

KOMMUNKOMPASSEN ANALYS AV LYSEKILS KOMMUN 2019

UTVÄRDERARE: GUNNAR GIDENSTAM, EWA LUVÖ, SKR



Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Lysekils kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
3. Detaljerad genomgång per område	8
Område 1 Offentlighet och demokrati	8
Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	11
Område 3 Politisk styrning och kontroll	14
Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	18
Område 5 Resultat och effektivitet	21
Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	23
Område 7 Ständiga förbättringar	26
Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	29
4. Översikt av poängfördelning	33

1 Vad är kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktøget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen har återkommande reviderats för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Den senaste revideringen gjordes 2019. Alla revideringar har gjorts i samverkan mellan SKR och norska KS.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Kommunens styrdokument
- Kommunens hemsida och sociala medier

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar utifrån Kommunkompassens kriterier. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden.

Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett stort antal frågor belyses. Bedömningen görs med betoning på betydelsen av mål- och resultatstyrning, en sammanhållen organisation, decentralisering av ansvar för tjänsteproduktion och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Ständiga förbättringar

- Kommunen som samhällsbyggare.

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

2. Lysekils kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

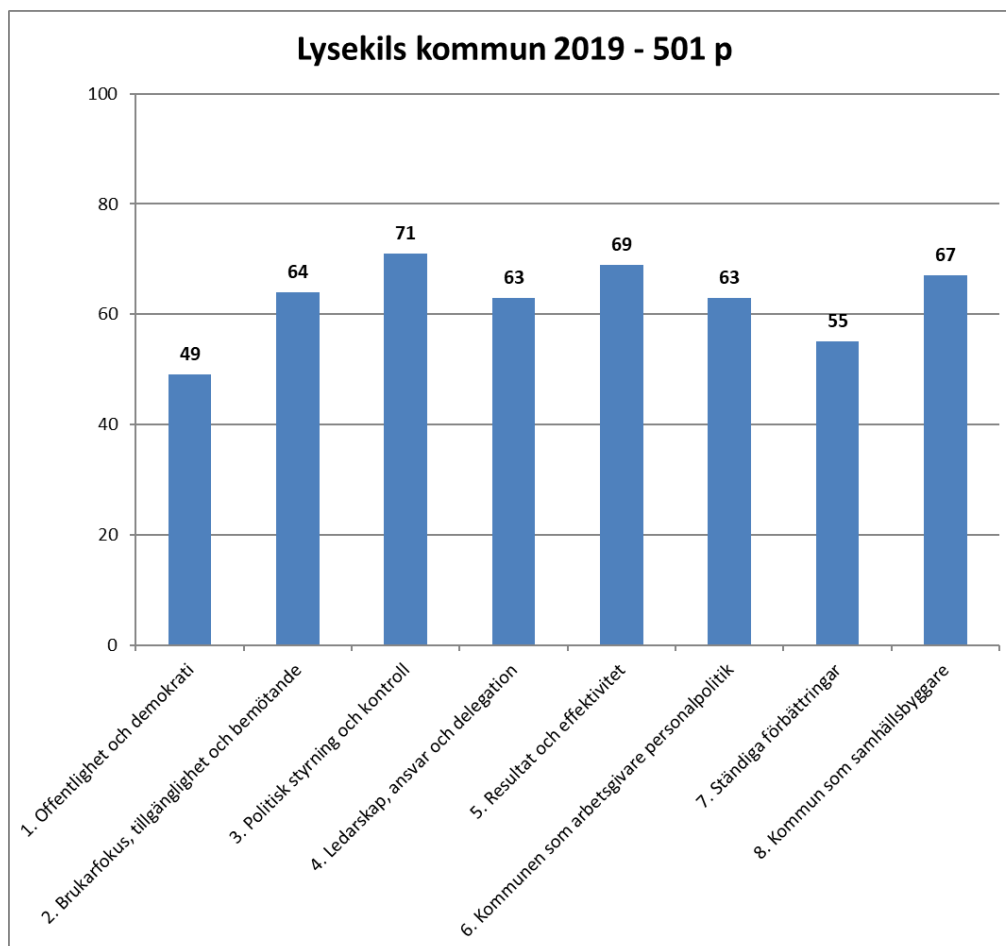
Utvärderingen

Utvärderingen av Lysekils kommun genomfördes i december år 2019 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier.

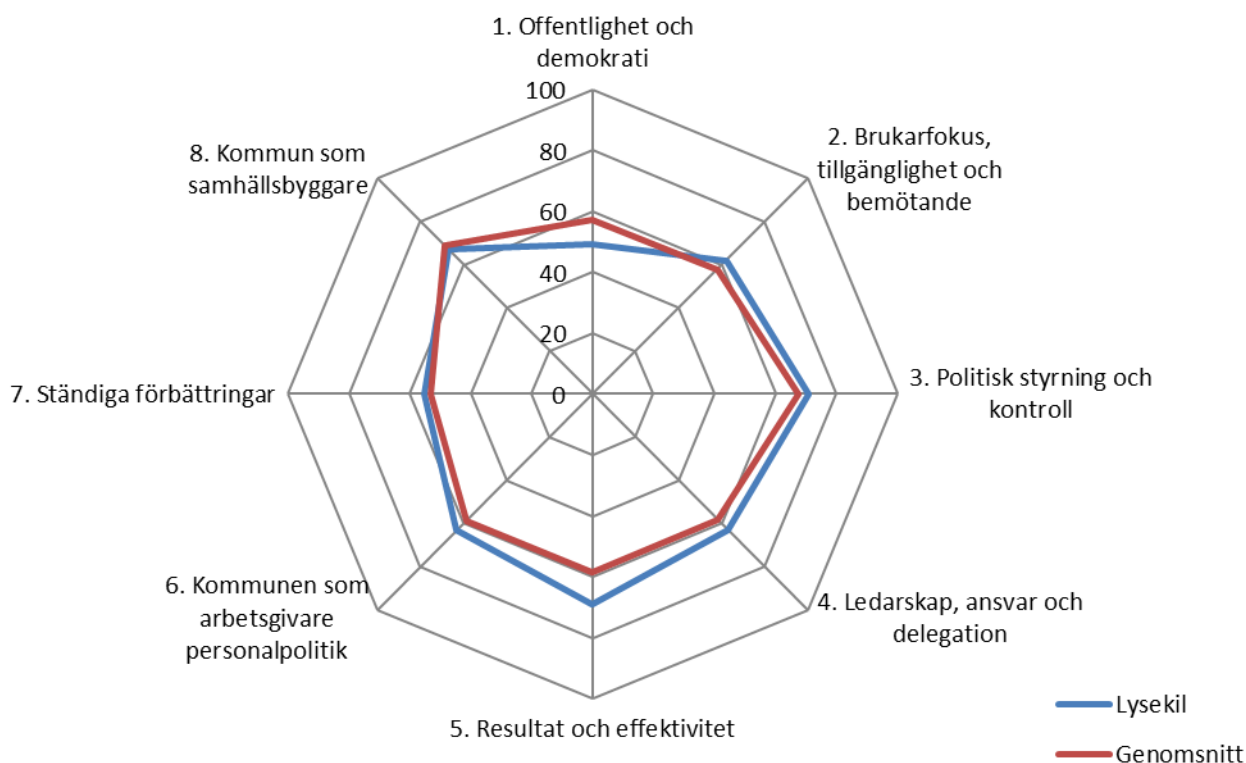
Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Lysekils totalpoäng samt poängfördelningen per område.



Lysekil 2019 jämfört med ett genomsnitt av alla Kommunkompassutvärderingar sedan 2010



Jämförelser

Alla utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida www.skr.se/kommunkompassen.

Sammanfattande kommentarer

Lysekil ligger nära snittet för medelkommunen i Sverige när det gäller Kommunkompassutvärderingar. Två områden skiljer sig lite från detta snitt. När det gäller område 1, Offentlighet och demokrati ligger kommunen under snittet. Kommunen behöver här utveckla sitt samspel med medborgarna utifrån information och medborgardialog.

När det gäller område 5, Resultat och effektivitet, där kommunen ligger något över medelvärdet, är det bland annat ett arbete med verksamhetsresultat och analys på verksamhetsnivå som påbörjats och som ger effekt.

Det finns en viktig iakttagelse när gäller den politiska styrningen på fullmäktige och kommunstyrelsenivå. Intrycket är att uppföljningen av mål och resultat på denna nivå upplevs som otydlig medan rapportering av verksamhetsresultat på

nämndnivå däremot uppfattas vara tydligare. Det finns behov att stärka uppföljningen av de kommunövergripande målen.

Det finns många styrande dokument i Lysekil. Dessa är många gånger utformade så att de ska ge ett stöd till verksamheten när det gäller hur olika frågor ska hanteras. Hur det som anges i dokumenten slår igenom i praktiken och om verksamheterna följer vad som anges är många gånger svårt verifiera. Framförallt på övergripande nivå. Tanken är att mycket av vad som anges i styrdokumenterna ska följas i den ordinarie uppföljningen i budgetcykeln, men så är inte alltid fallet.

Kommunen bör arbeta med att balansera det som styr med det som följs upp. Skulle mer kraft läggas på uppföljning och analys utifrån ett helhetsperspektiv när det gäller flera av de områden som undersöks, så skulle kommunen snabbt höja sin totala poängsumma i en Kommunkompassutvärdering.

3. Detaljerad genomgång per område

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för demokratiutveckling och information• Information till medborgare• Dialog och medborgarmedverkan• Etik – motverkan av korruption	49

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Lysekilsbornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som 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 av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Strategi för demokratiutveckling och information

I Lysekil finns idag ingen plan eller formulerad strategi kring kommunens arbete med demokratiutveckling. Kommunfullmäktige har lagt ett uppdrag till tjänsteorganisationen att ta fram en policy för medborgardialog. Arbetet med detta har startat. Utifrån Kommunkompassens bedömningskriterier är detta ett viktigt område att hantera mer strategiskt för Lysekil.

Kommunen har en kommunikationsstrategi från 2010. Denna är inaktuell i sitt innehåll och håller på att revideras. Det finns även riktlinjer för ”Sociala medier i Lysekil” från 2014. Dessa riktlinjer är mycket allmänt formulerade och känns

delvis föråldrade. Båda dessa strategiska dokument behöver förnyas och sedan förankras i organisationen.

Kommunen bedöms av medborgarna med låga resultat i SCB:s medborgarindex både när det gäller inflytande och information, vilket indikerar att både demokratifrågor och information är viktiga förbättringsområden.

Information till medborgarna

Kommunen är tydlig när det gäller att informera om dagordningar och protokoll för kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder på kommunens hemsida. Även handlingar och beslutsunderlag finns att hämta. Det senare gäller inte på alla kommuners hemsidor.

Tillgängliga protokoll och handlingar är kan vara svåra att läsa för medborgarna, då språket många gånger är tungt och dokumenten är omfattande. Kommunen skulle behöva arbeta mer för att skapa intresse bland Lysekilsborna kring det som hanteras av politiken. Detta kan göras genom att ta fram lightversioner av viktiga strategier, planer och andra dokument som antas av politiken. Kommunen kan också mer aktivt gå ut via annonser dagstidningar eller i annonsblad till invånarna för att informera om viktiga frågor och beslut. Sociala medier som Facebook skulle kunna användas för att sprida information utifrån ett bredare medborgarperspektiv. Idag dominerar serviceperspektivet på kommunens Facebooksidor.

Ett gott exempel när det gäller att sprida information om vad politiken arbetar med är den film som görs efter kommunstyrelsemöten där kommunstyrelsens ordförande kort berättar om vad som beslutats.

Kommunfullmäktigesammanträden är nu tillgängliga via film på hemsidan vilket också är positivt.

Information om resultat

En viktig aspekt på information till medborgarna är att tydliggöra vilka verksamhetsresultat kommunen uppnår och hur skattemedel använd så effektivt om möjligt. Idag finns årsredovisningen på webben och det finns länkar till t.ex. databasen Kolada och SCB:s hemsida. Via dessa vägar är det inte så enkelt för en lekman att hitta relevant information. Kommunen publicerar själv få resultat, brukarundersökningar, jämförelser, m.m. Kommunen skulle behöva arbeta mer med att utifrån ett Lysekilsperspektiv informera kring vad som åstadkoms utifrån vad som intresserar invånarna.

Positivt är att revisionens alla granskningar finns tillgängliga på kommunens webb.

Medborgardialog och deltagande

En grund i demokratiarbetet är att ha återkommande dialoger med medborgarna. Dessa dialoger måste politikerna äga. Ett gott exempel på medborgardialog i Lysekil var framtagandet av kommunens vision, där många olika dialoger

genomfördes i framtagningsprocessen som är första steget i framtagandet av en ny översiktsplan. Kommunen har även prövat medborgardialoger i andra sammanhang med mer eller mindre goda resultat. Intrycket är att dessa medborgardialoger har genomförts lite ad hoc, varför det är positivt att kommunen nu tar fram ett stödmaterial för hur medborgardialoger ska genomföras.

Det finns möjlighet för medborgare att lägga medborgarförslag. Det är relativt få förslag som kommer in och ännu färre som bejakas. Vid intervjuerna nämndes att det finns ett uppdrag från politiken till tjänsteorganisationen att se över arbetet med medborgarförslag. Ett sätt att förnya arbetet skulle kunna vara att införa e-petitioner som är ett mer transparent sätt för att arbeta med att fånga upp medborgarnas idéer och förslag. Malmö och Haparanda är två kommuner som arbetar med e-petitioner.

Kommunen genomför återkommande SCB:s medborgarundersökning. Resultatet analyseras och kommuniceras till politikerna. En del av indikatorerna används för uppföljning av de övergripande målen. Detta är ett bra sätt att lyssna av medborgarnas uppfattning om kommunen.

Motverka korruption

Lysekil antog i slutet av 2018 riktlinjer för att förebygga mutor och jäv. Riktlinjerna är omfattande men allmänt formulerade. De tar upp många olika aspekter av mutor och jäv. Respektive förvaltning måste informera om dessa och anpassa dem till sin verksamhet. Hur detta gjorts har utvärderarna inte kunnat undersöka. Kommunen ska själv följa upp efterlevnaden av riktlinjerna genom internkontrollen i år.

En aspekt som inte fångats upp av riktlinjerna är den politiska dimensionen av jäv avseende alla medborgares rätt till inflytande och att ingen enskild eller grupp ska kunna särbehandlas. Inte heller finns tydligt angivet hur misstankar om mutor, jäv och korruption ska kunna anmälas så att anmälaren känner sig trygg och inte är rädd för att utsättas för repressalier. Detta kan vara förbättringsområden. Laholm är en kommun som tagit fram en visselblåsarfunktion kring dessa frågor.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Dagordningar, protokoll och handlingar för KF, KS, nämnder • KSO på fil efter KS-sammanträde • KF-sammanträde sänds på webben • Revisionsrapporter på webben • Medborgardialog i samband med framtagandet av visionen • Arbete med SCB:s medborgarundersökning • Riktlinjer för att förebygga mutor och jäv 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling • Revidering av kommunikationsstrategi • Bättre information om resultat • Strategi och stöd för hur medborgardialoger kan genomföras • Utveckla medborgarförslag • Förankra och följ upp riktlinjer för att förebygga mutor och jäv • Tydlig information om hur misstankar om korruption ska anmälas

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarfokus • Tillgänglighet och bemötande • Information om service och tjänster • Brukarundersökningar • Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	64

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, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Strategi för brukarfokus

Kommunens övergripande strategi kring brukarfokus belyses till viss del i kommunens styrmodell via "Målgrupp" även om det är medborgarperspektivet som är det tydligaste där. Som del i den övergripande styrningen under rubriken "Kommunens övergripande kvalitetsfaktorer och kvalitetsindikatorer" finns tre kvalitetsindikatorer som mäter tillgänglighet- och bemötande vilket är positivt.

I kommunens värdegrund, öppet, enkelt och värdigt, är brukarperspektivet tydligt. Värdegrunden upplevs av utvärderarna vara förankrad i organisationen. Även i medarbetarplattformen finns brukarperspektivet med genom att där pekas det på att de anställda i Lysekil ska "utgå från kundens behov" och "utöva ett gott värdskap och ett gott bemötande".

Tillgänglighet och bemötande

Olika verksamheter utbildar sina anställda kring service och bemötande utifrån sitt verksamhetsperspektiv. Kommunen erbjuder även på övergripande nivå värdska- och bemötandeutbildningar. Tanken är att alla ska gå dessa på sikt, men prioriterat är för tillfället de som är berörda av besöksnäringen.

Kommunen har ingen utbildning för alla nyanställda, endast för chefer. Tillgänglighet och bemötande lyfts genom att värdegrunden finns med i den checklista som ska gås igenom för den nyanställde. Kommunen har inte utvärderat om och hur denna värdegrund ta upp vid dessa genomgångar. En fundering är om en genomförd utbildning för alla nyanställda skulle kunna få ett bättre genomslag för betydelsen av kommunens värdegrund.

Medarbetarplattformen ligger som grund för den individuella lönesättningen och här finns kundens behov, kvalitet, ett gott värdskap och ett gott bemötande med. Detta är ett bra sätt för att få genomslag för dessa olika brukarperspektiv.

En god tillgänglighet och ett gott bemötande mäts i verksamheterna på olika sätt i brukarenkäter. Tillgänglighet och bemötande mäts också genom undersökningar kopplade till "Kommunens Kvalitet i Korthet (KKiK)". Dessa mått finns med som kvalitetsindikatorer för området "verksamhet" i budget och årsredovisning.

Ett förbättringsförslag kan vara att mer tydligt uppmärksamma personer och arbetsgrupper som kännetecknas av ett gott brukarbemötande. Det skulle vara utmärkelser, nyhetsinslag, synliggörande på olika sätt, etc.

Information om service och tjänster

Kommunen har en webbsida som innehåller mycket information. Tidigare fanns ett informationsindex i projektet KKiK som värderade kommunala hemsidor. Denna undersökning görs inte längre och utvärderarna har inte kunnat se hur kommunen efter 2017 systematiskt följer upp informationen på sin hemsida samt analyserar och förbättrar densamma. Kommunens informationsindex låg 2017 en bit under snittet för svenska kommuner.

Ett förbättringsområde för webben är att anpassa innehållet mer för olika målgrupper. Det kan handla om lättläst, redigerad text med olika språk, teckenspråk, etc. Idag finns stöd på webben för uppläsning och översättning.

På webben presenteras olika förskolor och grundskolor mycket kort avseende elever och inriktning. Här finns oftast inga kontaktuppgifter. I inga fall presenteras jämförbara verksamhetsresultat. För olika äldreboenden eller hemtjänstgrupper finns inga presentationer. Presentation av olika enheter och möjlighet till att jämföra dessa med varandra skulle kunna förbättras.

Kommunen har sedan halvårsskiftet 2019 startat ett kontaktcenter istället för den traditionella växelfunktionen. De som ringer eller skickar e-post till kommunen ska kunna få hjälp med svar på frågor direkt. Det är för utvärderarna lite oklart vilka frågor kontaktcentrat kan svara på och vilka som hänvisas vidare. Det finns fortfarande handläggare i verksamhet som på hemsidan anges med telefonnummer och entimmes telefontid per dag. Kontaktcentrat ska utvidgas med en besöksfunktion där det går att få personlig hjälp direkt. Kontaktcentret bör utvecklas vidare.

Kommunen har ett stort antal pdf-blanketter på sin hemsida. Dessa kan fyllas i på nätet, men måste skrivas ut och skickas in. Kommunen arbetar med att utveckla sin e-service att bli mer interaktiv och hanterbar direkt på nätet. Här finns fortfarande en stor förbättringspotential för ökad digitalisering av service.

Brukarundersökningar

Alla verksamheter arbetar med brukarenkäter på olika sätt. Intrycket är att de flesta använder resultatet på dessa för jämförelser internt och externt samt för analys och förbättringsarbete.

Ett förbättringsområde avseende brukarundersökningar är att arbeta mer med andra metoder än enkäter. Det kan handla om fokusgruppssamtal, snabbmätningar via elektronisk ”tyck till”, lärande observationer, dialogmöten, m.m. Detta görs på olika sätt i vissa verksamheter, men kan prövas av fler och göras mer systematiskt.

System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering

Kommunen arbetar inte med någon form av service- eller kvalitetsdeklarationer. Det finns ett undantag genom det medborgarlöfte som har tagits fram i samverkan med polisen. Denna typ av deklarationer har till syfte att belysa vilken tjänst eller service en brukare kan förvänta sig. En sådan information kan ske på olika sätt och måste inte ha formen av just en service- eller kvalitetsdeklarationer. Utvärderarna hittar inte någon motsvarande information i Lysekil. Laholm är en kommun som arbetar med kvalitetsdeklarationer för att utveckla verksamheten.

Kommunen har ett gemensamt synpunkts- och klagomålshanteringssystem. Det finns webbingångar på förstasidan för utbildning och barnomsorg samt omsorg

och stöd. Det finns även en ingång ett antal ”klick” ned på ”kommun och politik”. De stora verksamheterna skola och omsorg anger att de arbetar systematiskt med att lära från inkommande synpunkter och klagomål.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunens värdegrund och medarbetarplattformen lyfter brukarperspektivet • Kvalitetsindikatorer för tillgänglighet och bemötande • Utbildning i värdskap • Medarbetarplattform som grund för lönekriterier • Alla arbetar systematiskt med brukarenkäter • Systematiskt arbete med synpunkter och klagomål 	<ul style="list-style-type: none"> • Utbildning för nyanställda kring värdegrund, m.m. • Uppmärksamma personer/arbetsgrupper som är duktiga på bemötande • Förbättra informationen på webben ytterligare • Möjliggör jämförelser mellan enheter • Stärk och utveckla kontaktcentret • Arbeta med flera olika verktyg för brukarundersökningar • Kvalitetsdeklarationer eller liknande

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • System för styrning och uppföljning • Politiska mål • Uppföljning och rapportering • Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän • Samspel politiker/tjänstemän 	71

Allmänt

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

ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Uppföljningen av målen måste vara tydlig. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

System för styrning/uppföljning

Lysekil har i en bred process tagit fram en vision, Lysekil 2030, som beslutades 2017 av fullmäktige. Den sammanfattas i följande meningar: ”Lysekil är en hållbar och attraktiv kommun året runt som kännetecknas av kreativitet och framtidstro. Lysekil är en självklar mötesplats och ledande inom maritima näringar”. Denna vision är riktningen för kommunens styrning. Intrycket är att visionen är känd i organisationen.

Kommunen har sedan 2016 arbetat med den styrmodell som gäller idag. Styrmodell är väl beskriven och genomtänkt. Ett signum för modellen är att minska antalet politiska mål och göra dessa mer strategiska för hela organisationen. Verksamheterna har fått ett större mandat att själva utveckla och förbättra utifrån sitt grunduppdrag.

Ett viktigt fundament för att kommunens styrning ska fungera är kommunens värdegrund som sammanfattas i orden ”öppet, enkelt och värdigt”. Denna värdegrund finns med i chefs- och medarbetarplattform och används för medarbetarsamtal och individuell lönesättning.

Vision, styrmodell och värdegrund samspelar och på ett övergripande plan är dessa tre delar väl genomtänkta och beskrivna. Dock finns fortfarande förbättringssteg att ta för att styrningen ska få full genomslag i hela organisationen. Vad detta är framgår i nedanstående avsnitt.

Tydliga politiska mål

Kommunfullmäktige har beslutat om fem övergripande utvecklingsområden. Till vart och ett av dessa utvecklingsområden finns ett utvecklingsmål. Dessa mål följs upp genom totalt 20 mätbara indikatorer som anges i budgethandlingarna. Utöver dessa mål finns de övergripande kvalitetskriterierna målgrupp, medarbetare, verksamhet och ekonomi som också följs med 26 olika indikatorer. Indikatorerna är inte målsatta.

På nämndnivå finns också utvecklingsmål som riktar sig mer specifikt till varje verksamhet. Dessutom finns även så kallade kritiska kvalitetsfaktorer i nämndbudgeten.

Alla de som intervjuats, både politiker och tjänstepersoner, är positiva till den begränsning av mål som gjorts. På nämnds- och förvaltningsnivå uttrycker de intervjuade att styrningen fungerar bättre genom återkommande dialoger mellan nämndpolitiker och förvaltningsledning.

Ett förbättringsområde som kvarstår är att få ut styrningen på enhetsnivå med bland annat dialoger som engagerar bland både chefer och medarbetare.

Ett annat förbättringsområde är att försöka sammanlänka den ekonomiska planeringen och uppföljningen med den som rör verksamhetsresultat. Även om många vittnar om att styrning och uppföljning av verksamhet har utvecklats under åren, så sägs också att styrning av ekonomi och av verksamhetsresultat många gånger är två separerade processer. För att möta framtida utmaningar kring ökade krav på effektivitet och prioriteringar bör kommunen arbeta för att bättre koppla ekonomi med verksamhetsresultat både i planerings- och uppföljningsprocessen.

Ett tredje förbättringsområde när det gäller styrning, är att de övergripande målen som fullmäktige antagit får genomslag även i de kommunala bolagen. Idag är det svårt att via ägardirektiv och årsberättelser se hur dessa fångar upp och bidrar till de övergripande utvecklingsmålen. Den övergripande styrningen bör gälla hela kommunkoncernen.

Uppföljning och rapportering

Vid intervjuerna fångade utvärderarna upp att det fanns ett visst missnöje kring uppföljning av de övergripande målen bland politikerna i kommunstyrelsen. Målen upplevdes i vissa fall ottydliga och uppföljningen av hur kommunen uppfyller målen upplevdes ibland oklar. Det är viktigt att de som arbetar med att utveckla styrningen fångar upp dessa invändningar och försöker stärka uppföljningen för kommunstyrelsen så att de kan fullfölja sin uppsiktsplikt av kommunkoncernens verksamheter. Det har bildats en analysgrupp på kommunövergripande nivå. Denna grupp bör kunna ha en viktig roll i att tydliggöra den koncernövergripande uppföljningen.

På nämndnivå verkar uppföljningen av mål och kritiska kvalitetsfaktorer fungera relativt väl. Nyckelord för att uppföljningen upplevs fungera bättre än tidigare är dialog och analys. Verksamheterna har blivit bättre på att analysera orsakssamband och förstå vad som behöver åtgärdas. Dialogen har blivit ett stöd till att förstå vad olika mått och indikatorer betyder i praktiken.

Ett förbättringsområde när det gäller uppföljning är att tydliggöra de kommunala bolagens bidrag till de kommunövergripande utvecklingsmålen.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Intrycket är att det nya sättet att styra i kommunen har tydliggjort rollerna mellan politiker och tjänstepersoner. Ansvarsfördelningen mellan vad- och hur-frågor har blivit bättre. Det finns dock en utmaning som måste hanteras. Det är som tidigare nämnts kommunstyrelsens upplevelse av att i vissa fall i liten möjlighet att följa upp och agera på de kommunövergripande målen. Det handlar här om att stärka och stödja kommunstyrelsen i dess uppsiktsplikt av kommunkoncernens verksamhet.

Samspel mellan politiker och tjänstemän

Dialogen mellan politiker och tjänstemän blivit bättre på nämndnivå. Den sker oftast mellan presidier och förvaltningsledning. Även på övergripande nivå

finns i budgetprocessen återkommande tillfällen då tjänstepersoner och politiker har dialoger kring mål och uppföljning av dessa. Detta är ett positivt sätt att arbeta.

Att vara politiker idag är ett krävande arbete och det är många gånger svårt för fritidspolitiker att kunna leva upp till de krav som ställs. För att förbättra och stärka politikernas arbetssituation i kommunen skulle ett sätt kunna vara att genomföra återkommande politikerenkäter för att hitta förbättringsområden.

Ett annat sätt är att återkommande utbilda politikerna kring frågor som är kopplade till styrning, uppföljning och till aktuella frågor som rör kommunens prioriterade utvecklingsområden. Politikerna skulle kunna utbildas på ett likande sätt som kommunens chefer idag görs när det gäller styra/leda/coacha.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydlig vision i Lysekil 2030 • Väl beskriven och genomtänkt styrmodell • Tydlig värdegrund • Kommunövergripande utvecklingsmål uppföljningsbara genom mätbara indikatorer • Dialogbaserad styrning och uppföljning • Kommunövergripande analysgrupp 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydliggör uppföljningen och analysen av de kommunövergripande målen • Stärk kommunstyrelsens uppsiktsplikt • Sammanlänka planerings- och uppföljningsprocesser avseende ekonomi och verksamhetsresultat • Skapa koncernstyrning som inbegriper de kommunal bolagen • Återkommande politikerenkäter och stödjande utbildningar

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation• Enheternas ansvar• Tvärsektoriellt samarbete• Personligt ansvar och uppdrag för chefer• Kommunledningens kommunikation• Ledarutveckling	63

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 utvecklingsystem ställs mot förvaltnings specifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Cheferna i organisationen är en av de viktigaste nycklarna till att få genomslag av mål och nå goda resultat. Därför är chefs- och ledarutveckling samt stöd till chefer bland det viktigaste en kommun kan lägga resurser på.

Strategi kring ledarskapet är i Lysekil kopplat till chefernas kunskaper och engagemang i kommunens styrning. Kraft läggs under 2019 och 2020 på den ledarskapsutbildning, Styra, Leda Coacha, som alla chefer ska gå. Effekterna av utbildningen kan först ses under 2020, varför det är svårt att kommentera vad utbildningen kommer att förändra.

Kommunens bild av ledarskapet är även formulerat i chefsplattformen och till viss del i medarbetarplattformen. Dessa två ”riktlinjer” är mycket allmänt formulerade och behöver konkretiseras i handling. Kommunen har inte följt upp dessa två plattformar vilket gör det svårt för utvärderarna att avgöra genomslaget.

Resultatenheternas ansvar

Chefer på enhetsnivå i kommunen har ett stort delegerat ansvar kring budget, personal och organisation. Det fulla ansvaret finns inte när en enhets budget går

med över- eller underskott. Enhetschefens budget nollställs vid årsbokslutet och eventuellt över och underskott skjuts upp på nämndnivå för att regleras. Ett system där budgeten alltid nollställs kan ha en kostnadsdrivande effekt. Dock är systemet med att nollställa budgeten den vanligaste modellen i svenska kommuner.

Tväarsektoriellt samarbete

Lysekil har valt att i sin övergripande budget och verksamhetsplan fokusera på ett antal övergripande utvecklingsområden. Dessa är i sin beskrivning tväarsektoriella och det finns en ansvarig person för varje område. När det gäller ett tväarsektoriellt arbetssätt bör det finnas behov av att tydliggöra tväarsektoriella processer som har bäring på området och dess mål. Att beskriva och tydliggöra sådana processer kan vara ett förbättringsområde för kommunen. Eskilstuna och Botkyrka är två kommuner som har arbetat med att beskriva tväarsektoriella processer på övergripande nivå.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Det generella uppdraget för chefer i Lysekil beskrivs i den chefsplattform som tagits fram. Kommunen arbetar inte på något enhetligt sätt utöver medarbetarsamtalet för att dokumentera och befästa det personliga uppdraget för olika chefer. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att formalisera det personliga uppdraget anpassat till tid och aktuell verksamhet utifrån punkterna i chefsplattformen. Det finns kommuner som arbetar med signerade chefkontrakt med tydliga resultatförväntningar. Nacka och Vänersborg är exempel på sådana kommuner.

Utvärdering av kommunens chefer fångas upp dels i den återkommande medarbetarenkäten, dels i samband med medarbetarsamtalet med överordnad chef. Kommunen skulle kunna införa fler utvärderingar av cheferna för att ge ett tydligare stöd för att utveckla ledarskapet i denna grupp. Helsingborg är en kommun som arbetar brett med både utvärdering och utbildning av chefer i organisationen.

Kommunledningens kommunikation

På övergripande nivå genomförs Chefsdagar fyra gånger per år. Detta är ett utmärkt tillfälle för att arbeta på tvären och lyfta frågor som berör alla chefer.

I Lysekils styrmodell finns ett ökat fokus på verksamheternas eget ansvar för att analysera och utveckla sitt arbete. Vid intervjuerna berättas att mer tid än tidigare läggs idag för att på enhetsnivå arbeta med mål, analys och förbättringar. Samtidigt sägs att mycket mer tid skulle behöva läggas på detta för att styrningen och verksamhetsutveckling på denna nivå ska fungera väl. Stöd till enhetschefer kring de svåra uppgifterna med analys och möjlighet för chefen att samla alla sina medarbetare vid fler tillfällen än idag för att arbeta med verksamhetsutveckling är önskemål.

För att hitta en gemensam riktning i kommunen och samlas kring de gemensamma utvecklingsmålen, så är det viktigt att kommunens tjänstepersonsledning agerar som en samlad grupp som företräder hela kommunens inriktning och inte endast agerar som företrädare för en specifik verksamhet. Det finns en osäkerhet i ledningsgruppen hur de själva uppfattas av chefer och medarbetare i organisationen utifrån sin kommungemensamma roll. Ledningsgruppen och deras gemensamma roll uppfattas otydlig även i andra intervjugrupper. Här finns ett förbättringsområde. Det gemensamma ansvaret för helheten är viktigt när förvaltningscheferna ska leda kommunens olika övergripande utvecklingsområden.

Ledarutveckling

Kommunen genomför idag en ledarutbildning för alla chefer med temat ”Styra, Leda, Coacha”. Fokus på denna utbildning är att utveckla och stärka cheferna för att de ska kunna arbeta enligt kommunen styrmodell. Utbildningen startade 2019 och ska vara genomförd för alla chefer under 2020. Denna utbildning är ett gott exempel på hur ledarskapet kan kopplas till kommunens styrsystem och till att skapa resultat för Lysekilsborna. En invändning kan nämnas. Bolagscheferna kommer inte att gå i det nya ledarskapsprogrammet. Det är ett tecken på att kommunen inte tänker koncernövergripande när det gäller sin styrning och sin utveckling av chefer.

Kommunen har även utbildning för potentiella chefer. Dels sker detta i samarbete med andra kommuner i Bohuslän, dels genomförs en egen seminarierie för medarbetare som kan tänka sig att kliva upp som chef. Det är ett gott exempel.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Chefsplattform • Hög grad av delegering till enhetschefer • Chefsdagar 4 ggr/år • Mer arbete idag kring analys och utveckling på enhetsnivå • Ledarutbildning ”Styra, Leda, Coacha” • Utbildning för potentiella chefer 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkretisering och uppföljning av innehållet i chefsplattformen • Att arbeta mer med tvärssektoriella processer • Beskrivning, kontrakt, etc. på det personliga uppdraget som chef • Ytterligare verktyg för utvärdering av chefer och stöd till chefsutveckling • Mer tid och stöd till enheternas analys och utvecklingsarbete • Bolagschefer i kommunens ledarskapsprogram • Tydliggör och lyft fram kommunens ledningsgrupp som stöd till helhetsperspektivet i kommunen

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling• Kostnader och resultat i budgetprocessen• Projekt, uppföljning och kontroll• Kommunikation kring resurser och resultat• Jämförelser• Extern samverkan	69

Allmänt

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

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Strategin i Lysekil kring resultatstyrning framgår av kommunens styrmodell. Där har ett fokus lagts på verksamhetsnivån och på kvalitetsutveckling i produktionen av tjänster. Det stärker inriktningen på resultatförbättringar.

När det gäller strategin för att arbeta med effektivitet, så är denna otydligare. Det finns mål och riktlinjer för att arbeta med god ekonomisk hushållning. I riktlinjerna talas även om ekonomisk hållbarhet parallellt med både social och ekologisk hållbarhet. Dock hittas lite om vad detta innebär och hur kommunen förhåller sig till effektivitet som begrepp. Det som behöver tydliggöras är hur kommunen utifrån en långsiktigt hållbar ekonomi kan leverera tjänster och service som tillgodoser förväntan hos brukarna och täcker upp för de demografiska förändringar som kan förväntas. Detta är en utmaning som alla kommuner måste hantera framgent.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Det finns verksamheter som försöker kostnadsberäkna delar av sina tjänster. Kostnad per brukare, nettokostnadsavvikelse och lokalkostnader är några mått som används. Intrycket vid intervjuerna var att det finns en hel del kvar för att

kunna säga att kommunen arbetar systematiskt för att hitta olika sätt att arbeta med ökad effektivitet i organisationen. För detta behövs mer kommunövergripande kunskapsstöd till förvaltningar och enheter.

Det pågår för närvarande ett projekt i samarbete mellan SKR och RKA där ett antal nyckeltal för effektivitet i kommuner ska tas fram. Detta ska vara klart hösten 2020 och här kan finnas inspiration för det fortsatta arbetet.

Effektivisering av projektarbeten

Det är viktigt att driva projekt effektivt. Ett sätt är att tydligt beskriva vad som ska göras, vem som har ansvar, hur effekter ska verifieras, m.m. Lysekil har en mall med en omfattande beskrivning av hur projekt ska beskrivas. Utvärderarna har inte kunnat se i vilken omfattning dessa mallar används. Mallen bör kunna vara ett stöd till större projekt som ska genomföras. För mindre projekt verkar beskrivningen lite överarbetad.

Kommunikation kring resurser och resultat

Som tidigare beskrivits arbetar verksamheterna mer med uppföljning och analys av än tidigare vilket är mycket positivt. Dialog har blivit ett nyckelord i kommunen styrning. Det finns en handbok som beskriver olika metoder för hur denna dialog ska kunna föras. Dialogen sker på olika nivåer i organisationen. Det är på enhetsnivå som kommunen behöver lägga mer resurser och kompetensstöd för att stärka dialog för uppföljning och analys.

Som stöd för styrning, uppföljning och analys och för att dialog ska kunna genomföras, finns verksamhetsledningssystemet Stratsys. De flesta anger vid intervjuerna att systemet är ett bra stöd även på enhetsnivå. Det är ett tecken på att systemet används på ett riktigt sätt.

Jämförelser

Alla verksamheter arbetar med jämförelser utifrån ekonomi och kvalitet på sin service. Jämförelser görs dels med andra kommuner, dels mellan egna enheter på de stora verksamheterna. Det är svårt för utvärderarna att verifiera, men intrycket är att jämförelserna används för att analysera och förbättra resultatet i verksamheten.

Det är svårare att hitta jämförelser på övergripande nivå. Lysekil deltar i projektet Kommunens Kvalitet i Korhet (KKiK), men det är oklart hur dessa mått används utifrån jämförelser på övergripande nivå. Vissa av måtten finns med som indikatorer i budget och årsbokslut.

I kommunövergripande budget och årsberättelse publiceras inte några jämförelser med andra kommuner. Det finns förbättringsmöjligheter när det gäller att synliggöra strategiska jämförelser med andra kommuner utifrån olika aspekter. Detta kan göras genom att faktiskt jämföra de indikatorer som kommunen använder för måluppfyllelse, men även utifrån andra perspektiv som

påverkar utvecklingen för Lysekil. Jämförelser ger kunskap kring värdet av olika resultat.

Extern samverkan

Det finns många exempel på att Lysekil samverkar med grannkommuner, med kommuner inom kommunalförbundet Fyrbodalen och även i andra konstellationer. Samverkan sker i formaliserad form genom avtal men också i projektform och i form av erfarenhetsutbyte i nätverk. Det finns även flera exempel på att kommunen samverkar med aktörer inom frivilligsektorn. Lysekil är ett gott exempel på en kommun som genom samverkan breddar kommunens service utifrån ett medborgar- och brukarperspektiv.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Styrmodellen sammanfattar strategin för resultatstyrning • Projektstyrningsmodell • Dialog kring styrning, uppföljning och analys på verksamhetsnivå • Stratsys för verksamhetsstöd • Arbete med jämförelser av kostnader och resultat på verksamhetsnivå • Många exempel på extern samverkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Ta fram strategi för arbete med effektivitetsutveckling • Arbete med att mäta, analysera och förbättra effektivitet • Utveckla dialogen mer (stöd, tid, möjligheter) i verksamheten • Synliggöra jämförelser på övergripande nivå • Förbättra koncernperspektivet genom att samverka med de kommunala bolagen

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering – attraktiv arbetsgivare • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	63

Allmänt

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

Personalstrategi

Den övergripande personalstrategin i Lysekil beskrivs i dels chefsplattformen, dels medarbetarplattformen. Innehållet i dessa dokument har bland annat fått genomslag i styrmodellen, i medarbetarundersökningen, i lönekriterier, etc. Plattformarna har tagits fram 2017 respektive 2018 och har ännu inte följts upp och utvärderats, varför det är lite svårt att följa upp effekten av dessa dokument.

Rekrytering och attraktiv arbetsgivare

Det finns en centralt framtagen handbok för rekrytering. Den är endast stödande och det är oklart i vilken omfattning de rutiner som finns beskrivna där används. Att samordna rekrytering i kommunen bör vara ett sätt att få genomslag för det som uttrycks i chefs- och medarbetarplattform. Kommunen har själv identifierat detta som ett förbättringsområde.

Det finns flera olika aktiviteter där kommunen marknadsför sig som en attraktiv arbetsgivare och försöker locka till sig viktig kompetens. Några exempel är deltagande på mässor, att erbjuda medflyttarekrytering, marknadsföring av platsen Lysekil, deltagande i Kommunakademin Väst och samarbetsavtal med Högskolan Väst kring studentpraktikplatser. Detta är ett gott exempel på satsningar för att locka ny arbetskraft.

Kommunen har även ett antal olika förmåner utöver lön som kan skapa attraktivitet. Dessa motsvarar i mångt och mycket vad många andra kommuner erbjuder.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Kommunen erbjuder ibland annat centrala utbildningsinsatser kring ledarskap och arbetsmiljö. Mycket av kompetensutvecklingsbehovet kartläggs annars på verksamhetsnivå och hur satsningar genomförs där varierar. En utmaning framgent för Sveriges kommuner kommer att vara att kunna behålla och rekrytera kompetent personal. Konkurrensen om attraktiv arbetskraft kommer att öka. Det är viktigt att Lysekil gör en övergripande strategisk analys för kommande behov och agerar utifrån denna analys för att framgent kunna bemanna verksamheterna med kompetenta medarbetare.

Kommunen har tagit fram en tydlig mall för hur medarbetarsamtalen ska gå till. Mallen följer inte helt tydligt strukturen i chefs- och medarbetarplattform vilket

borde vara en del i att implementera innehållet i dessa plattformar. Kommunen följer inte upp i vilken omfattning denna mall följs. För att nå fullt genomslag enligt den önskade systematiken behöver uppföljning och utvärdering av hur samtalen genomförs göras. Detta är ett förbättringsområde.

I Lysekil bedrivs som tidigare nämnts ett ledarskapsprogram med tydlig koppling till kommunens styrsystem. Ett förbättringsområde är att även genomföra en utbildning i medarbetarskap som når alla anställda med ett liknande innehåll, även för dem som inte är chefer.

Individuell lönesättning

Det finns en ny mall för lönesamtal som är mycket tydlig och som innehåller gemensamma lönekriterier. Denna mall följer strukturen och innehåll i chefs- och medarbetarplattform, vilket bör kunna ge en drivkraft för genomslag av dessa plattformar. Det är viktigt att kommunen framgent följer upp hur denna slår igenom och vilka effekterna blir.

Kommunen genomför årliga lönekartläggningar vars resultat ligger till grund för justeringar och prioriteringar av vissa grupper vilket är viktigt och positivt.

Arbetsmiljöarbete

En större medarbetarenkät genomförs vartannat år i kommunen. En del i denna enkät utgörs av SKL:s Hållbart medarbetarengagemang (HME). Dessa HME-frågor ställs i en mindre omfattande medarbetarenkät de år som den stora enkäten inte görs. Meningen är att förvaltningar och arbetsplatser ska analysera resultatet och arbeta med förbättringsåtgärder. Vid intervjuerna framkom att det i många fall saknades tid för att genomföra nödvändiga analyser och för att kunna genomföra reella förbättringsåtgärder. Flera efterlyste förutom mer tid även ett bättre stöd för att kunna arbeta med enkätens resultat.

Mångfald

Lysekil har ett antal styrdokument som anger hur kommunen ska stärka mångfald och minska diskriminering i organisationen. Det finns riktlinjer för integrationsarbete och riktlinjer för likabehandling. Det finns även en plan för jämställdhet. Utvärderarna har inte kunnat se hur dessa faktiskt får genomslag i organisationen och hur mångfaldsarbete ger effekter. En uppföljning av förväntade resultat utifrån både riktlinjer och plan bör göras.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Chefs- och medarbetarplattform • Kommunen marknadsför sig som attraktiv arbetsgivare • Mall för medarbetarsamtal • Tydliga övergripande lönekriterier och mall för bedömning • Återkommande medarbetarenkäter • Flera styrande dokument för stöd till arbete med mångfald 	<ul style="list-style-type: none"> • Uppföljning av chefs och medarbetarplattform • Mer samordnad rekrytering • Övergripande strategisk analys för framtida kompetensbehov • Uppföljning av hur medarbetarsamtal genomförs • Uppföljning av lönekriteriernas genomslag • Genomförande av en utbildning i medarbetarskap • Mer stöd kring analys och förbättringar av resultatet utifrån medarbetarenkät • Uppföljning av effekter utifrån mångfaldsarbetet

Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ständiga förbättringar • Analys av avvikelser, brister och problem • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldspaning och samverkan • Metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna • Kreativitet och förbättringar 	55

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 ständiga förbättringar

Att arbeta med ständiga förbättringar är en tydlig del i kommunens styrmodell. Detta arbete faller in under ”Kvalitetssäkring av grunduppdraget” och klargörs av ”Riktlinjer för ständiga förbättringar”. Strukturen för detta arbete är tydligt beskrivet i teorin. Vid intervjuerna ges intrycket av att det skett ett ökat fokus på av det lokala förbättringsarbetet genom en tydligare delegering av detta till verksamheten.

Samordningen av förbättringsarbetet på övergripande nivå sker till viss del genom organiseringen av de olika utvecklingsområden som är kopplade till fullmäktiges budget- och plandokument. En nystartad analysgrupp med representanter från olika verksamheter är en del i denna samordning. Denna analysgrupp bör förutom att arbeta med analys av måluppfyllelse på övergripande utvecklingsområden, även vara ett stöd för analysarbetet på verksamhetsnivå.

Karlskrona är en kommun som har en kommunövergripande kvalitetsgrupp direkt knuten till kommundirektören. Ulricehamn är en kommun som arbetar med analysverkstäder och de har tagit fram en egen analyshandbok. Här kan finnas inspiration för det fortsatta arbetet.

Analys av avvikelser, brister och problem

I den nya styrmodellens finns ett ökat fokus på att arbeta med ständiga förbättringar i verksamheten. Analys är en viktig komponent i detta arbete. Vid intervjuerna fick utvärderarna bilden av att analysarbetet av avvikelser är en del i förbättringsarbetet som pågår på verksamhetsnivå. Detta arbete kan stärkas och utvecklas ytterligare genom att mer stöd ges till enheter från övergripande och från förvaltningsnivå.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Det finns i Lysekil ett stort antal olika nätverk och samarbetsforum med andra kommuner för omvärldsspaning, lärande och gemensam utveckling. Detta är en styrka och ger extra kraft till förbättringsarbetet för service och tjänster.

Ska något förbättringsområde nämnas här, så är det att kommunen borde kunna samarbeta mer med universitet och högskolor för att tillföra forskningsperspektivet till utvecklingsarbetet inom de egna kärnverksamheterna. En stor samverkan sker idag mellan olika aktörer när det gäller maritim forskning, vilket är ett gott exempel.

Metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna

Det finns en stor mängd olika metoder och verktyg för att bedriva förbättringsarbete. Många av dessa verktyg är generella och kan användas av olika verksamheter. Kommunen ger idag visst stöd kring att använda vissa gemensamma verktyg t.ex. inom HR-arbetet kopplat till medarbetarenkäten, APT, arbetsmiljö m.m. Ett förbättringsområde är att ge samordnat stöd till verksamheterna när det gäller olika verktyg som kan användas i förbättringsarbetet.

Kreativitet och innovation

Innovation, kreativitet och nytänkande är förmågor som måste stärkas i Lysekil. Det går att systematiskt arbeta med att stimulera enskilda och arbetsplatser med att hitta och pröva nya arbetssätt. Detta görs förenklat att dels uppmuntra de anställda att hitta förbättringsförslag, dels att avsätta tid och resurser för att pröva och genomföra förbättringar i hela organisationen. Helsingborg och Västerås är två kommuner som arbetar på olika sätt med att stödja innovationer och kreativitet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Tydlig koppling av förbättringsarbete till styrmodellen• Nystartad analysgrupp• Många exempel på lärande nätverk och samarbetsprojekt med andra kommuner• Samverkan mellan kommun, näringar och forskning avseende Maritima Lysekil	<ul style="list-style-type: none">• Mer stöd till analys på verksamhetsnivå• Stöd till verksamheter avseende olika verktyg för kvalitetsutveckling• Mer samverkan med universitet och högskolor inom kärnverksamheterna• Systematiskt arbete med innovation och kreativitet

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Planer/strategier för samhällsbyggande• Samarbete med civilsamhället• Samarbete med kulturlivet• Stöd till näringslivet• Internationella kontakter• Miljöfrågor• Social hållbarhet	67

Allmänt

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

Planer/strategier för samhällsbyggande

Lysekil har ett utvecklingsområde som benämns ”Upplev Lysekil och vår unika livsmiljö”. Där lyfts utvecklingsmålet ”I Lysekils kommun ska både bofasta och besökare erbjudas god livskvalitet och högkvalitativa upplevelser året runt.” Här kan sägas att Lysekils målsättning inom samhällsbyggande beskrivs på ett mycket allmänt plan.

Ett mer samlat grepp kring strategin för byggandet av det goda samhället syns i den process som kommunen startat för att ta fram en ny översiktsplan. Här finns flera intressanta inslag som belyser vision, omvärldsfaktorer, delaktighet av olika aktörer, m.m.

När det gäller Lysekils olika strategier för delar av samhällsbyggandet utifrån de dimensioner som kommunkompassen lyfter, så varierar detta. Det finns idag inga tydliga styrdokument som rör kommunens samverkan med civilsamhällets aktörer. Däremot är samverkan och stöd kring utveckling av kulturlivet tydligare genom det kulturpolitiska programmet och därtill hörande handlingsplan. Det finns även en näringslivstrategi som för närvarande håller på att omarbetas och det finns ett tydligt fokus på hållbarhet i kommunens budget och även i arbetet med att ta fram en ny översiktsplan. Ett förbättringsområde är att tydligare beskriva strategin i Lysekil kring det internationella arbetet.

Samverkan med civilsamhället

Kommunens system för stöd till föreningar genom bidrag ser ut som det gör i merparten av Sveriges kommuner. Lysekil gör för närvarande en översyn av riktlinjerna för detta bidrag.

Det finns en potential i att utveckla kommunens samspel med föreningslivet. Det handlar då om att i samverkan på ett tydligare sätt använda sig av den kraft som finns inom den ideella sektorn. Det kan vara att skapa forum där kommunen återkommande träffar föreningar och enskilda medborgare för att lyfta och fokusera på gemensamma utmaningar. Att tillsammans agera för gemensamma mål där det finns win-win-möjligheter är också en utvecklingsmöjlighet med stor potential. Agenda 2030-arbetet skulle kunna vara en samlade punkt i en sådan samverkan. Enskilda medborgare och föreningsliv är då viktiga parter, men även samverkan med näringslivet kan utvecklas genom att företag ger stöd och genomför insatser som gynnar lokalsamhället i stort.

Kommunen har flyttat fram positionerna kring samverkan med föreningslivet genom att en föreningsutvecklare har anställts.

Lysekil är ett gott exempel när det gäller att tillsammans med andra aktörer i kommunen arrangera olika evenemang som sätter kommunen på kartan. Lysekils kulturvecka, nordisk skutträff och seglarveckan med Lysekil Womens Match är några aktiviteter som är kända utanför kommunens gränser.

Stöd till näringslivet

Kommunen har höga värden i den insiktsmätning som görs av SKR. Insikten mäter kommunens service till företagen. Det visar att arbetet med modellen företagslots och ”en dörr in” ger resultat. Kommunen arbetar även med direktkontakter och har som mål att besöka 100 företag i kommunen på 100 dagar. Samverkan kring de maritima näringarna, att utveckla infrastruktur, göra mark tillgänglig för etablering är exempel på satsningar som kommunen försöker prioritera. Även en tydlig satsning på turism är en viktig aspekt av det näringslivsstärkande arbetet.

Ett förbättringsområde som kommunen själv identifierat och jobbar på att förbättra är den låga placering som Lysekil får i rankingen som Svenskt näringsliv genomför varje år.

Internationella kontakter

Det sker ett internationellt samarbete kring att utveckla Lysekil som plats. Projektet ”Urban Platsinnovation” tillsammans med flera svenska kommuner och Fredrikstad i Norge och ”Ren Kustlinje” där flera olika parter i Norge, Danmark och Sverige samverkar är exempel på samarbeten där kommunen är inblandad. Kommunen har däremot inga vänorter.

Det internationella samarbetet borde gå att stärka. Det finns möjligheter att genom ett bredare internationellt samarbete dels utveckla lärandet, dels hitta

finansiering till nya projekt som kan ge den egna kärnverksamheten, näringslivet och andra aktörer stöd till utveckling.

Miljöfrågor

Det finns framtagna riktlinjer för kommunens miljöarbete inom de egna verksamheterna. Det finns även en grön strategi som belyser hur byggande och planering ska genomföras i förhållande till naturvärden.

Intrycket att det sker en hel del arbete inom olika verksamheter när det gäller att minimera användning av kemikalier, göra en omställning avseende energiförbrukning, bevara biologisk mångfald, etc. Däremot är det vårt att få en helhetsbild av effekterna utifrån det som görs. Det finns ingen enhetlig uppföljning av hur långt kommunen kommit inom olika områden och inte heller någon samlad analys av aktiviteter och resultat. Detta borde vara ett förbättringsarbete för kommunen.

När det gäller information till enskilda Lysekilsbor och till näringslivet avseende energianvändning, återvinning, minimering av klimatpåverkan, m.m. så återfinns inte denna på Lysekils egna webbsidor. Återvinningsinformation finns på återvinningsbolaget RAMBO AB:s hemsida. Information kring energirådgivning finns på Uddevalla kommun hemsida där hemvisten för den gemensamma energirådgivaren finns. Allmän miljöinformation finns på Sotenäs kommuns hemsida. Sotenäs, Munkedal och Lysekils samverkar kring en gemensam nämnd, miljönämnden i mellersta Bohuslän och Sotenäs kommun är värdkommun för denna nämnd. Intrycket är att viktig miljöinformation kan vara lite svår att ta till sig då att den ligger på olika hemsidor och är utformad på olika sätt.

Social hållbarhet

Det finns olika samverkansformer och det pågår många aktiviteter som har bäring på social hållbarhet i Lysekil. Ett exempel på samverkan är den styrgrupp för brottsförebyggande och trygghetsskapande arbete som kommunstyrelsens ordförande leder. Inom ”Effektiv samordning för trygghet” (EST), samverkar kommunala förvaltningar, bostadsbolaget och polisen kring trygghetsfrågor.

Ett gott exempel på aktivitet inom social hållbarhet är att kommunen engagerar trygghetsvandrare på ideell basis. Ett annat exempel är det kommunala bolaget Lysekilsbostäder som arbetar mycket med sociala insatser i bostadsområden. Det kan vara grannsamverkan, bovärdar, sociala aktiviteter, m.m. Sammantaget finns många olika exempel på att kommunen arbetar med social hållbarhet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunens arbete kring ny översiktsplan har bäring på hållbart samhällsbyggande • Det kulturpolitiska programmet med handlingsplan • Nyanställd föreningsutvecklare • Lysekil som evenemangsstad • ”En dörr in” till kommunen för företagen • Samverkan med näringar kring marina satsningar och turism • Många exempel på samverkan och aktiviteter för att skapa social hållbarhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydligare strategi kring hållbart ”samhällsbyggande” • Strategi kring samverkan med civilsamhället • Stärk samverkan med civilsamhället • Åtgärder kring att stärka näringslivsarbetet i förhållande till undersökningen av Svenskt Näringsliv • Utveckla det internationella utbytet • Samordnad uppföljning av resultat i miljöarbetet • Stärk informationen till allmänheten kring miljöfrågor

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Lysekil kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	5	15	33%
1.2	Hur informeras invånarna om aktuella frågor i politiken?	11	20	55%
1.3	Hur informeras invånare om resultat?	13	25	52%
1.4	Hur främjas invånardialog och deltagande?	16	30	53%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom god etik?	4	10	40%
		49	100	49%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	14	15	93%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	15	25	60%
2.3	Hur informerar kommunen om service och tjänster?	11	20	55%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	13	20	65%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för invånare/brukare?	11	20	55%
		64	100	64%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänk avseende styrning/uppföljning?	14	15	93%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	16	25	64%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	15	25	60%
3.4	Finns det tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	17	20	85%
3.5	Finns en ömsesidiga förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	9	15	60%
		71	100	71%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	11	15	73%
4.2	Vilket ansvar har enheterna för budget, personal och organisation?	6	10	60%
4.3	Beskrivs rutiner och ansvar för tvärssektoriella samarbeten?	12	20	60%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	7	15	47%
4.5	Sker centrala ledning över underställda avdelningar/enheter?	12	20	60%
4.6	Bedriver kommunen ledarutveckling?	15	20	75%
		63	100	63%

5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	10	15	67%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	16	25	64%
5.3	Arbetar kommunen med en effektivisering av arbete i projekt?	11	15	73%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	11	15	73%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	12	20	60%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	9	10	90%
		69	100	69%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	9	15	60%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	15	20	75%
6.3	Läggs stor vikt vid kompetens- och medarbetarutveckling?	13	25	52%
6.4	Hur bedrivs kommunens arbete med lokal lönebildning och individuell lönesättning?	10	15	67%
6.5	Hur arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	10	15	67%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	6	10	60%
		63	100	63%

7.	Ständiga förbättringar	Uppnått	Max	Procent
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	12	15	80%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	16	25	64%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	16	20	80%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	11	20	55%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	0	20	0%
		55	100	55%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	10	15	67%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utvecklingen av lokalsamhället?	9	15	60%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	12	15	80%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	80%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	5	10	50%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	9	15	60%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	10	15	67%
		67	100	67%