunen största arbetsgivare	
Partier i styret efter valet 2018	C, KD, L och M	
Kommunvapen, fastställt 1938	