

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Varbergs Kommun

2009-11-25--27

Innehåll:

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

Leif Erichson, Sveriges Kommuner och Landsting

Barbro Östberg, Göteborgs stad

1 Vad är Kommunkompassen

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktöget har arbetats fram av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Øgård, Oslo Universitet.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar.

Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokratisk kontroll
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän
- Ledning, decentralisering och delegering
- Kontroll och rapportering
- Personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Samhällsbyggnad.

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

råden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

2 Varbergs kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Varberg

Varbergs kommun ligger i Halland, mitt på den svenska västkusten med gräns mot Kungsbacka, Falkenberg och Marks kommuner. Invånarantalet växer stadigt med både inflyttnings- och födelseöverskott. Efter 1990 har befolkningssiffrorna i genomsnitt ökat med över 400 per år. Det bor nu 57 300 personer i kommunen, varav hälften i centralorten. De större tätorterna kallas serviceorter. Till serviceorterna räknas Tvååker, Rolfstorp, Bua, Väröbacka/Limabacka, Veddige och Kungsäter. Det byggs många bostäder i kommunen, och Campus Varberg med högskoleutbildningar och annan utbildningsverksamhet har varit en viktig kommunal satsning.

Med hänvisning till en lång kurortstradition och att kommunen idag har flest spaanläggningar i landet används devisen ”Varberg – Sveriges kurort”. Den levande jordbruks- och fiskenäringen har också en lång historia, idag kompletterad med förädlingsindustri. Läget vid västkusten med goda kommunikationer gör att turismen är stor, och Varberg är på väg att bli en stor utvecklingskommun med varierat näringsliv. I storleksordning är kommunen, sjukhuset, Ringhals och Väröbruk de största arbetsgivarna.

Västkustbanan går genom kommunen. De största vägarna är motorvägen E6/E20 samt riksvägarna 41 till Borås och 153 till Ullared. Hamnstaden Varberg har daglig färjeförbindelse med Danmark.

Kommunorganisationen

Varberg har ca 4 100 personer anställda i kommunen. Här ansvarar kommunstyrelsen utöver de övergripande planerings- och uppföljningsfrågorna bl.a. för områdena ekonomi, information, markförsörjning, marknadsföring, personal och vuxenutbildning. Kommunstyrelsens frågor verkställs och bereds i en stab och tre förvaltningar. Kommunorganisationen har åtta facknämnder. De är barn- & utbildningsnämnden, byggnadsnämnden, gatunämnden, hamnstyrelsen, kultur- & fritidsnämnden, servicenämnden och socialnämnden som alla har en egen förvaltning, samt miljö- & räddningsnämnden med två förvaltningar.

Utöver nämndorganisationen finns bolagskoncernen Varbergs Stadshus AB med fem helägda bolag. Utanför bolagskoncernen finns två bolag inom VA och renhållning, varav det ena bolaget ägs till hälften vardera av Varbergs och Falkenbergs kommun.

Allianspartierna är Varbergs politiska majoritet. Mandaten i kommunfullmäktige fördelar sig enligt följande:

| | | | |
|--------------------------|----|--|---|
| Socialdemokraterna | 20 | Kristdemokraterna | 3 |
| Moderata samlingspartiet | 15 | Miljöpartiet de gröna | 2 |
| Centerpartiet | 10 | Sverigedemokraterna | 2 |
| Folkpartiet liberalerna | 4 | Sveriges Pensionärers Intresseparti | 1 |
| Vänsterpartiet | 4 | - | - |

Utvärderingen

Denna utvärdering genomfördes i november 2009 och är den första i Varbergs kommun. Utvärderarna har studerat dokument, granskat kommunens hemsida och intranät, samt genomfört intervjuer med cirka 40 personer i organisationen som underlag för sina värderingar av kommunens sätt att arbeta. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

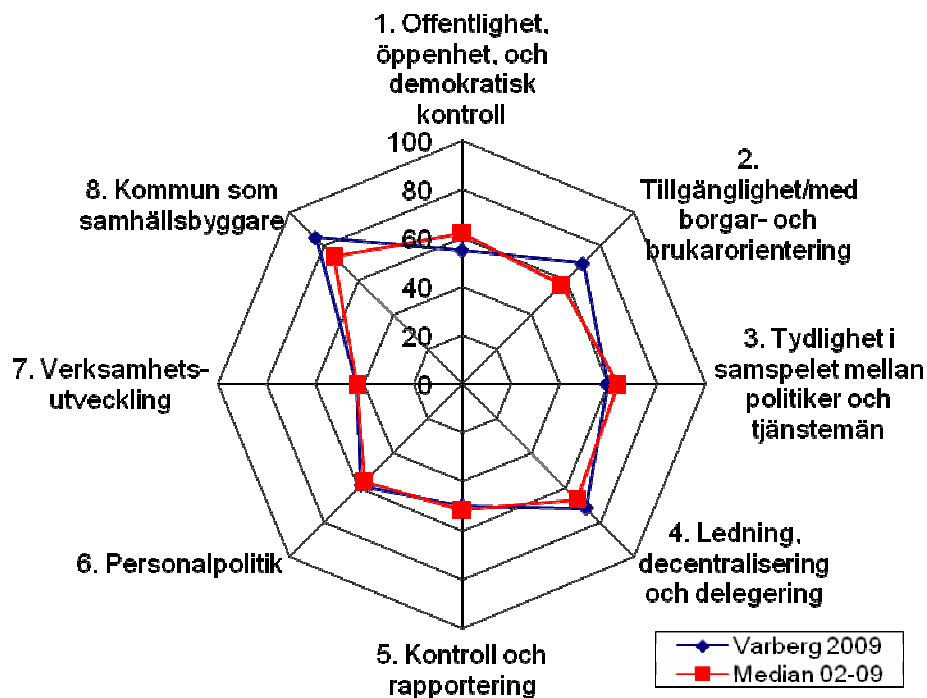
En viktig utgångspunkt i utvärderingen är att Kommunkompassen inte bedömer verksamheten i sig utan kommunens sätt att leda, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar för den kommunala servicen. Bedömningen har gjorts mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering samt medborgar- respektive brukarorientering.

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Varbergs kommun 2009 förhållande till Kommunkompassens huvudområden

| | Varberg 2009 | Median för alla hittills rapporterade utvär- deringar |
|---|-----------------|---|
| Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll | 55 | 62,0 |
| Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering | 70 | 57,5 |
| Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän | 59,5 | 63,8 |
| Ledning, decentralisering och delegering | 72 | 67,0 |
| Kontroll och rapportering | 50 | 51,5 |
| Personalpolitik | 58,5 | 56,8 |
| Verksamhetsutveckling | 43 | 43,0 |
| Kommun som samhällsbyggare | 85 | 74 |
| TOTALT | 493 | 464 |

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I den följande grafiska framställningen illustreras Varbergs profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas medianvärdet för alla de kommuner som utvärderats.



Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar resultatet för Varberg i jämförelse med sex andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen.

Tabell 2 Varbergs resultat jämfört med fem andra kommuner. Resultat som markerats med en asterisk kommer från kommunens andra utvärdering.

| Kriterium | Varberg 2009 | Halmstad 2002 | Hylte 2008 | Falkenberg 2009 | Mark 2009 | Kungsbacka 2009 | Laholm 2009 |
|---------------|--------------|---------------|------------|------------------------|------------------------|--------------------------|--------------|
| 1 | 55 | 47,0 | 55 | 68 | 68 | 81 | 59 |
| 2 | 70 | 37,0 | 60 | 71,5 | 73 | 85 | 65 |
| 3 | 59,5 | 57,0 | 64 | 77 | 74,5 | 92,5 | 64 |
| 4 | 72 | 61,0 | 62 | 71,5 | 66 | 83,5 | 72,5 |
| 5 | 50 | 56,0 | 65 | 55 | 54 | 82 | 49 |
| 6 | 58,5 | 55,0 | 59 | 60 | 49,5 | 74,5 | 42 |
| 7 | 43 | 42,0 | 50 | 64 | 53 | 80 | 35 |
| 8 | 85 | 56,0 | 66 | 81 | 75 | 81 | 71 |
| Totalt | 493 | 411,0 | 481 | 548[*] | 513[*] | 659,5[*] | 457,5 |

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska kommuner utvärderats, men

även kommuner i andra länder har använt metoden. Omkring 100 utvärderingar har gjorts i dessa länder. I Sverige har 100 utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet

Sammanfattning av utvärderingen

Varberg kommun uppnådde vid utvärderingen 493 poäng. Detta är ett gott resultat, speciellt med tanke på att det var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Medianvärdet för de utvärderingar som hittills gjorts i Sverige är 464 poäng. Flera kommuner som utvärderats mer än en gång bidrar till att lyfta medianvärdet

Jämfört med medianvärdet är Varbergs bästa områden 2 - Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering samt 8 - Kommunen som samhällsbyggare. De största förbättringsmöjligheterna ligger i förhållandet till medianvärdet inom områdena 1 - Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll samt 3 - Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän. Prioriteringen av specifika förbättringsåtgärder bestämmer kommunen själv.

En sammanfattning över kommunens resultat görs nedan i de fyra huvuddimensioner som återfinns i utvärderingen: det politiska systemet, kommunens förmedling av tjänster, kommunen som arbetsplats och utvecklingen av lokalsamhället.

Det politiska systemet

Inom detta område beskrivs samspelet mellan politiker och medborgare, samt mellan politiker och tjänstemän.

Kommunen hade flera vägar att informera sina medborgare genom köpta annonser och hemsidans nyhetsflöde med prenumerationsmöjlighet. Sammandrag från KS och KF publiceras bland nyheterna, och KF-möten sänds som webbradio och i kabel-TV. Medborgardialog förekommer kring större aktuella frågor, den kunde göras mer systematisk och omfatta kommunens centrala beslutsprocesser. Både politiker och tjänstemän är lätta att nå för invånarna. Det finns också möjligheter att ytterligare förbättra informationen till medborgarna genom att alla nämnders kompletta handlingar blir tillgängliga, och att informationen om resultat utökas i resultatportalen.

Den andra dimensionen inom detta område är politikens kommunikation med tjänstemannaorganisationen. Detta görs genom styrning och uppföljning via kommunens ledningssystem. Varbergs målstyrning har blivit tydligare genom att antalet mål reducerats, och en strävan att formulera mål så att de blir lättare att utvärdera. Styrsystemet kan förfinas ytterligare genom att ännu fler mål uttrycks så klart att de bara kan tolkas på ett sätt, och genom att nämndernas mål mer synligt knyts till KF:s mål. Rapportsystemet fungerar väl, och uppföljningen kan i högre grad ske med indikatorer. Samarbetsklimatet mellan politiker och tjänstemän är gott med stöd av tydlig delegering. Dialog kring rollfördelningen dem emellan kan vara en återkommande punkt vid deras informella möten.

Kommunens förmedling av tjänster

Området tillgänglighet och brukarorientering var Varbergs starkaste i denna granskning, bl.a. genom sin information om servicen och stor valfrihet i kommunens utbud,

brukarundersökningar i alla förvaltningar och påbörjat arbete med ”Basutbud och kvalitetskrav” och synpunktshantering. Tydliggjorda tjänster och synpunktshantering i hela kommunen är en förbättringsmöjlighet. Brukarorienteringen kan bli mer synlig och kommuniceras till både medborgare och medarbetare. Kommunens möten med Varbergsborna kan utvecklas genom gemensam bemötandebildning.

Mellan förvaltningsledning och enheter råder ett gott och konstruktivt samarbetsklimat under klara förutsättningar. Enheternas frihet och ansvar kan ökas med ett förtroende för alla att föra överskott till nästkommande år. Kommunens samarbetsvilja är god med högskoleanknutna Campus Varberg som nav för många kontakter. Kommunen har en systematisk uppföljning och hantering av avvikelser för ekonomin, och en god andel av kommunens tvärspektoriella handlingsplaner har följts upp. Det är en utmaning att göra uppföljningen av verksamhetsmål lika tydlig som för ekonomin. När det gäller de enskilda cheferna kan uppgiften bli tydligare genom personliga uppdragshandlingar till alla.

Varbergs kvalitetsutveckling bedrivs på förvaltningsnivån. Arbetet hålls idag inte ihop med ett gemensamt ”kvalitetssystem”, vilket innebär risk för att någon organisationsdel kan hamna efter i utvecklingen. En gemensam ”minsta gemensam nämnare” är en förbättringsmöjlighet. Kommunen använder jämförelser med andra, internt och externt, som verktyg för att tolka resultat. Jämförelserna kan göras mer synliga. Medarbetarnas kreativitet kan tas tillvara mera systematiskt. Servicen utvecklas medvetet med modern teknik.

Personalpolitik

Kommunen har påbörjat kartläggning och analys av kommunens utbildningsbehov med IT-stöd. Medarbetarsamtalen dokumenteras, men det är inte helt klart hur stor del av medarbetarna som har individuella kompetensutvecklingsplaner. Alla medarbetare har individuell lön, lönesamtalen genomförs. Ledarutveckling bedrivs enligt en genomtänkt strategi med extern samverkan. Arbetsmiljön säkras och utvecklas med olika metoder, bl.a. en satsning på friskvård. Uppföljning av arbetsmiljöarbetets handlingsplaner och deras effekter är en förbättringsmöjlighet.

Utveckling av lokalsamhället

Kommunens goda stöd till förenings- och kulturlivet omfattar bl. a. handledning, tillgång till lokaler och olika bidrag, kulturpris och stipendier. Varberg arrangerar eller stöder många kulturarrangemang och aktiviteter för invånarna och för att locka besökare. Stödet kan utvecklas genom att ”föreningsråd” och ”kulturråd” inrättas och arbetet med kultur- och fritidsplanen blir färdigt.

Näringslivsarbetet bedrivs i samverkan med många organisationer med Marknad Varberg som verkställande organ. Näringslivet erbjuds många mötesarenor och aktiviteter. Marknad Varberg verkar också för att främja kommunens näringsliv utanför kommungränsen, och för att marknadsföra kommunen som bostads- och etableringsort.

Vänortsarbetet lever i Varberg. Det är en del i ett omfattande internationellt samarbete. Alla förvaltningar deltar i någon form i det internationella arbetet, som resulterar i flera EU-finansierade projekt. Webbplatsen gör inte helt rättvisa åt de internationella aktiviteterna.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

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

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Varbergsbornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det gäller då inte bara att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. Det gäller att både vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

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

Information till invånarna

Kommunens information ger invånarna möjlighet att bedöma dess verksamhet, och att bli aktiva i medborgardialogen. Kommunens tryckta information har förändrats genom åren. En kommuntidning har tidigare utgivits 2 gånger per år men upphört från 2008. Kommunspalten är en köpt annons i Hallands Nyheter varje vecka som också finns tillgänglig på hemsidan. Innehållet består huvudsakligen av information om öppettider och evenemang samt kungörelser. Marknad Varberg distribuerar en gratistidning till hushållen fyra gånger per år, som ger möjlighet till fylligare reportage än i Kommunspalten. Den innehåller information från kommunen om aktuella frågor, och kunde eventuellt utnyttjas mer. Kommunens webbplats är också en viktig informationskanal. Kommunen presenterar ibland flera nyhetsartiklar per dag på sin hemsida. Det går att prenumerera på nyheterna. Medborgare som saknar internetuppkopplad dator kan nå webbinformationen med hjälp av publika datorer på alla bibliotek, i bokbussen och i stadshusets Infotorg. Lokaltidningarna Hallands Nyheter och Varbergs Posten rapporterar från kommunen.

En metod att göra viktig information tillgänglig för medborgarna är att förenkla och tydliggöra ett urval av kommunens dokument. En kortversion av budgeten och medborgarundersökningen finns i trycksaken "Korta fakta" som hålls tillgänglig för intresserade och på Internet, men inte distribueras. Arbetssättet finns i Varberg, men det skulle kunna tillämpas i högre omfattning.

Varbergsborna får information från de politiska organen genom att sammanträdesdagar, kallelser och protokoll publiceras på kommunens hemsida. Dagen efter KS- och

KF-sammanträden publiceras en kortfattad beskrivning av mötet bland kommunens nyheter på webbplatsen. Kommunfullmäktiges sammanträden annonseras i dagspressen och på kommunens webbplats. Handlingarna finns att hämta på kommunledningsstabens kanslienhets, biblioteken och på Informationstorget. Ingen nämnd gör tjänstemännens skrivelser tillgängliga på Internet. Här finns en möjlighet till förbättring. Exempel på kommuner som kommit en bit på väg när det gäller att göra handlingar tillgängliga är Järfälla, Göteborg, Östersund och Stockholm.

Ljudet från kommunfullmäktiges sammanträden direktsänds på hemsidan. I efterhand publiceras redigerade upptagningar där man kan lyssna ärende för ärende. TV-upptagningar från KF sänds i Varberg Energis kanal i direktsändning och reprisändningar rullar kontinuerligt en hel helg.

Medborgardialog

Varbergsborna har möjlighet att framföra sina synpunkter på flera sätt. Politikerna kan bjuda in till möten för specifika frågor för att fånga upp synpunkter före beslut, t.ex. innerstadsplaneringen, översiktsplanen och verksamhetsförändringar. Det finns inte någon modell för medborgardialog i Varberg, den utformas från fråga till fråga utifrån vad som är aktuellt. Dialogen har förekommit som öppna möten, utställningar med diskussioner, fokusgrupper och stadsvandringar.

Kommunen har ambitionen att det ska finnas utvecklingsgrupper som täcker hela landsbygden. Byalag kan få startbidrag, och kommunen samarbetar med dem i vissa frågor. Brukardialoger förekommer i handikappråd, idrottsråd, lokala skolstyrelser och pensionärsråd.

Varbergs torg är en viktig mötesplats, där de politiska partierna ofta möter allmänheten på lördagar.

Invånarna har också möjligheter att framföra sina synpunkter vid "allmänhetens frågestund" i KF, via webbformulär till biblioteket och socialnämnden samt i medborgarundersökningen som genomförs ungefär vart tredje år. Webbplatsen ger möjlighet att lägga ut "Dagens fråga".

Varberg arbetar redan på några sätt med medborgardialog. Det finns möjligheter till förbättring av dialogen genom att göra den mera systematisk, och att bredda dialogen till kommunens centrala processer där budgeten är ett symboliskt viktigt ämne. Det kan vara intressant att ta del av arbetet i projektet "Medborgardialog" som leds av Sveriges Kommuner och Landsting.

Det är lätt att få kontakt med politiker och tjänstemän, här är Varberg ett gott exempel. Det är lätt att göra ett personligt besök i det öppna stadshuset. Med få undantag går det att finna adress, telefonnummer och e-postadress till Varbergs politiker. Det finns länkar till partiernas hemsidor. Tjänstemännens e-postadresser är också lätta att finna på kommunens hemsida

Information om resultat

Information till medborgarna om resultat är en viktig fråga för att ge möjlighet till engagemang men också för ansvarsutkrävande. Kommunens årsredovisning kan läsas på webbplatsen tillsammans med budget och delårsrapport. I årsredovisningen kan medborgaren se en tydlig koppling mellan de uppsatta målen och redovisningen av måluppfyllelse för övergripande områden som målen för god ekonomisk hushållning

och miljö. I nämndsredovisningarna är sambandet mellan uppsatta mål och resultat lika oftast inte lika tydligt. Se område 3 för vidare analys av mål och redovisning.

Genom att presentera resultat från organisationens enheter för medborgarna får dessa en nyanserad bild av kommunens prestationer och ett underlag inför eventuella val mellan serviceutövare. Det är inte vanligt att publicera jämförelser mellan Varbergs enheter idag. Socialförvaltningen är ett gott exempel i Varberg genom att länka ut Äldreguidens brukarundersökningar på hemsidan. Kommunen har mycket data samlade kring kostnader, effektivitet och brukarnöjdhet som kan visas upp. Här finns förbättringsmöjligheter.

Hemsidans menyval ”Resultat och kvalitet” leder till ett flertal resultatrapporter. Det är en god struktur, portalen gör resultaten mer lättillgängliga för medborgare som inte känner till den korrekta terminologin för användning i hemsidans sökfunktion. Kommunövergripande rapporter presenteras från flera undersökningar med möjlighet att jämföra resultat med andra kommuner. Här ligger också revisorernas rapporter. Underavdelningen ”Verksamheternas rapporter” är tom. Det kan vara en enkel förbättring att länka in de resultatrapporter som redan finns på förvaltningarnas egna sidor, t.ex. skolornas gemensamma kvalitetsredovisning och Äldreguidens brukarundersökningar.

Sammanfattning område 1

Styrkor

- Flera kanaler för information till medborgarna
- KF på webbradio och kabel-TV
- Medborgardialog kring aktuella frågor
- Lätt för medborgarna att få kontakt med politiker och tjänstemän
- Webbplatsens portal ”Resultat och kvalitet”

Förbättringsområden

- Öka tillgängligheten till nämndernas handlingar före sammanträden
- Sprid medborgarversioner av viktiga dokument i högre omfattning
- Bredda medborgardialogen till kommunens centrala processer
- Öka informationen till medborgarna om enheters/verksamheternas resultat
- Länka befintliga rapporter till ”Resultat och kvalitet”

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

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

Allmänt

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

Brukarprofil

Budgetdokumentets inriktningsmål beskriver på olika sätt hur verksamheten ska utformas för brukarnas bästa. I förhållande till näringslivet nämns bemötandets betydelse. Kommunens verksamheter visar också på flera sätt att brukarna är viktiga, t.ex. genom valfrihet för brukare och brukarundersökningar i alla förvaltningar. Det kan vara ett förbättringsområde att ännu tydligare göra klart för alla i organisationen att man är till för ”brukaren” och att det är brukarens behov som alltid måste stå i centrum. Brukarprofilen kan liknas vid en lagtröja som alla anställda i kommunen har på sig. Kommunens strävan till brukarprofilering kan också kommuniceras externt för att stärka varumärket Varbergs kommun inför medborgarna.

Forskning har visat att den enskilt största anledningen till missnöje med kommuners verksamhet beror på missuppfattningar. Det finns ett glapp mellan brukarnas förväntningar på servicen och kommunens beslutade servicenivå. Arbete med tjänstegarantier/kvalitetsdeklarationer/serviceåtaganden (det finns många fler begrepp) för att minska sådana missuppfattningar genom att informera om servicenivån sprider sig i kommuner i många länder. I Varberg används metoden av socialnämnden, som fastställt ”basutbud och kvalitetskrav” för 15 tjänster. Stadsbyggnadskontoret har ett effektmål om tid för bygglovshantering, som skulle kunna kommuniceras till brukarna. Det kan vara ett förbättringsområde att utveckla ”tjänstegarantier” för att tydliggöra tjänster i alla verksamheter. På Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se lämnas hänvisningar till många kommuner som infört ”tjänstegarantier”, t ex Umeå, Lomma och Uddevalla.

I kommunens budgetdokument sägs att ”Bemötandet från kommunens medarbetare är avgörande för hur man uppfattar näringslivsklimatet”. Påståendet kan vidgas till alla kommunala tjänster. De flesta verksamheterna i Varberg utbildar i någon form sina medarbetare i bemötande av brukarna. Utbildningen genomförs i de olika professionernas perspektiv. Förvaltningarna lägger olika vikt vid frågan. Det kan vara ett förbättringsområde att säkra att alla medarbetare får del av bemötandeutbildning som grundas på en gemensam värdegrund som ram till de verksamhetsspecifika bemötandefrågorna. Exempel på kommuner som arbetat på detta sätt är Marks kommun som utbildat alla anställda genom scenariospel och Södertälje kommun som utbildat alla med hjälp av ett kommunspel. En kompletterande utvecklingsväg för Varberg kan vara att mer synligt föra in synen på bemötande som en del av kriterierna för den individuella lönesättningen och även möjligheten att inrätta en form av utmärkelse för gott bemötande. Karlshamns kommun har ett exempel på bemötandeutmärkelse, där telefonväxeln delar ut ”Guldluren” för att belöna god serviceanda.

Servicekvalitet

Kommunens viktigaste informationsvägar om servicen är hemsidan och annonserna i Hallands Nyheter. Förvaltningarna ger ut broschyrer om sina verksamheter, där nästan alla som granskats följde kommunens grafiska profil. Bland broschyrerna fanns ett gott exempel med utförlig information till föräldrar om hur man väljer skola. Som stöd för brukarnas val finns också en omfattande beskrivning av skolor och socialförvaltningens boenden på nätet.

Nyinflyttade kan beställa ett kuvert med information om kommunen. Kommunen har också annan information som anpassats efter grupperns speciella behov. Hemsidan har en basinformation på engelska, möjlighet att välja teckenstorlek och koppling till Googles språkstöd. Flera förvaltningar hade trycksaker och arbetssätt för att överbrygga språk- och funktionshinder.

Alla förvaltningar har kvällsöppet en kväll per vecka för att underlätta medborgarkontakter. Tillgängligheten ökas också med hjälp av modern teknik. Brukarna har tillgång till blanketter från förvaltningarna via Internet. En del blanketter nås via en blankettportal, andra ligger på förvaltningarnas egna sidor. Blanketterna ska skrivas ut för att signeras och sändas in med traditionell postgång. Det kan underlätta för brukarna om blanketterna hålls tillgängliga på ett enhetligt sätt.

Kommunen erbjuder ett antal e-tjänster. Här finns bl.a. möjligheter att utföra vissa bibliotekstjänster, söka lediga tider i fritidsanläggningar och göra bokningsförfrågan, lämna e-rapporter vid redovisning av föreningars aktivitetsstöd samt registrera elektroniska leverantörsfakturor.

Brukarnas åsikter

För att få information om medborgarnas och brukarnas syn på kommunen och dess verksamheter genomförs SCB:s medborgarundersökning och brukarundersökningar inom alla förvaltningar i Varberg. Brukarundersökningarna görs med olika metoder och intervall i förvaltningarna. Räddningstjänsten, miljö- och hälsoskyddsförvaltningen och socialförvaltningen har resultat som kan jämföras med andra kommuner. De intervjuade gav exempel på hur brukarundersökningarnas resultat används för att förbättra servicen.

Enkäter är den vanligaste undersökningsmetoden, men fokusgrupper förekommer också. Varberg är ett gott exempel med dessa heltäckande brukarundersökningar.

Brukarna inom socialförvaltningen kan lämna synpunkter på verksamheten via ett webbformulär och en folder som sänds in med post. Förvaltningen har rutiner för registrering, analys och rapportering till ledningsgrupp och nämnd. Biblioteket, föreningsverksamheten och fastighetsavdelningen hanterar också synpunkter. Socialförvaltningens systematiska synpunktshantering är det goda exemplet inom kommunen.

System för synpunktshantering är positiva, både för medborgarna och för kommunen. Sådana system ger möjlighet till snabb rättelse när något gått fel, och minskar risken att brukare sprider negativa erfarenheter av kommunkontakter. Det förbättringsarbete som kan komma ur analyser av inlämnade synpunkter kan ge väsentliga framsteg ur ett brukarperspektiv. Alla verksamheter i kommunen bör ha ett likartat förhållnings-sätt till sina brukare. Därför kan det vara ett förbättringsområde att utveckla ett kom-mungemensamt system för synpunktshantering där invånarna bara behöver känna till

en rutin. Botkyrka, Kungsbacka och Uddevalla är några kommuner som har erfarenheter av kommunövergripande synpunkts- och klagomålshanteringssystem.

Valfrihet

Varbergsborna har mycket stora möjligheter att välja mellan olika alternativ i kommunens service, här har kommunen en stark sida. Inom hemtjänsten finns full valfrihet mellan utövarna, inför start i förskoleklass får alla föräldrar information om möjligheten att välja enhet då även friskolorna presenteras. Enskilda utövare presenteras på kommunens webbplats.

Genom sina val av servicenivå har brukarna möjlighet att påverka kostnaderna för bl.a. renhållning samt äldre- och handikappomsorg.

Val kan till viss del baseras på driftsform. Det finns 13 externa hemtjänstutförare, 14 enskilda förskolor, tre friskolor och fem fristående gymnasieskolor. Kommunen har infört vårdnadsbidrag. Avtal är upprättat för entreprenaddrift av två äldreboenden sedan flera år och ytterligare ett från våren 2010.

Sammanfattning område 2

Styrkor

- Exempel på information som anpassas enligt personliga behov
- ”Basutbud och kvalitetskrav” för socialförvaltningen
- Brukarundersökningar inom alla förvaltningar
- Socialförvaltningens synpunktshantering
- Stor valfrihet inom kommunens service

Förbättringsområden

- Visa upp/dokumentera brukarorienteringen för invånare och medarbetare
- Utveckla ”tjänstegarantier” i alla verksamheter
- Bemötandebildning för alla baserad på en gemensam värdegrund
- Befäst bemötandets betydelse genom lönekriterierna och i utmärkelse
- Presentera blanketterna mer enhetligt
- Kommungemensam synpunktshantering.

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

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

Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). Utförandeformerna kan sedan variera i praktiken. Politikens uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och för-

delar service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

Styrsystem

Kommunfullmäktige fastställer övergripande inriktningsmål för mandatperioden, som kallas "Verksamhetsmål för god ekonomisk hushållning". Målen är samlande i fem grupper, och de ska vara styrande för hela den kommunala verksamheten. Inriktningsmålen ska brytas ned av nämnderna till effektmål som beskriver vilka verksamhetsresultat som ska uppnås och när det ska ske. För att omsätta målen i praktiskt arbete ska handlingsplaner användas. I dessa ska förvaltningarna beskriva de aktiviteter som ska genomföras för att nå effektmålen.

Politikerna i Varberg underströk vid intervjuerna att de formulerar kommunens mål. Kommunfullmäktige har utvecklat inriktningsmålen till att bli mer kortfattade och precisa. Hela kommunen har uppdraget att göra effektmålen möjliga att mäta, följa upp och utvärdera.

Utvärderarna såg en relativt klar koppling mellan kommunfullmäktiges inriktningsmål och effektmålen i några nämnder, för andra nämnder var det inte möjligt att se den "röda tråden". Kommunen följer inte upp hur effektmålen svarar mot inriktningsmålen. Några av kommunstyrelsens mål är generella effektmål som gäller hela kommunen och därför kräver att alla beaktar dem för nå måluppfyllelse. Granskarna har inte uppfattat något uppdrag till nämnderna att arbeta med dessa mål. För några nämnder var en stor andel av effektmålen mätbara då de angetts med indikatorer, för andra beskrev de flesta målen aktiviteter och inte effekter. Handlingsplaner har inte ingått i granskningen. De fanns inte i de exempel på verksamhetsplaner för enheter som studerats, dessa hade mer karaktären av lokala måldokument. Det är ett förbättringsområde att stärka kopplingen mellan kommunfullmäktiges och nämndernas mål, och att fortsätta arbetet för större andel mätbara politiska mål i kommunen.

Uppföljning

Varberg har infört ett IT-baserat ledningsstöd för rapportering och analys. De flesta nämnderna gör frivilligt månadsuppföljning av ekonomi och verksamhet. Nämndernas löpande uppföljning rapporteras vid två tillfällen under året till kommunstyrelsen och kommunfullmäktige, efter första och andra tertialet. Vid det senare tillfället upprättas delårsbokslut. Den första tertialrapporten är en ekonomisk uppföljning. Delårsrapporten innehåller dessutom kortfattade kommentarer om måluppfyllelse. I årsredovisningen återges inriktningsmålen i anslutning till en redogörelse för arbetet att nå målen. Nämndernas redovisning av hur effektmålen uppfyllts ser olika ut. Socialnämnden är tydlig genom att redovisa vad målen krävde, och med hjälp av indikatorer vad som uppnåts. Indikatorbaserad uppföljning finns på flera håll, men en beskrivning av aktiviteter är vanlig. Det är inte alltid möjligt att förstå vilka mål man arbetat med.

Politikerna i Varberg är intresserade av rapporter som jämför kommunens resultat och kostnader med andra. "Det kommer många jämförelser, det måste man förhålla sig till. De enskilda resultaten är byggstenar i bygget av varumärket." är ett citat från

intervjuerna. Varbergs egna uppföljande rapporter innehåller inte jämförelser eller analys av jämförande data. En redovisning av kommunens jämförande arbete finns längre fram i rapporten, i område 7.

Utvärderarna instämmer i de intervjuades bedömning att kommunens rapportsystem fungerar väl. En utvecklingsgrupp har tillsatts för att utveckla bättre redovisning och analys. I takt med att styrsystemet ger alltmer utvärderingsbara signaler kan verksamhetsuppföljningens innehåll också utvecklas till att i högre grad ge svar på om målen verkligen uppnåts. Verksamhetsmåten kan kopplas till mål, och de kan i högre omfattning spegla produktivitet och kvalitativa förhållanden.

Politiker och tjänstemäns olika roller

De målstyrningsprinciper som vanligen tillämpas i svenska kommuner förutsätter att organisationen blir effektiv med en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. Den politiska viljeinriktningen styr och beslutar i de politiskt väsentliga frågorna medan verksamhetsansvaret delegeras till tjänstemän för att utnyttja deras kompetens. Tjänstemännen agerar inom tydliga ramar med skyldighet att redovisa vad som uträttas. Rollfördelningen beskrivs ofta som att politikerna bestämmer ”vad” och tjänstemännen ”hur”.

Samarbetsklimatet mellan politiker och tjänstemän rapporterades av alla parter vara gott. Delegering från nämnd till förvaltning är tydlig, och tjänstemännen har mandat för driftfrågorna. Chefer anställer de personer som man ansvar för med ett undantag: kommundirektören är chef för förvaltningscheferna, som anställs av kommunstyrelsen.

Rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän ingår i politikerutbildningen inför ny mandatperiod. Det pågår inte något annat systematiskt arbete kring rollerna, utan diskussioner tas vid behov. Det kan dyka upp svåra frågor där ibland tjänstemän, ibland politiker uppfattas gå fel av den andra parten. Det blir sällan konflikter kring detta i Varberg. Det kan vara ett förbättringsområde att ytterligare minimera konflikterna genom återkommande dialog kring rollerna.

Den nämnda politikerutbildningen bestod senast av en gemensam heldag följd av introduktion i nämnderna och bolagsstyrelserna. Under mandatperioden förekommer utbildning i nämnderna. Det kan vara ett förbättringsområde att utveckla politikerutbildningen, som i jämförelse med många utvärderade kommuner är kort.

Det öppna klimatet ger många tillfällen till informell dialog mellan folkvalda och anställda, både spontant och i möten. På kommunalrådsberedningen en gång per månad möts kommunalråd, kommundirektör, ekonomichef, personalchef, planeringschef och administrativ chef. Kommunråden möter kommundirektören och förvaltningscheferna två gånger per år för avstämning kring aktuella frågor.

Nämndernas ledamöter har möjlighet att göra besök i verksamheterna på arbetstid. Möjligheten utnyttjas i de flesta nämnderna, mest i början av mandatperioden. Planmässigheten varierar mellan nämnderna. Barn & utbildningsnämnden är ett gott exempel, där besöken inriktas på effektmålen med efterföljande rapport i nämnden. Det kan vara ett förbättringsområde att öka systematiken i nämndens verksamhetskontakter.

Sammanfattning område 3**Styrkor**

- Utvecklingsprocess för att öka målens styrkraft
- Valfungerande rapportsystem
- God stämning och förtroendefullt samarbete mellan politiker och tjänstemän
- Kommunalrådsberedningen och kommunalrådets regelbundna möten med kommundirektören och förvaltningscheferna

Förbättringsområden

- Stärk kopplingen mellan kommunfullmäktiges och nämndernas mål
- Fortsätt utvecklingen mot fler mätbara mål
- Öka uppföljning med indikatorer och analys av resultat och effekter, redovisa målen
- Återkommande dialog kring rollfördelningen politiker - tjänstemän

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärasektoriellt samarbete och samordning över sektorsgränser?
- 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?
- 4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?
- 4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?

Allmänt

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

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

Ansvar på enhetsnivå

Enheterna i Varberg har en relativt stor frihet när det gäller omdisponering av ekonomiska resurser, personaltillsättningar och organisatoriska förändringar. Kommunens policy för ram- och målstyrning säger ”Ett sätt att skapa positiva styreffekter och motsvarande beteende är att på olika ansvarsnivåer ta med sig över- och underskott till efterföljande år”. Förvaltningarna bär med sig både överskott och underskott över årsgränser med hjälp av resultatfonder. Särskilda regler gäller för enheterna i de

fall förvaltningen har underskott. Enheterna tar med eventuella underskott över årsgränser, men vid intervjuerna framfördes att möjligheten att ta med överskott tagits bort. Det är ett förbättringsområde att återinföra enheternas möjlighet få del av överskott, som kan leda till effektivare användning av resurser. Stockholms stad, Eksjö och Lomma är tre exempel på kommuner som inrättat modeller för hantering av över- och underskott mellan åren.

Samarbete över gränser

Tvärsektoriellt samarbete är ett sätt att samordna och bättre utnyttja resurser och kompetenser samt skapa en bättre helhet för brukaren. Förvaltningarna i Varberg samarbetar, både i vardagligt löpande samarbete och i projektsatsningar. Här nämns några exempel:

- Bidevind, projekt för att ge barn och ungdomar får en fungerande vardag, minskat behov av institutionsvård, skola: socialtjänst och fritid.
- Kom Fram-Projektet, motverka ungdomsarbetslöshet: arbetsmarknadsenheten/alla förvaltningar
- Lokalsamverkan: serviceförvaltningen/alla förvaltningar
- BoBra, ökad brandsäkerhet i boenden: räddningstjänsten och socialförvaltningen
- Införande av ärendehanteringssystem: samtliga förvaltningar
- Internationella nätverket för information och samråd kring EU-frågor och andra internationella frågor: nästan alla förvaltningar

De intervjuade gav fler exempel på samarbete med externa organ än inomkommunalt samarbete. Nedan följer några exempel:

- Familjens Hus Träffpunkten drivs i samverkan mellan barn- och utbildningsförvaltningen, socialförvaltningen och landstinget.
- Skapande skola, kulturupplevelser i skolan, grundskolan: Kulturskolan, Kultur- och fritidsförvaltningen, Världsarvet Radiostationen Grimeton, Teater Halland, Naturrum, Getterön, Läns museet Varberg
- Förbättrad badkvalitet, Varbergs gatuförvaltning i samverkan med Halmstad och Laholm
- All verksamhet hos Centrum för Livslångt Lärande har inslag av samarbete, t.ex. med arbetsförmedlingen, högskolan, Länsstyrelsen, Region Halland, företag och nätverk.
- Folkhälsa och trygghet: samverkan mellan kommun, landsting och polis

Projekt som innehåller externt samarbete och extern finansiering styrs upp av nedtecknade projektplaner. Kommunens egna projekt har inte alltid en skriftlig plan. Kommunen har inte en gemensam mall för projektplanering, men socialförvaltningen har en som del i en strukturerad modell för projekthantering. Det kan vara ett förbättringsområde att utveckla socialförvaltningens mall till en gemensam och att verka för att den kommer till användning. Om projektstarten i alla projekt föregås av en projektplanering som också dokumenteras underlättas naturligtvis utvärdering av

resultaten. Risken för överraskningar i form av oväntade krav på arbetsinsatser minskar om projektets tidsanvändning beräknas i förväg.

Kommunen gav flera exempel på att externa resurser förstärker kommunens insatser. Bland finansiärerna kan Sparbanksstiftelsen nämnas, som på många sätt bidrar till kommunens utveckling. Socialförvaltningen har ett intressant samarbete med en frivilligverksamhet, där ideellt arbete kompletterar kommunens biståndsbedömda äldreomsorg.

Förvaltningsledning

Samtliga intervjuade chefer uppgav att umgänget mellan organisationsnivåerna fungerar mycket bra. Återkommande möten mellan chefer på olika nivåer, både horisontellt och vertikalt i respektive förvaltning är grunden i detta samspel.

Gemensamma seminarier och studiebesök, och att förvaltningsledningen ibland besöker verksamheterna är andra bidragande orsaker till god samverkan. Barn & utbildningsförvaltningens organisation med lärprocessledare, chefer för respektive skolform, ökar förvaltningsledningens möjligheter till verksamhetsbesök. Det kan vara ett förbättringsområde att söka vägar till mer systematiska besök från ledningen i övriga förvaltningar.

Kommunens chefer är tillsvidareanställda. Chefer i serviceförvaltningen och socialförvaltningen gör årligen åtaganden kring en uppdragshandling, två goda exempel i Varberg. Socialförvaltningens åtaganden är kopplade till chefernas lönekriterier. Sådana ”avtal” mellan organisationen och dess chefer kan vara ett sätt att samla ledarskapet kring gemensamma mål och uppgifter. Det är ett sätt att beskriva vad som förväntas av en specifik tjänst utifrån både det förvaltnings-/enhetsspecifika och det kommunövergripande uppdraget. Detta förfarande underlättar även för uppföljning och utvärdering av chefsrollen. Det är ett förbättringsområde att skapa en tydlighet i organisationen på vad som enskilt förväntas av samtliga chefer.

Stöd

Cheferna uppgav att när det uppstår problem får de bra stöd och uppbackning av sina chefer, av varandra och av personalkonsulenterna på Kommunhälsan. De kan också anlita extern hjälp vid behov, t.ex. för handledning.

En kompletterande väg till stöd för både chefer och medarbetare provas i ett projekt mellan socialförvaltningens särskilda boenden och personalförvaltningen. Om det uppkommer svårigheter finns möjlighet till telefonrådgivning (020-nummer) för att hitta vägar att lösa de problem som uppstått i arbetet eller i hemmet.

Sammanfattning område 4**Styrkor**

- Tydlig delegation och frihet för resultatenheterna
- Samarbetsvilja internt och externt, CLL med högskoleanknytning gott exempel
- Externa resurser förstärker kommunens insatser
- God dialog och umgängesformer i förvaltningarna
- Utveckling av krisstödet till chefer och medarbetare

Förbättringsområden

- Återinför möjlighet för alla enheter att föra överskott till efterföljande år
- Dokumentera projektplaner i högre grad
- Öka systematiken i förvaltningsledningarnas verksamhetsbesök
- Tydliggör uppdragen för alla chefer

Område 5 Kontroll och rapportering

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

Allmänt

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapportering är ett område som ofta får låga poäng i kommunkompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetperspektiv.

Rapporteringssystem

Nämndernas rapportering till kommunstyrelsen har beskrivits i område 3. Förvaltningens rapport till nämnd bygger på underlag från enheterna både vid tertial- och i förekommande fall månadsrapporter. Barn & utbildningsförvaltningen har infört rundabordssamtal, en kraftfull modell där rektor, lärprocessledare, förvaltningschef och ekonom stämmer av med varje enhet inför tertialrapporter.

Rapportsystemet uppgavs fungera väl. Kommunens ekonomisystem gör det möjligt för chefer och förvaltningsledning att följa ekonomin ”on-line”. De flesta politikerna har inte tillgång till den informationen, vilket kan vara ett förbättringsområde

Utvärderarna har inte studerat hur utförd verksamhet på enhetsnivå följs upp av nämnd under löpande budgetår i förhållande till vad som anges i målen för nämndens

verksamheter. Verksamhetens produktionsvolym/antal brukare följs kontinuerligt upp av socialnämnden och barn & utbildningsnämnden. Uppföljning av enheters prestationer med stöd av indikatorer är inte lika vanligt i alla nämnder. Nämndrapporteringen har enligt område 3 förbättringsområdet ” Öka uppföljning med indikatorer och analys av resultat och effekter”. Området är inte möjligt att förbättra om inte enheternas rapporter utvecklas så att verksamhetsmåten i högre grad täcker kvalitet och produktivitet och blir del i måluppföljningen.

Rapportering från tvärsektoriella planer och projekt

Författningssamlingen på nätet omfattar ett tjugotal tvärsektoriella planer, ”policydokument”. Flera av dessa innehåller målsättningar. Kommunen har redovisat uppföljningar från en tredjedel av dessa under de senaste fem åren. Andelen är hög i jämförelse med många andra utvärderade kommuner. Varbergs arbete för att säkra att programmen hålls aktuella och har avsedd styreffekt är ett gott exempel.

Resultaten från de tvärsektoriella projekten redovisas alltid vid externt samarbete och extern finansiering. För många andra projekt är det dock svårt att få en bra bild av vilka resultat som uppnåtts. Omfattande resurser har lagts ner i många tvärsektoriella projekt utan att tydliga resultat kan redovisas. Ökad omfattning av projektrapportering kan vara ett förbättringsområde. Kungsbacka kommun kan vara intressant att studera. Där har en gemensam projektrapporteringsmall utvecklats, som bygger på en gemensam mall för projektplanering.

Budgetering

Kostnadsbudgetering är ett begrepp som står för att kommunen beräknar sin budget utifrån reella kostnader för lön, material, hyra och andra kostnadselement som ingår i tjänsten. Hur detta görs beror mycket på vilken tjänsten är. Det kan handla om att beräkna kostnader för utförd hemtjänststimme, undervisningstimme, beviljat bygglov, m.m. Detta sätt att beräkna kostnader kräver noggranna analyser och mätmetoder kring både ekonomi och verksamhet.

Budgetramarna fördelas i Varberg med utgångspunkt från föregående års budget och de demografiska förändringarna. Det finns exempel på att nämnder i sin interna medelsfördelning använder en uppskattad ”styckekostnad” som nyckel. Det kan vara ett förbättringsområde att öka inslaget av kostnadsbudgetering så att politikernas prioriteringar utgår från kännedom om verksamhetens verkliga kostnader.

Intern service utförs av serviceförvaltningen i Varberg, som till stor del är intäktsfinansierad. Tjänsterna regleras med kostnadsfördelningar. Alla internkostnader synliggörs, Varberg är ett gott exempel.

Avvikelsehantering

Kommunens ekonomi har varit i balans under hela 2000-talet. Det har hänt att enskilda nämnder har redovisat underskott.

Kommunen har tydliga anvisningar för nämndernas hantering om en uppföljning visar att upprättade planer inte kommer att hålla. Avvikelsen ska rapporteras till fullmäktige åtföljd av en redogörelse över orsaker och de åtgärder som planeras för att förbättra läget. Som stöd för nämndernas arbete med intern kontroll finns mall, checklista, förslag på kontrollmoment och en blankett.

Enligt uppgift fungerar rapporteringen också i praktiken vid befarade ekonomiska underskott. Om nämndens månadsuppföljning visar märkbar avvikelse sänds rapport direkt till kommunstyrelsen, vilket dock sällan behöver tillämpas. Kommunen redogjorde för aktiv hantering av en nämnd som visat upprepade underskott.

Utvärderarna fick intrycket att uppföljningen i Varberg hade större tonvikt på ekonomi än verksamhet. När mål missas väntar rapporteringen i praktiken till bokslutet. Nämnden redogör då för hur man kommer att arbeta för att nå målen i framtiden, eller lämnar förslag på justerade mål som bedöms vara mer realistiska att nå. Sanktioner har inte tillämpats för missade mål. Vissa av kommunens mål är också svåra att följa upp. När kommunens mål i högre grad blir uppföljningsbara kommer analys av avvikelser naturligtvis att underlättas.

Termen controller används inte, men ekonomikontoret har ambitionen att följa upp både ekonomi och verksamhetsmål på ett strukturerat sätt. Utvärderarna har inte studerat något dokument som uttrycker att ekonomifunktionen har ett sådant uppdrag. Det kan vara ett förbättringsområde att tydliggöra ansvaret för samlad uppföljning av ekonomi och verksamhet.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- Systematisk uppföljning och hantering av avvikelser för ekonomi
- Exempel på uppföljning med indikatorer
- Uppföljning av tvärspektoriella handlingsplaner
- Exempel på projektuppföljning
- Serviceförvaltningen synliggör kostnader för interna tjänster

Förbättringsområden

- Utveckla enheternas verksamhetsmål att i högre grad täcka kvalitet och produktivitet och att bli del i måluppföljningen
- Ge politiker läsbarhet i ekonomisystemet
- Öka rapporteringen från projekt
- Fortsätt utvecklingen mot kostnadsbudgetering
- Gör uppföljningen av verksamhetsmål lika tydlig som för ekonomin
- Tydliggör ansvaret för samlad uppföljning av ekonomi och verksamhet.

Område 6 Personalpolitik

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

Allmänt

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

Kompetensutveckling

Flera verksamheter är konkurrensutsatta i Varberg. Det framhölls vid intervjuerna att det därför blivit ännu viktigare att kompetensutveckla medarbetarna för att säkra verksamhetens standard. Cheferna har ansvar för personalens utveckling, och som IT-stöd i det arbetet finns en kompetensmodul i personalsystemet. Genom att dokumentera befattningarnas kompetenskrav och medarbetarnas reella kompetens kommer framtida kompetenssatsningar att baseras på en gapanalys. Arbetet med kompetensmodulen pågick, och övergripande kompetensutvecklingsplaner för barn & utbildningsförvaltningen samt serviceförvaltningen fanns framme.

Kommunens kriterier för lönesättning säger att "arbetstagarens utveckling skall följas upp i långsiktiga individuella kompetensutvecklingsplaner". Det ligger ett ansvar på varje chef att göra överenskommelser om vilken utveckling medarbetaren behöver. I dagsläget finns det inte uppgifter om hur väl kommunen levt upp till ambitionen, uppföljning görs inte. Ett möjligt förbättringsområde.

Personalavdelningen har inlett ett arbete där kommunens gemensamma behov av kompetensutveckling inventeras genom att kontakter tas med förvaltningarna. På sikt kommer ett kompetensråd att skapas. Kommungemensam utbildning bedrivs för närvarande kring ledarutveckling och arbetsmiljö.

Budgetsystemets kodplaner möjliggör budgetering och uppföljning av medel till kompetensutveckling. Enheterna följer upp fortbildningskostnaderna. Det kan vara ett förbättringsområde för att ge underlag till analys att dessutom aggregera kostnaderna till förvaltnings- och kommunnivån, och att följa upp hur stor tid som satsats på olika utbildningsteman.

Individuell lönesättning

Alla grupper har individuell lön. Cheferna har utbildats i lönomodellen, och en gemensam årscykel gäller för enheternas arbete. Att ta fram lönekriterier ingick i utbildningen som utgångspunkt för enheternas arbete. Kriterierna ska brytas ned på varje enhet för att bli konkreta och samtidigt väl kända av medarbetarna. Enligt facken är lönekriterierna ett förbättringsområde då de ännu inte är nedbrutna på alla enheter.

Lönomodellen innehåller lönesamtal för alla medarbetare. Varberg är ett gott exempel då lönesamtalen genomförs, och hålls åtskilda från medarbetarsamtalen. Facken instämde i att samtalen genomförs, men påpekade att kvaliteten varierar mellan enheterna. Det förekommer att samtalen upplevs mer som ett besked än en dialog.

Kommunkompassen värderar ansvarstagande och stimulans för medarbetare som visat engagemang och "ansträngt sig lite extra". Därför är socialförvaltningen ett gott exempel för övriga verksamheter genom försöket med utmärkelser "Årets anställd".

Medarbetarsamtal

Cheferna är utbildade i medarbetar- och lönesamtal, som ska genomföras årligen. Personalhandboken innehåller en mall för samtalen, och en blankett med rubriker där samtalen kan dokumenteras.

Det kan vara svårt att hinna med alla samtal om man är chef för många medarbetare. KS har beslutat att en chef ska ansvara för högst 30 medarbetare, men det är inte helt genomfört ännu. Enligt facken varierar kvaliteten på medarbetarsamtalen mellan enheterna, från väldigt bra samtal till att chefer inte alls fullgör samtalen. Den nya medarbetarenkät som planerades kommer att ha frågor om hur medarbetarsamtalen uppfattas, ett klokt val enligt utvärderarna då fortsatt arbete kan grundas på faktaanlys.

Utvärderarna fick intrycket att samtalen dokumenteras i högre omfattning i Varberg än i många utvärderade kommuner. Personalhandbokens mall är ett gott stöd för dokumentationen som beskriver nuläget, önskad framtid och vägen dit med en åtgärdslista. Facken uttryckte att i de fall där dokumentationen görs bra finns också ett underlag för nästa års samtal. Om den i högre grad blir tillräckligt konkret får också en större andel av medarbetarna en individuell utvecklingsplan.

Arbetsmiljöarbete

Varberg är en av de kommuner som deltagit i arbetsmiljöprogrammet Sunt liv under ledning av AFA Försäkring. En del i projektet var en medarbetarenkät. Tidigare har flera förvaltningar genomfört egna enkäter. Kommunen planerade nu för den första egna kommungemensamma medarbetarenkäten.

Det löpande arbetsmiljöarbetet omfattar arbetsplatsträffar, medarbetarsamtal, samverkansgrupper och ronder för fysisk och psykosocial arbetsmiljö. Företagshälsovården är en resurs. Identifierade brister i arbetsmiljön ska leda till handlingsplaner och förbättringsarbete. Enligt facken varierar systematiken i detta arbete mellan enheterna. Arbetsgivaren hade uppfattningen att handlingsplanerna följs upp i alla samverkansgrupper. Det kan vara ett förbättringsområde att aggregera samverkansgruppernas rapporter från uppföljningen till en kommunövergripande bild för att komma fram till en gemensam åsikt.

Den individuella undersökningen Sunt liv följdes nu upp med friskvårdsprogrammet ”sundare liv”. Här ingick bl.a. bidrag till arbetsplatser som genomför friskvårdsaktiviteter. Individuell friskvårdspeng finns sedan flera år, f.n. max 1500 kronor per år.

Ledarutveckling

Varberg har en genomtänkt strategi för chefsutveckling. Den består av tre steg:

- Aspirantutbildning - pröva på att vara chef
- Utbildning för nya chefer med start två gånger per år.
- Utbildning för etablerade chefer med ”Chefens verktyglåda”

Cheferna bjuds också in till chefsfrukostar och några hela ”chefs dagar” under året. Innehållet är en blandning av sak- och ledarskapsfrågor.

Varbergs samverkan med externa organisationer kring ledarutveckling är ett gott exempel. I organisationen ”Kompetensutveckling Varberg” samarbetar kommunen med 100 företag för att utnyttja varandras utbildningar och erbjuda professionella nätverk

för olika yrkesgrupper i medlemsföretagen. Medlemmarna bjuds in till frukostmöten med varierande teman. Kommunen samarbetar med Region Halland i de återkommande ledarskapsdagarna "Synapsen".

Sammanfattning område 6

Styrkor

- Aktiv inventering av kommungemensamma kompetensutvecklingsbehov inledd
- Individuell lön för alla, lönesamtal genomförs
- Utmärkelsen "Årets anställd" i socialförvaltningen
- Medarbetarsamtalen dokumenteras
- Satsning på arbetsmiljöarbete och friskvård
- Genomtänkt strategi för ledarutveckling där extern samverkan är ett inslag

Förbättringsområden

- Fullfölj arbetet med kartläggning och analys av kommunens utbildningsbehov
- Följ upp förekomsten av individuella kompetensutvecklingsplaner
- Utveckla formerna för lönesamtal
- Följ upp vad kompetensutvecklingen kostar, och vad den givit
- Följ upp arbetsmiljöarbetets handlingsplaner och deras effekter

Område 7 Verksamhetsutveckling

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

Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. Några kommuner att studera avseende kvalitetssystem är Trollhättan, Uddevalla, Umeå, Västerås och Larvik i Norge (ISO 9 000 och ISO 14 001).

Kvalitetssystem

Varberg arbetar med kvalitetsmetoder i förvaltningarna, det är fritt för förvaltningarna att välja den metod som passar verksamheten. Bland metoderna finns arbete enligt

SIQ eller ISO, balanserad styrning, brukarenkäter, internrevision, kvalitetsredovisning, processanalys och riktlinjer för kvalitetssäkring. Socialförvaltningen har ett mångsidigt arbete med kvalitetsavdelning och kvalitetssystem.

Det finns möjligheter att stärka helheten i Varberg och till effektivisering genom att etablera ett gemensamt "kvalitetssystem" som fundament till de arbetssätt som valts av förvaltningarna. Med det menar vi inte att införa något av de "bokstavs- eller sif-fersystem" som nämns i ovanstående allmänna avsnittsinledning, utan en sammanfattning av vad som ska gälla i kommunen för att säkra en gemensam utveckling där ingen kommer efter. Ett gemensamt system kan komplettera med brukaraspekter på begreppet kvalitet om förvaltningens arbete är mer inriktat på processkvalitet. Kvalitetstrappan i Ale kan vara ett intressant exempel att ta del av.

Jämförelser

När det gäller verksamhetsutveckling, så är systematiska jämförelser med andra enheter ett sätt att bedöma styrkan i sitt eget utvecklingsarbete t.ex. genom att se på kostnader och resultat. Jämförelser ger också möjligheter att hitta goda exempel. Det kan handla om jämförelser mellan egna enheter men även med externa kommunala eller icke-kommunala enheter.

Varberg har några goda exempel på jämförelser för kommunens egna enheter. Jämförelser mellan förskolor ledde fram till benchlearning. Socialförvaltningens enheter jämförs med externa anbudsgivare i samband med konkurrensutsättning. Samma förvaltning publicerar jämförelse av kundnöjdhet för enheterna genom länkar till Äldreguiden på hemsidan. Det finns enligt uppgift mycket annat material samlat kring arbetet i kommunens enheter, men det är inte vanligt att jämförelser tas in i kommunens rapporter. Det framgick inte klart vid intervjuerna hur denna kunskap blir en kraft i förbättringsarbetet. Det kan vara ett förbättringsområde att göra enheterna mer synliga i kommunens ordinarie rapporter för att stimulera analys och utveckling.

Kommunen tar initiativ till undersökningar som ger möjligheter till kommunjämförelser, som polisens trygghetsundersökning och SCB:s medborgarundersökning. Varberg medverkar i några nätverk där nyckeltalsjämförelser är huvudsyftet eller en bland andra aktiviteter: Kommunens Kvalitet i Korthet, Sveriges Ekokommuner samt användarföreningen KommITS. Granskarna har inte funnit analyser och handlingsplaner för förbättringar kopplade till rapporterna. Det kan vara ett förbättringsområde.

Medarbetarnas engagemang och erfarenhet

Personalen är i mångt och mycket den största resursen för att hitta idéer till förbättringar och utvecklingsarbete. Medarbetare ser och reagerar på strulet i vardagen, och funderar över lösningar.

Samverkansavtalet stöder möjligheten att fånga upp kreativitet vid dialogen på arbetsplatsträffen, men det sker inte systematiserat. Initiativ till förbättringsarbete kan belönas och därmed stimuleras som en del i den individuella lönesättningen. Det finns möjligheter att diskutera och sprida idéer i interna nätverksgrupper och under konferenser, som t.ex. sekreterarnätverket och skolornas studiedagar. Granskarna har däremot inte funnit tecken på att kommunen på övergripande nivå uttryckligen frågar efter medarbetarnas förslag till förbättringar. Detta är ett förbättringsområde. Sveriges Kommuner och Landsting har tillsammans med fem kommuner startat nätverket

”Kommunal kreativitet” vars utveckling kan vara intressant att följa för att finna inspiration till fortsatt utveckling

Varberg har konstaterat att pensionsavgångar kommer att orsaka en personalomsättning på 400 personer per år under en period. Behovsanalysen har gjorts i ett nystartat personalförsörjningsprojekt, som bedömt att kunskapsöverföring är viktigt framöver. Temadagarna ”Lära av varandra” för chefer kommer att upprepas. Barn & utbildningsförvaltningen berättade också om kunskaps- och erfarenhets spridning vid en utvecklingsmessa, rektorsteam över områdesgränser och förskolornas benchlearning.

IT-stöd

Kommunerna Varberg och Mark har samarbetat kring sin IT-utveckling. Det finns ett länsnät, till vilket kommunerna och landstinget är anslutna. ”Vinden”, Varbergs intranät, kan nås från alla enheter. Skolorna har ett eget IT-nät, vid intervjuerna talade pedagogerna om besvärlig inloggning till Vinden.

”Vinden” har ett brett innehåll med e-handböcker som ersatt uppdateringskrävande pärmar, slutna grupparbetsplatser för att samtala på ett annat sätt än att sitta i möten samt många verksamhets- och stödsystem. Det finns en mångårig tradition att bearbeta och strukturera utdata. Varberg använder därför ett skalprogram som hämtar data ur flera databaser. Nämndernas ledande politiker har tillgång till ”Vinden” med full behörighet att läsa och skriva. Det är utvärderarnas intryck att kommunens IT-stöd håller god svensk standard.

Idag har cheferna många separata programvaror. För att rationalisera arbetet vid datorn avser kommunen att minska antalet program och i framtiden använda sådana som hanterar större arbetsområden. Arbetet startar 2010 med en inventering av nuläget.

Sammanfattning område 7

Styrkor

- Kvalitetsarbete i förvaltningarna
- Resultatjämförelser förekommer internt och externt
- Personalförsörjningsprojekt som visar på behov av kompetensöverföring
- Innehållsrikt intranät med god täckning
- Förberedelser för analys av IT-systemens rationaliseringsvinster

Förbättringsområden

- Etablera ett gemensamt ”kvalitetssystem”
- Gör jämförelser, analyser och handlingsplaner mer synliga
- Sök metod att systematiskt stimulera, upptäcka och belöna medarbetarnas kreativitet
- Utveckla fler arenor för kompetensöverföring

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

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

Allmänt

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

Förenings- och kulturliv

Föreningarna ges stöd på nästan alla områden som granskas med Kommunkompassen. De kan få tillgång till lokaler, bidrag till drift, egna lokaler, kulturarrangemang, ledarutbildning, investeringar, projekt och studieförbund. Föreningar med olika inriktningar får hyresreduktion eller bidrag när de tar uppdrag att driva verksamhet eller anläggningar. Campus Varberg och Sparbankshallen är två flexibla anläggningar som kan användas till olika typer av arrangemang.

Information inför start av nya föreningar ges via webbplatsen, foldrar och vid personlig handledning på förvaltningen. Det finns en ungdomspott till ungdomsprojekt för ungdomar som inte är föreningsanslutna. Socialförvaltningen stöttar grupper som gör volontärsatser inom sitt område.

Kommunen träffar idrottsföreningar flera gånger per år i idrottsrådet. Det kan vara ett förbättringsområde att regelbundet bjuda in alla föreningar till ett "föreningsråd" och kulturföreningar till ett "kulturråd" för att kunna ge gemensamma budskap vid ett tillfälle.

Arbetet med en kultur- och fritidsplan har startat, och kommunen stimulerar kulturlivet med ett kulturpris och stipendier. Kommunen arrangerar eller medverkar i ett flertal evenemang för olika intressegrupper under året.

Näringsliv

Varbergs kommun har samarbetsavtal med Marknad Varberg som på uppdrag sköter de praktiska näringslivsutvecklingsfrågorna. Marknad Varberg ägs av en ideell förening med ca 350 medlemmar bland Varbergsföretagen. Uppdraget är att marknadsföra och utveckla Varberg.

Uppdraget till Marknad Varberg omfattar näringslivsservice till befintligt näringsliv, nyföretagande samt om- och nyetableringar. Marknad Varberg erbjuder många olika aktiviteter till näringslivet, bl.a. mötesarenor och kompetensutveckling. Bolaget bedriver lokalförmedling och bistår med personlig hjälp och kontakter.

För att förenkla för företagarna har kommunen inrättat en Företagslots. Företagslotsen tjänar som en ingång till kommunens tjänster så att frågor kring myndighetsutövning kan lösas utan kontakter med flera olika förvaltningar.

Stöd till entreprenörskap är ett av Marknad Varbergs grunduppdrag, men kommunen bidrar också med hjälp av utbildning för näringslivet på Campus Varberg/Alexandersoninstitutet, grundskolans entreprenörskola, gymnasiets Ung Företagsamhet samt tillväxtprojekt inom Region Halland.

Kommunen ger ett starkt stöd till näringslivet genom uppdraget till Marknad Varberg och andra samarbetsparter. Det kan finnas en utmaning för kommunen att bli synlig som motor och uppdragsgivare.

Internationella kontakter

Varberg arbetar med stöd av en internationell policy som reviderades vid tiden för utvärderingen. Det finns ett internt nätverk för EU-frågor, som ger möjlighet till erfarenhetsutbyte och spridning av intryck från de internationella samverkansgrupperna Hallands internationella nätverk, West Sweden och Eurotowns Network. Kommunens internationella arbete är ett gott exempel där samtliga förvaltningar bidrar i varierande omfattning. Kommunens webbplats gör inte helt rättvisa åt de internationella aktiviteterna.

Haderslev i Danmark, Karlovy Vary i Tjeckien, Nystad i Finland, Sandefjord i Norge och Tartumaa i Estland är Varbergs vänorter. Kontakterna med Estland är sparsamma, däremot lever samarbetet med övriga orter. Både politiker och tjänstemän medverkar vid vänortsmöten, ibland också näringslivet. Föreningar kan söka bidrag för ungdomsutbyte med en förening i en vänort.

Några förvaltningar har verksamhetsbaserat utbyte med vänorterna. Andra exempel på samarbetsländer är Albanien, Belgien, Nederländerna, Serbien, Skottland, Spanien, Sydafrika, Tyskland, Ungern, Österrike. Många av de granskade projekten drevs inom Campus Varberg, men spridningen mellan förvaltningarna var god.

Varbergs lista över internationella projekt/samarbete är lång. En stor del av projekten har EU- finansiering, bl.a. från Interreg Öresund-Kattegatt-Skagerackprogrammet, Interreg "Innovation & Environment", Interreg Nordsjöprogrammet samt Ung i Europa via Ungdomsstyrelsen.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- Mycket gott stöd till föreningarna
- Brett stöd till kulturlivet
- Starkt stöd till näringslivet genom Marknad Varberg
- Omfattande internationellt samarbete

Förbättringsområden

- "Föreningsråd" och "Kulturråd"
- Fullfölj arbetet med kultur- och fritidsplanen
- Komplettera webbplatsens vänortspresentation med beskrivning av internationellt samarbete och resultat.

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

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

| KOMMUNKOMPASSEN – RESULTAT AV HUVUDOMRÅDEN OCH DELFRÅGOR VARBERGS KOMMUN 2009 | | | | | | | | | |
|--|--|---------------|---------------|-----|----------|---|---------------|-----|------|
| | | max- poäng | egna poäng | % | | Max- poäng | egna poäng | % | |
| 1 | Offentlighet och demokratisk kontroll | | | | 2 | Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering | | | |
| 1.1 | Hur informeras medborgarna? | 40 | 22 | 55% | 2.1 | Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi? | 10 | 1,5 | 15% |
| 1.2 | Hur främjas medborgarnas engagemang? | 40 | 26 | 65% | 2.2 | Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna? | 20 | 18 | 90% |
| 1.3 | Hur informeras medborgarna om resultat? | 20 | 7 | 35% | 2.3 | Kan brukarna själva påverka serviceutbudet? | 20 | 20 | 100% |
| | | | | | 2.4 | Genomförs brukar-/medborgarundersökningar? | 20 | 18 | 90% |
| | | | | | 2.5 | Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat? | 20 | 8 | 40% |
| | | | | | 2.6 | Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten? | 10 | 4,5 | 45% |
| 3 | Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän | | | | 4 | Ledning, decentralisering och delegering | | | |
| 3.1 | Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet? | 30 | 12 | 40% | 4.1 | Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering? | 30 | 24 | 80% |
| 3.2 | Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå? | 20 | 14 | 70% | 4.2 | Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna? | 20 | 15 | 75% |
| 3.3 | Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen? | 30 | 22,5 | 75% | 4.3 | Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet? | 20 | 18 | 90% |
| 3.4 | Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän? | 20 | 11 | 55% | 4.4 | Hur beskrivs förvaltningsledningen? | 20 | 8 | 40% |
| | | | | | 4.5 | Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter? | 10 | 7 | 70% |

| | | max- poäng | egna poäng | % | | | max- poäng | egna poäng | % |
|----------|--|---------------|---------------|-----|----------|--|---------------|---------------|-----|
| 5 | Kontroll och rapportering | | | | 6 | Personalpolitik | | | |
| 5.1 | Hur detaljerat är rapporteringssystemet? | 40 | 20 | 50% | 6.1 | Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder? | 20 | 8 | 40% |
| 5.2 | Hur sker rapporteringen från tvärsektorieella projekt och program, avseende processer och resultat? | 20 | 8 | 40% | 6.2 | Förekommer individuell lönesättning? | 20 | 10 | 50% |
| 5.3 | Strategier för att synliggöra kostnader. | 20 | 10 | 50% | 6.3 | Förekommer arbetsmiljöundersökningar? | 10 | 5 | 50% |
| 5.4 | Kontroll- och uppföljningsrutiner. | 20 | 12 | 60% | 6.4 | Förekommer medarbetarsamtal? | 20 | 12 | 60% |
| | | | | | 6.5 | Genomförs ledarutvecklingsprogram? | 20 | 16 | 80% |
| | | | | | 6.6 | Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling? | 10 | 7,5 | 75% |
| 7 | Verksamhetsutveckling | | | | 8 | Kommunen som samhällsbyggare | | | |
| 7.1 | Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem? | 20 | 8 | 40% | 8.1 | Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet? | 40 | 38 | 95% |
| 7.2 | Strategisk serviceutveckling. | 20 | 9 | 45% | 8.2 | Kommunens samverkan med kulturlivet. | 20 | 13 | 65% |
| 7.3 | Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt? | 20 | 3 | 15% | 8.3 | Kommunen som partner för näringslivet. | 20 | 15 | 75% |
| 7.4 | Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning. | 20 | 11 | 55% | 8.4 | Kommunens internationella kontakter. | 20 | 19 | 95% |
| 7.5 | Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen? | 20 | 12 | 60% | | | | | |