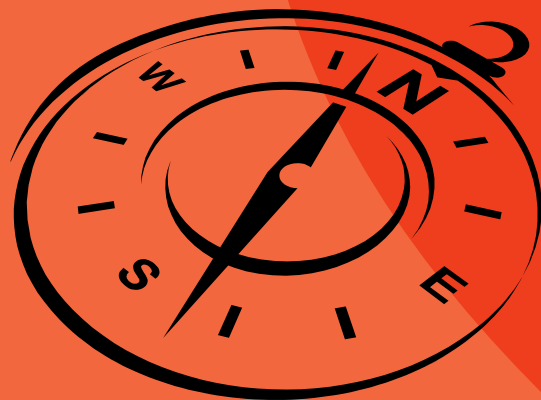




# KommunKompassen

ANALYS AV GÖTENE KOMMUN

2019



Leif Eldås och Henrik Bergström SKR

## Innehåll

<b>1</b>	<b>Vad är Kommunkompassen?.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Resultat Götene kommun - Sammanfattning.....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Områdesvis genomgång av resultatet.....</b>	<b>6</b>
	Område 1 Offentlighet och demokrati .....	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering .....	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll .....	11
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	14
	Område 5 Resultat och effektivitet .....	16
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare.....	18
	Område 7 Verksamhetsutveckling .....	20
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	22
<b>4</b>	<b>Översikt av poängfördelning.....</b>	<b>26</b>

# 1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge (KS). Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Regioner har använt verktyget sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010, 2015 samt 2019-2020 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Den senaste revideringsprocessen har genomförts i samverkan med norska KL, Åbo Akademi, medlemmar och andra sakkunniga inom de områden Kommunkompassen fokuserar på.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

- Det lokala politiska uppdraget
- Kommunernas förmedling av tjänster
- Kommunen som arbetsgivare
- Kommunens del i att utveckla lokalsamhället

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda den och skapa förutsättningar för effektiva och kvalitativa tjänster.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida

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

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokrati
- Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare
- Ständiga förbättringar
- Kommunen som samhällsbyggare

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten 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 verifierade.

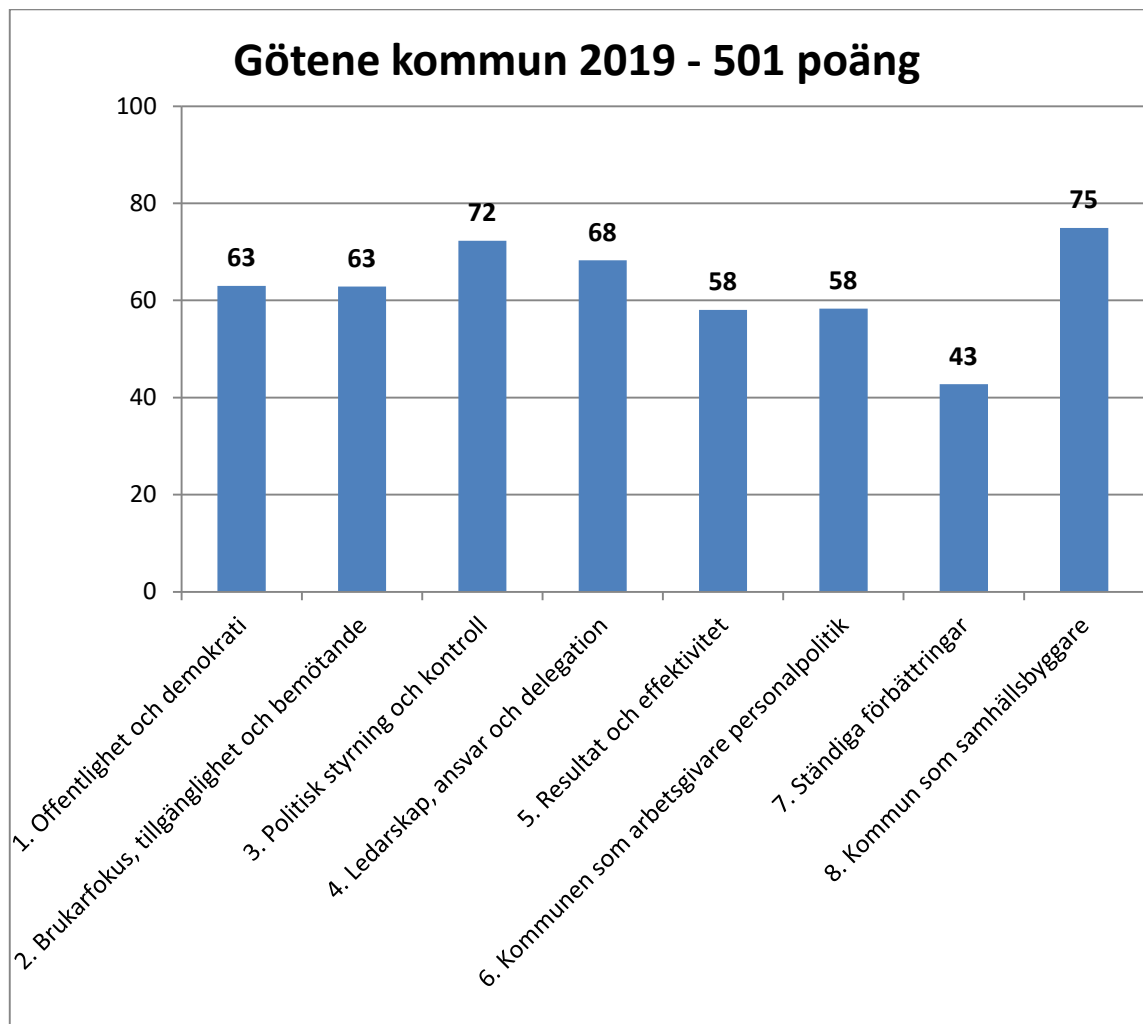
## 2 Resultat Götene kommun - Sammanfattning

### Utvärderingen

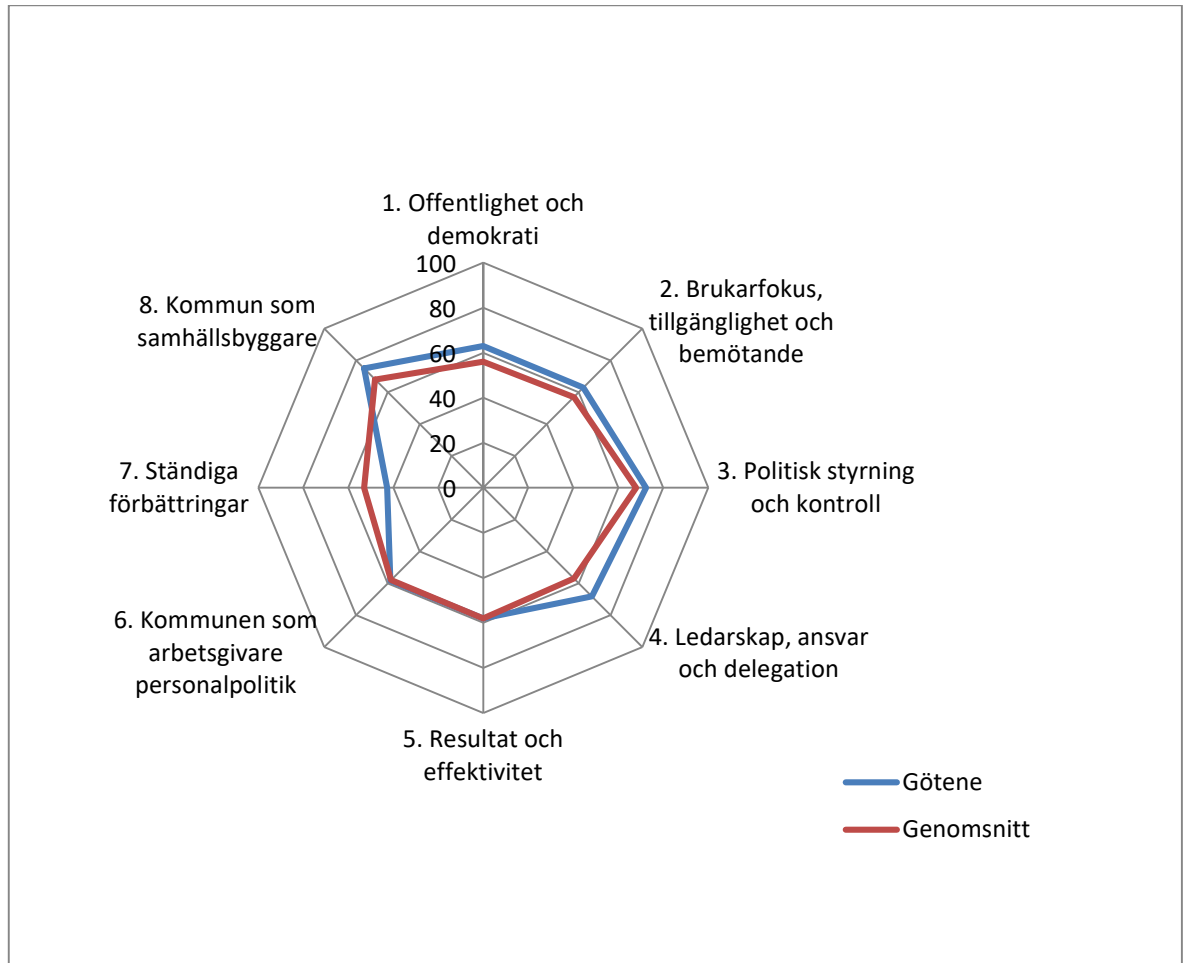
Utvärderingen av Götene kommun genomfördes i december 2019 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsteamet har studerat styrdokument, granskat kommunens externa webbsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade deltog politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Götene totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Götene resultatprofil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av kommuner som utvärderats enligt den senaste revideringen av Kommunkompassen.



### Jämförelser

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

### 3 Områdesvis genomgång av resultatet

#### Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för demokratiutveckling</li><li>• Information till medborgare</li><li>• Dialog och medborgarmedverkan</li><li>• Etik – motverkan av korruption</li></ul>	63

#### Allmänt

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

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

#### Strategi för demokratiutveckling

Det strategiska dokumentet som kommunen hänvisar till i detta sammanhang är ”Ledningssystem för politisk målstyrning och systematiskt kvalitetsarbete för hållbar utveckling”. Det är dock mer ett internt styrdokument. För åren 2016-2018 fattade kommunfullmäktige beslutat om sju stycken strategiska mål. Dessa har även gällt under 2019. Ett av målen fokuserar på att Göteneborna ska ha möjlighet till inflytande och delaktighet. Målet följs årligen upp genom tre indikatorer.

Det finns en demokratiberedning utsedd av Kommunfullmäktige och som leds av KFs ordförande med visst tjänstepersonsstöd. Arbetet utvärderades i viss mån inför den nya mandatperioden och det har förts diskussioner kring hur den politiska ledningen ska arbeta med demokratiutveckling framöver. Ett utvecklingsområde är att inför medborgarna ge en tydligare avsiktsförklaring kring vad kommunen vill uppnå med sitt arbete, samt vilka möjligheter som finns för Göteneborna vad avser information, deltagande i dialog, kunna vara delaktighet och ha inflytande.

#### Information till medborgarna

Götene kommun har riktlinjer för kommunikation. Dessa stipulerar ett förhållningssätt som ska stödja alla att utvecklas mot att bli en mer kommunikativ organisation.

Riktlinjerna innehåller inga aktiviteter som kan utvärderas, utan varje kommunikationsinsats ska utvärderas efter genomförande. För övrigt är kommunikationsansvaret decentraliserat och ansvaret ligger på varje chef och medarbetare. Den anger dock ingen riktning kring vad som ska kommuniceras till medborgarna. Det kan ha ett strategiskt värde och vara ett stöd för de som arbetar med information inom ramarna för sina uppdrag.

Vid sidan av kommunens webbsida används även andra informationskanaler regelbundet exempelvis genom köpa utrymme i Götene Tidning, en gratistidning som utges en gång i veckan till samtliga hushåll och företag i Götene kommun. Bland annat har KKiK resultat presenterats för medborgarna genom annonserier där. Nya Lidköpingstidningen är störst och bevakar Götene och där kan kommunen även köpa informationsutrymme. Vad avser Kommunfullmäktiges sammanträden så direktsänds dessa via Radio Kinnekulle, samt via webbradio.

Götene kommun har ett medborgarkontor där samhällsvägledare bland annat svarar på frågor, vägleder och ger stöd i enklare ärenden.

### **Information om resultat**

Verksamheterna publicerar sina årliga kvalitetsredovisningar på webben under rubrikskedjan Kommun och politik/Om kommunen/Styrning och kvalitet, vilket är bra. Resultatredovisningar av annan karaktär är också samlad där ex. KKiK i form av lättillgängliga filmer. Kommunen gör för övrigt en kortversion av årsredovisningar och publicerar på webben. Ett förbättringsområde kan vara att underlätta genom att sätta resultaten i ett sammanhang exempelvis kommentera kopplingen till måluppfyllelse. Har vi nått våra mål? Har våra prioriteringar fallit väl ut?

### **Medborgardialog och deltagande**

Götene kommuns arbete med medborgardialog har ingen tydlig profil, sannolikt beroende på att det saknas en tydlig strategi kring vad man vill uppnå och hur. Men det pågår en diskussion kring ett ställningstagande. Medborgarförslag finns och används. Förslagen utreds och ansvarig nämnd beslutar om eventuellt genomförande. Demokratiberedningen utvärderade medborgarförslagsinstrumentet inför senaste mandatperioden, efter en diskussion om att eventuellt ta bort dem. Det har även genomförts ortsdialoger och andra former av dialog, men utvärderarna har inte hitta någon information om vad det lett till på kommunens webbsida. Några exempel är dock dialog med nyanlända inom ramen för ett avslutat projekt, "Mötesplats Götene". En särskild satsning på demokrati och ungdomsinflytande via fikadialogmöten mellan ungdomar och politiker, under våren 2019. Därtill finns en Ungdomslots som kommunicerar med ungdomar som ger förslag och vill påverka politiken i kommunen. Ungdomslotsteamet tar med sig förslag och diskuterar dessa tillsammans med förtroendevalda och ungdomar. Det finns tre särskilda råd som är obligatoriska remissinsatser till nämnderna, Folkhälsorådet, Pensionärsrådet och Tillgänglighetsrådet. Även här saknas information på kommunens webbplats.

Götene kommun har i samverkan med Polisen tagit fram ett medborgarlöfte där båda parter ska samverka i syfte att minska droganvändande, öka tryggheten och minska inbrott.

SCB medborgarenkät genomförs vartannat år. Materialet används som underlag för diskussioner både politiskt och inom verksamheten. Senaste mätningen användes som underlag för en workshop i KF. Någon formell utvärdering av arbetet är inte gjort, däremot har nyttan av mätningen diskuterats.

## Motverka korruption

I riktlinjen för representation i Götene kommun finns ett stycke om Riktlinjer för Mutor och Bestickning. Dessa har följts upp genom diskussion i ledningsgrupper. Internkontrollen omfattar även arbete för att förebygga korruption, mutor och jäv. Kommunens synpunktshanteringssystem är också en väg in genom fem olika kanaler.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiskt mål kring att Göteneborna ska ha möjlighet till inflytande och delaktighet</li> <li>• Demokratiberedning</li> <li>• Verksamheternas kvalitetsredovisningar och andra resultat ex. från BU på webben. KKiK i lättillgängligt film format</li> <li>• Medborgarundersökningar genomförs regelbundet</li> <li>• Riktlinjer för kommunikation</li> <li>• Medborgarförslag och olika former av dialog ex, ortsdialog</li> <li>• Medborgarkontoret</li> <li>• Medborgarlöfte i samverkan med Polisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ta fram en tydligare avsiktsförklaring kring vad kommunen vill uppnå med sitt arbete med demokratiutveckling? Inflytande och delaktighet tillräckligt?</li> <li>• Götene kommuns operativa arbete med medborgardialog- kontinuitet?</li> <li>• Tydliggör vilka möjligheter Göteneborna har vad avser information om medborgardialog, deltagande i dialog och ha inflytande - profil på webben och i andra informationskanaler?</li> <li>• Det saknas en övergripande inriktning kring vad som ska kommuniceras till medborgarna och på vilket sätt. Ansvaret är decentraliserat</li> <li>• Fortsätt utveckla ”resultatplattformarna på webben utifrån ett medborgarperspektiv. Ex. kommentera resultat och måluppfyllelse</li> </ul>

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för brukarorientering</li> <li>• Tillgänglighet och bemötande</li> <li>• Information om service och tjänster</li> <li>• Brukarundersökningar</li> <li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li> </ul>	<h1 style="margin: 0;">63</h1>

### Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga kvalitetsaspekter i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla.

Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.



## **Strategi för brukarorientering**

Värderingsstyrning är ingen enkel uppgift. Det är inte lätt att förankra värderingar i en organisation och får dessa att inte bara fastna på näthinnan hos chefer och medarbetare utan även prägla det dagliga arbetet. Här har Götene kommun varit framgångsrika enligt utvärderarnas uppfattning. Arbetet har pågått sedan 2008 och utvecklats succesivt. Värdegrunden har processats och förankrats i ledningsgrupper, samverkansgrupper, chefsgrupper, fackliga företrädare, som även deltagit i framtagandet av värderingarna. Det finns dialogfrågor i värdegrundsdokumentet som processats vid arbetsplatsträffar. Värdegrunden beskrivs i kommunens så kallade "För Dig" som är en del av medarbetar- som ledningsstrategin. Materialet följs uppregetbundet i olika forum och utvärderas i ledningsgruppen.

Ett utvecklingsområde kan vara att på övergripande nivå lyfta värdegrunden i de centrala styrdokumentet, exempelvis budgeten.

## **Tillgänglighet och bemötande**

Andemeningen i värdegrunden är att fokusera på brukarens perspektiv där bemötande och tillgänglighet är viktiga kvalitetsaspekter. Mätning av tillgänglighet och bemötande gällande telefoni och e-post görs vart annat år. Det materialet används för att utveckla servicen mot brukarna. Tillgängligheten mäts varje år i KKiK, som även det används för utvecklingsinsatser. I annonseringen för lediga tjänster betonas inte värdegrunden och de båda kvalitetsaspekterna, det finns ingen enhetlig linje, utan man gör lite olika. Men enligt intervjuerna är dessa båda aspekter en viktig del i introduktionen av nyanställda. Utbildning i bemötande och tillgänglighet samt hur arbetsprestationen påverkar lönesättning skiljer sig åt inom de olika verksamhetsområdena.

Ett utvecklingsområde kan vara att likrikta arbetet och innehållet som kommuniceras under rekryteringsprocessen, samt ha några övergripande lönekriterier som gemensam utgångspunkt för lönesättningen. På kommunövergripande nivå kan man också uppmärksamma grupper/individer som utmärker sig positivt vad avser tillgänglighet och bemötande. Det kan ha ett symbolvärde och en signal om betydelsen av värdegrunden och kvalitetsaspekterna.

Inom sektor omsorg finns ambassadörer, cirka 14 personer som arbetar med att lyfta det positiva i arbetet, gott bemötande, sprida glädje genom närvaro och olika aktiviteter. De försöker visa upp verksamheterna i närbild internt på intranätet. Vad man gör och vad man är stolt över. En uppskattad och framgångsrik metod.

## **Information om service och tjänster**

Kommunens externa webbsida är en central informationsbärare som utvärderas och utvecklas regelbundet. De olika serviceenheterna har också tryckt och nedladdningsbar information som beskriver verksamheten. Ett utvecklingsområde kan vara att komplettera innehållet på enheternas webbsidor med resultat så att man kan jämföra olika enheter med varandra. Kommunens äldreboenden får tjäna som gott exempel i sammanhanget där resultat från bland annat intern granskning och brukarundersökningar kan nås genom en länk från boendets egen sida.

## **Brukarundersökningar**

Verksamheterna Kost, lokalvård, fastighet samt gata/park arbetar med egna brukarundersökningar och kundnöjdhet. Enkäterna samt indikatorerna är under omformning för att mäta/styra mer på/mot resultat.

Brukarnöjdhet mäts årligen av socialstyrelsen inom samtliga verksamheter i sektor omsorg. Utifrån analys av resultatet genomförs förbättringsarbete. Inom skolområdet genomförs elevundersökning vartannat år av skolinspektionen och resultaten hanteras på ett liknande sätt. Resultaten föredras även för respektive nämnd.

Ett utvecklingsområde kan vara att i större utsträckning jämföra resultaten med andra enheter, verksamhetsområden eller kommuner för att skapa ett internt lärande och använda som drivkraft i förbättringsarbetet.

### **Service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering**

Kommunen arbetar inte systematiskt med att innehållsdeklarera tjänsterna genom att kommunicera åtaganden eller liknande. Det är ett medvetet val. Undantaget är medborgarlöftet i samverkan med polisen som nämnts tidigare.

Kommunen har ett gemensamt digitalt system, via E-tjänst på webben, för att inhämta synpunkter som omfattar hela kommunorganisationen. Man kan även lämna in via E-post, telefon, besök i medborgarkontoret eller via brev. De synpunkter och klagomål som kommer in hanteras av verksamheten och alla som önskar får ett svar. Systemet har vidareutvecklats under åren.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”För Dig” konceptet är förankrat bland ledare och medarbetare</li> <li>• Andemeningen i värdegrunden fokuserar bland annat på bemötande och tillgänglighet</li> <li>• Anställda utbildas i bemötande på verksamhetsnivå</li> <li>• Brukarundersökningar – Systematiskt men olika och generellt sett kopplat till förbättringsarbete</li> <li>• Kommunens webbsida utvärderas och utvecklas regelbundet</li> <li>• Relativt väl presenterade serviceenheter på webben generellt sett. Äldreboenden gott exempel vad avser resultatredovisning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ”För Dig” bör ha en plattform i centrala styrdokument</li> <li>• Likrikta arbetet och vad som kommuniceras under rekryteringsprocessen</li> <li>• Övergripande lönekriterier med koppling till värdegrund/tillgänglighet och bemötande?</li> <li>• På kommunövergripande nivå uppmärksamma grupper/individer som utmärker sig positivt vad avser tillgänglighet och bemötande</li> <li>• Komplettera innehållet på alla serviceenheters webbsidor med resultat för att underlätta jämförelser</li> <li>• I större utsträckning jämföra resultat från brukarundersökningar med andra enheter, verksamhetsområden för att skapa ett internt lärande och som drivkraft i förbättringsarbetet</li> </ul>

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• System för styrning och uppföljning</li><li>• Politiska mål</li><li>• Uppföljning och rapportering</li><li>• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän</li><li>• Samspel och dialog</li></ul>	72

#### 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 mål- och resultatstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen ska fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål så även de kommunala bolagens ägardirektiv.

#### Styrmodellen

Kommunfullmäktige beslutade 2015 om ”Ledningssystem för politisk målstyrning och systematiskt kvalitetsarbete för hållbar utveckling”. Ledningssystemet uppdaterades oktober 2019.

Kommunen tillämpar mål- och resultatstyrning, vilket innebär att styra verksamheten mot uppsatta mål. Förtrouendevalda politiker i Götene kommun bestämmer vad som ska uppnås. Ledning och medarbetare i den kommunala organisationen och i bolagen avgör hur verksamhetsmålen ska nås. Kommunfullmäktige fastställer vision, strategiska mål samt politiska program/politiska planer för mandatperioden. Nämnder och bolagsstyrelser fastställer, utifrån dessa övergripande mål, verksamhetsmål med indikatorer inom sitt verksamhetsområde.

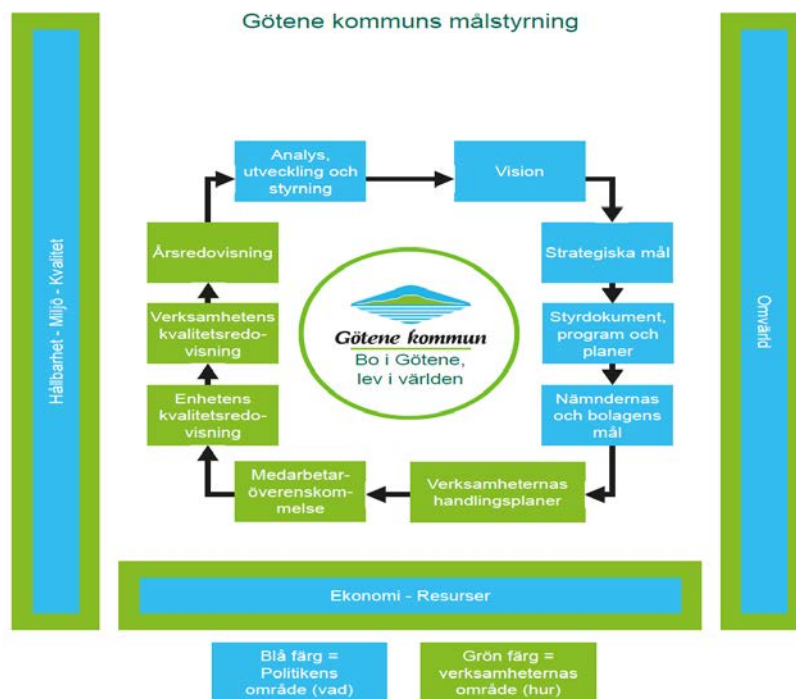
I verksamheterna tas årliga handlingsplaner fram som konkret beskriver hur de politiska målen ska verkställas och vilka resultat som ska uppnås. I medarbetarsamtalen klargörs var och ens delaktighet i arbetet med att verkställa de politiska målen.

Kommunens kortversion av sin vision lyder ”Bo i Götene – Lev i världen”. Den finns med som en grund för styrmodellen i ledningssystemet. Visionen har kommunen burit med sig i många år och fanns tydligare uttryckt i en tidigare översiktsplan. Det är svårt att värdera de avtryck som den satt och sätter. Den politiska ledningen diskuterar en eventuell ny vision för kommunen.

Värdegrunden har nämnts tidigare och i ”Ledningssystem för politisk målstyrning och systematiskt kvalitetsarbete för hållbar utveckling” anges hur värdegrunden fungerar och ska vara riktad mot medborgare, brukare, kunder och besökare samt att delaktighet och nöjdhet ska öka. Således ett brett och tydligt anslag.

## Tydliga politiska mål

För åren 2016-2018 fattade kommunfullmäktige beslutat om sju stycken strategiska mål kopplade till dessa är 23 uppföljnings indikatorer. Detta har även gällt under del av 2019 men efter nya mandatperioden har de minskats till fyra. Med utgångspunkt från de övergripande målen sätter nämnderna sina verksamhetsmål som sedan bryts ned i verksamheternas handlingsplaner. Det finns en koppling mellan övergripande mål och verksamheternas handlingsplaner enligt utvärderarna. Däremot präglar den inte bolagens ägardirektiv. Arbetet med att sätta tydliga och relevanta mål stannar aldrig av, det är en ständig pågående arbete då mål uppnås och nya utmaningar uppstår. Den snävare målbilden är en utveckling även ur ett nationellt perspektiv. Parallellt med målstyrningen styr kommunfullmäktige även genom att dela ut uppdrag både i budgeten, men även under löpande år. Det är viktigt att det inte uppstår målkonflikter eller skapar otydlighet kring vad som ytterst ska uppnås. Den diskussionen bör föras med regelbundenhet.



## Uppföljning och rapportering

Kommunens ledningssystem integrerar politisk målstyrning, genomförande, uppföljning och systematiskt kvalitetsarbete utifrån de tre hållbarhetsperspektiven; social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet.

I årliga kvalitetsredovisningar och delårsuppföljningar redovisas hur de politiska målen har uppnåtts, de ekonomiska resultaten och hur man arbetat för att säkra kvaliteten i verksamheten.

I respektive verksamhets kvalitetsredovisning ser strukturen ut som följer: mål – önskvärt resultat – planering – analys/slutsats – måluppfyllelse – nya insatser/åtgärder. Tydligt och enkelt. Enligt intervjuerna så uppfattar flera att processdelen analys/slutsats är ett utvecklingsområde.

Nämnderna gör uppföljningar av ekonomin varje månad och den innehåller budget och ackumulerat utfall till och med aktuell månad, periodiseringar samt en prognos för hela året.

Det ligger i förvaltningschefens ansvar att rapportera avvikelser till nämnden och upprätta förslag till åtgärder. När budgetavvikelse befaras är nämnden skyldig att vidta åtgärder inom ramen för sina befogenheter för att anpassa verksamheten till de resurser som kommunfullmäktige tilldelat.

Det råder en ekonomisk medvetenhet i organisationen, utifrån utvärderarnas tolkning av intervjuerna. Kommunens uppföljning i linjen sker med systematik och avvikelser och problem följs upp, analyseras och åtgärdas löpande.

I dagsläget är i kommunens bolag inte en del i ledningssystemet och redovisar exempelvis inte resultat kopplade till Kommunfullmäktiges övergripande målbild.

Det är svårt att få en bild av revisionens systematiska arbete då det saknas aktuell revisionsplan och handlings-/åtgärdsplaner på kommunens webbsida.

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

Det finns en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och ledande tjänstemän. Det råder även en generellt set god ordning vad avser att hålla reda på rollerna i praktiken. Vid intervjuerna menade flera att ledningssystemet bidrar till att stärka och tydliggöra denna ordning och skapa tillitsfulla förutsättningar.

### **Samspel och dialog**

Det finns en mötesstruktur och en ordning som skapar förutsättningar till en funktionell dialog och samspel mellan ledande politiker och tjänstemän. Utvärderarnas bedömning är att det fungerar väl i Götene kommun. Ett förslag kunde vara att ibland genomföra en enkel nöjdhetsundersökning till politikerna för att utveckla tjänstemannaorganisationens stöd för att stärka de förtroendevaldas i deras roll och uppdrag. Samtliga förtroendevalda har även rätt till två kontaktdagar per år att exempelvis besöka verksamheter, enskilt eller tillsammans med andra förtroendevalda.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledningssystemet - Gott exempel på enkelt och tydligt. Lättkommunicerat</li> <li>• Etablerad styrmodell som utvecklats succesivt under åren</li> <li>• Målstyrning i linje med nationell framkant. Färre och i huvudsak tydligare mål och styrsignaler från KF</li> <li>• Tydlig ordning kring uppföljning och rapportering på alla nivåer i organisationen</li> <li>• Tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan förtroendevalda och ledande tjänstemän</li> <li>• God och funktionell dialog och samspel mellan ledande politiker och tjänstemän</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevaka att det inte uppstår målkonflikter eller otydligheter när ni tillämpar både målstyrning och uppdragsstyrning. Viktigt med löpande dialog</li> <li>• Enligt intervjuer så uppfattar flera att momentet resultatanalys/slutsats i ledningsprocessen är ett utvecklingsområde</li> <li>• Kommunens bolag är inte en del i ledningssystemet och redovisar inte resultat kopplade till Kommunfullmäktiges övergripande målbild</li> <li>• Det är svårt att få en bild av revisionens systematiska arbete då det saknas aktuell revisionsplan och handlings-/åtgärdsplaner på kommunens webbsida</li> <li>• En enkel nöjdhetsundersökning till de förtroendevalda för att utveckla tjänstemannaorganisationens stöd?</li> </ul>

## Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation</li><li>• Enheternas ansvar</li><li>• Tvärsektoriellt samarbete</li><li>• Personligt ansvar och uppdrag för chefer</li><li>• Kommunledningens kommunikation</li><li>• Ledarutveckling</li></ul>	68

### Allmänt

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna. Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

### Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Götene har en medarbetar- och ledarstrategi. Syftet med strategin är att beskriva hur kommunens anställda ska fungera tillsammans för att bäst leva upp till kommunens uppdrag och verka i riktning mot fastställda politiska mål. Strategin betonar att ett gemensamt personligt engagemang, förhållningssätt, ansvarsfördelning och samverkan är grundläggande inslag för att nå de beslutade politiska målen. I den framgår även vilka ledarnivåer som finns och vad de ansvarar för i kommunen, men även roll- och ansvarsfördelningen mellan medborgare, förtroendevald och medarbetare. Ansvarsuppföljningen sker främst inom ramarna för medarbetarsamtal och i dialog mellan chef och underställd chef. Ett utvecklingsförslag kan vara att uppmärksamma och synliggöra goda ledarprestationer på kommunövergripande nivå utifrån kommunens strategi för ledarskap.

### Resultatenheternas ansvar

Enhets-/linjecheferna har stor frihet att omfördela resurser inom budgetramarnas underposter. Enheterna har även relativt stor frihet att själva rekrytera personal, inrätta/avveckla befattningar och göra organisatoriska förändringar. Vad avser enheternas ansvar när det gäller att själva disponera överskott/underskott mellan budgetår, så kan man i regel inte disponera överskott.

### Tvärsektoriellt samarbete

En stor del av verksamheten, inklusive stödfunktioner, är präglade av processuellt arbete utifrån det egna uppdraget och verksamhetens förutsättningar. Vad avser samarbete mellan olika verksamheter och förvaltningar så sker detta i viss utsträckning men det finns ingen tydlig strategi eller samordning från centralt håll. Med undantag av storheter som exempelvis jämställdhet och miljö.

Utvärderarna anser att kommunen skulle vinna på att inrätta en tjänst som bär uppdraget att exempelvis samordna samverkansarbete, analys av resultat, omvärldsbevaka men även stödja kvalitetsarbetet som bedrivs i kommunen. Ledningssystemet skapar förutsättningar för en koncern anda och stödjer intern samverkan.

### Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Alla chefer är tillsvidare anställda och individuella chefskontrakt, eller liknande, har man medvetet valt bort. Det innebär inte att cheferna inte har resultatförväntningar att prestera emot. Det anges i Medarbetar- och ledarstrategin. Där konkretiseras vad ett strategiskt och professionellt ledarskap innebär och vilka egenskaper och ledarstil kommunen vill att cheferna ska företräda.

### Kommunledningens kommunikation

Det råder en respektfull anda i Götene kommun och man talar gärna varmt om varandra. Det är en subjektiv uppfattning fångad under intervjuerna, men likväl bör det nämnas då båda utvärderarna delade denna upplevelse och fick det intrycket.

Den interna informationen och kommunikationen, mellan olika ledningsnivåer på tjänstemannasidan, fungerar väl i Götene kommun. Kommunledningen, förvaltnings- och enhetschefer är lojala bärare av vision, värdegrund och mål. Det finns en god struktur med fysiska mötesplatser ex. gemensamma chefsdagar och andra kanaler för dialog och information.

### Ledarutveckling

Kommunen driver ett ledarutvecklingsprogram i samverkan med högskolan i Skövde under en 3-årig cykel med olika teman på dagordningen. Det finns också ett introduktionsprogram för nya chefer som omfattar 6 dagar. Det sker i samverkan med Grästorp och Essunga innehållet är mer allmänt knutet till ledarskap. Alla V6-kommuner samverkar kring "Framtida ledare" som syftar till att identifiera och utveckla presumtiva ledare och omfattar ca 8 dagar under en termin. Det genomförs vartannat år och Götene brukar förfoga över 4-5 platser av 26.

Vid intervjuerna framkom att flera ansåg att delar i ledarutvecklingsprogrammet var för basalt och repeterande. Det kan vara värt att utvärdera, det kan finnas behov av ett nytag.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbetar- och ledarstrategin. Präglas av tydlighet och är lättkommunicerad</li> <li>• Relativt stor frihet för linjechefer eller motsvarande vad avser ansvar för ekonomi, personal och organisation</li> <li>• Ledande tjänstemän lojala bärare av vision, värdegrund och mål</li> <li>• Respektfull anda och samsyn vid intervjuer. Man talar väl om varandra</li> <li>• Funktionell intern informations- och kommunikationsstruktur</li> <li>• Ledarutvecklingskoncept</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Följa upp medarbetar och ledarstrategin?</li> <li>• Samordning kring intern samarbete mm</li> <li>• Frihet för alla enheter att hantera över- och underskott mellan åren?</li> <li>• Uppmärksamma och synliggöra goda ledarprestationer på kommunövergripande nivå utifrån kommunens riktlinjer för ledarskap</li> <li>• Nytag kring ledarutvecklingsprogrammet?</li> </ul>



## Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling</li> <li>• Kostnader och resultat i budgetprocessen</li> <li>• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll</li> <li>• Kommunikation kring resurser och resultat</li> <li>• Jämförelser</li> <li>• Extern samverkan</li> </ul>	58

### Allmänt

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

### Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Götene kommuns ledningssystemet anger riktningen för mål- och resultatstyrning och systematiskt kvalitetsarbete. Systemet omfattar genomförande, uppföljning och utveckling utifrån social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. Inom ramarna för hållbarhet är ambitionen att det ska skapa tydligare fokus på en effektivare och mer långsiktig användning av resurserna.

I ledningssystemet finns en ordning kring ansvarsfördelning och roller från kommunfullmäktige till den enskilde medarbetaren. I Medarbetar- och ledningsstrategi beskrivs närmare hur kommunens medarbetare ska fungera tillsammans för att bäst leva upp till kommunens uppdrag och verka i riktning mot fastställda politiska mål. I medarbetarsamtalen klargörs exempelvis var och ens delaktighet i arbetet med att verkställa de politiska målen. Ett utvecklingsområde kan vara att förtydliga anslaget kring effektivitet i ovan nämnda styrdokument. Men även redovisa effektivitetsåtgärder och resultatet av dessa.

Götene kommun har ett väl uppbyggt system för löpande uppföljning, rapportering av resultat och övrig verksamhetsstatus. Utvärderarnas bedömning är att det sker en systematisk uppföljning och avvikelsehanteringen på övergripande nivå såväl som på enhetsnivå nivå avseende resursförbrukning, resultat och måluppfyllelse.

På såväl kommunledningsnivå som i verksamheterna används för övrigt jämförelser av resultat och samverkan som viktiga verktyg för att utveckla servicen och effektivisera.

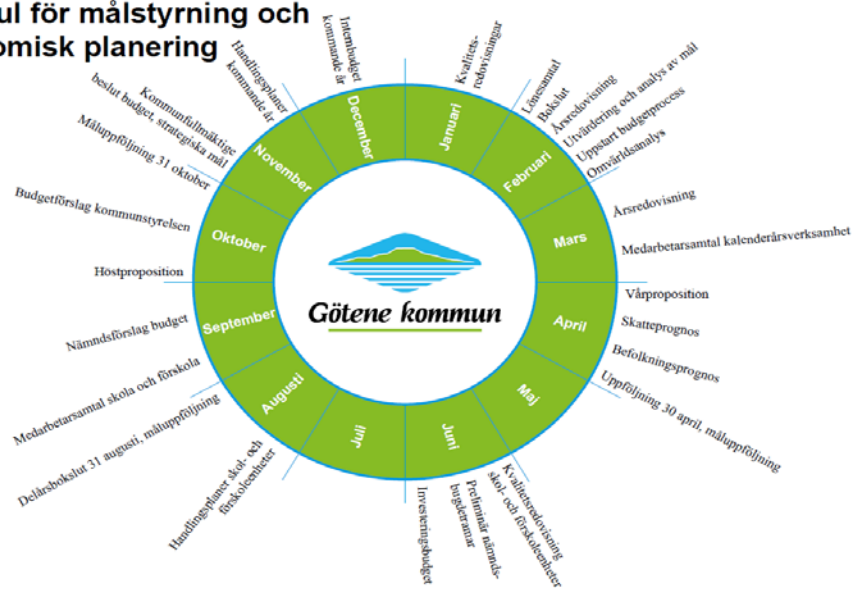
### Kostnader och kvalitet i budgetprocessen

Arbetet med målstyrningen och ekonomisk planering pågår året runt och beskrivs i ett årshjul. I budgetarbetet prioriteras och finansieras utvecklingsåtgärder för att nå de politiska målen. Kommunfullmäktige fastställer budgetramar för nämnderna samt investeringsbudget.



Nämnderna och bolagen fastställer internbudget för sina verksamheter. Sektorerna, bolagsverksamheterna och enheterna tar fram handlingsplaner som konkret beskriver hur verksamhetsmålen ska verkställas och vilka resultat som ska uppnås.

### Årshjul för målstyrning och ekonomisk planering



### Kommunikation kring resurser och resultat

Verksamheternas kvalitetsredovisningar och årsredovisningen är viktiga underlag i kommande års budgetprocess och handlingsplaner. Därför analyseras resultaten och tillhörande utvärderingar årligen för att identifiera möjliga utvecklingsområden. Kommunfullmäktiges strategiska mål utvärderas och analyseras i slutet av varje mandatperiod. Ett utvecklingsområde man lyfter själv är det löpande arbetet med analys av verksamhetsresultat och skapa tydligare forum för resultatdialog.

### Jämförelser

På såväl kommunledningsnivå som i verksamheterna används jämförelser av resultat som ett led i att utveckla servicen och effektivisera.

### Extern samverkan

Götene är mycket aktiv i att söka samverkan med kommuner och andra organisationer i regionen för att vara kostnadseffektiv. Det finns en samverkansvision framtagen och alla former av samverkan uppmuntras och finns i olika former såsom utbyte, köp av tjänst, gemensam organisation eller nämnd med mera. Det kan vara av permanent eller tillfällig natur.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledningssystemet - Samsyn och förståelse för varandras uppdrag samt samverkan skapar bra förutsättningar för att utveckla och effektivisera</li> <li>• Systematisk löpande uppföljning, rapportering och avvikelshantering avseende resursförbrukning, resultat och måluppfyllelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förtydliga anslaget/målbilden för arbetet med effektivitet i centrala styrdokument</li> <li>• Utveckla det löpande arbetet med analys av verksamhetsresultat och skapa tydligare forum för resultatdialog</li> <li>• Centralt stöd för lokala effektivitetsåtgärder? Metoder och uppmuntran</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samverkansvision - På såväl kommunledningsnivå som i verksamheterna används jämförelser av resultat och samverkan som viktiga verktyg för att utveckla servicen och effektivisera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redovisa effektivitetsåtgärder och resultatet av dessa</li> </ul>
---	--

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalstrategi</li> <li>• Rekrytering</li> <li>• Kompetens- och medarbetarutveckling</li> <li>• Individuell lönesättning</li> <li>• Arbetsmiljöarbete</li> <li>• Mångfald</li> </ul>	58

### Allmänt

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

### Personalstrategi

Kommunen har en övergripande ”Medarbetar- och ledningsstrategi”. Den är kopplad till Ledningssystemet som i sin tur är kopplad till mål/budget/verksamhetsplan. Strategin ska med hjälp av dialogfrågor vara ett levande dokument i verksamheten vid bland annat värdegrundsdiskussioner och det professionella förhållningsättet

Syftet med Götenes lednings- och medarbetarstrategi är att beskriva hur kommunens anställda ska fungera tillsammans för att bäst leva upp till kommunens uppdrag och verka i riktning mot fastställda politiska mål. Medarbetar- och ledningsstrategin beskriver att ett gemensamt personligt engagemang, förhållningssätt, ansvarsfördelning och samverkan är grundläggande inslag för att nå de beslutade politiska målen.

Utgångspunkten är att kommunen måste vara tydlig kring hur ansvar och befogenheter är fördelade, det vill säga vem som beslutar om vad och vem som ansvarar för vad. Det finns olika nivåer, olika roller samt olika professionsområden och omfattar den högsta politiska nivå till den enskilde medarbetarens uppdrag och ansvar. Strategin är väl förankrad och tycks vara ett levande dokument utifrån intervjuerna, men ett förslag är att utvärdera strategin framöver för att se effekter.

### Rekrytering

Kommunen antog 2017 en policy ”Riktlinjer rekrytering”. Modellen är tydlig och man arbetar även proaktivt genom att delta och synliggöra sig som arbetsgivare vid exempelvis rekryteringsmässor och sociala medier. Kommunen tycks ha ett gott renommé och har goda resultat i HME,

vilket även de fackliga företrädarna framhåller. Kartläggning av rekryteringsbehovet sker ute i förvaltningarna i olika form och med olika regelbundenhet. Det finns flera goda exempel inte minst inom barn- och ungdomsförvaltningen där man genomfört kompetensutvecklingskartläggning, sett över personalomsättningar, pensionsavgångar och utifrån det sammanställt en handlingsplan. Man har också varit synlig och aktiv på mässor, Högskolan i Skövde och sociala medier.

Det kan finnas skäl att synka och samordna arbetet kring rekryteringsbehovet på övergripande nivå, både för att jobba mer effektivt och i samma riktning, men också för att få en strategisk överblick av rekryteringsbehovet.

På temat attraktiv arbetsgivare finns flera exempel på personalförmåner som kan attrahera exempelvis flexibel arbetstid, timbanksmodell med önskad sysselsättningsgrad inom omsorgen, löneväxling inklusive rådgivning, omställningsförsäkring friskvårdsbidrag och, gratis parkering. Förmånerna finns presenterade på kommunens webbsida "Jobba i Götene".

### **Kompetens- och medarbetarutveckling**

I Medarbetar- och ledningsstrategin stipuleras att ta ansvar för att kommunen har medarbetare med den kompetens som behövs är framtidens stora utmaning. För att uppfattas som en attraktiv arbetsgivare måste kommunen också vara det för alla som arbetar i Götene kommun redan idag. Det ska finnas möjligheter till utveckling och karriär för kommunens medarbetare.

Det genomförs inte någon övergripande kartläggning av kompetensutvecklingsbehoven regelbundet, utan det sker inom respektive verksamhetsområde. Resultatet/effekten av ovan nämnda anslag kring medarbetarutveckling är värt att följa upp.

Medarbetarsamtalet är ett strategiskt verktyg i kompetensförsörjningsprocessen. Vid samtalet kopplas verksamhetsmålen, och de kompetensbehov de ställer, till medarbetarens kompetensprofil och krav på utveckling. Medarbetarsamtalet är en del i grunden för den individuella kompetensutvecklingsplanen. Alla medarbetare har rätt till minst ett medarbetarsamtal per år och täckningen vad avser genomförande är god, ca 90%, vad avser upprättande av individuella utvecklingsplaner är täckningen ca 70%.

### **Individuell lönesättning**

Kommunen tillämpar individuell och differentierad lön vilket ger möjlighet att premiera arbetsresultat. Lönen är kopplad till hur var och en bidragit till för att uppnå målen. Andra faktorer som påverka lönen är, lönekriterier, löneläget på övriga arbetsmarknaden i kombination med kommunens ekonomiska läge. De fackliga företrädarna kan inte se någon omfattning av lönespridningen och menar att lönebildningsprocessen är ett utvecklingsområde.

### **Arbetsmiljöarbete**

Kommunen genomför HME, Hållbart medarbetarengagemang, vartannat år. Resultaten bryts ned på varje arbetsplats, även om man som chef kan bli utsatt i den situationen. Men resultatet ligger till grund för analys och diskussioner på alla arbetsplatser och åtgärder vid behov. Handlingsplaner lämnas in efter utförda samtal. Andra metoder för att bedöma och skapa förändringar i arbetsmiljön är exempelvis elektroniskt tillbudsrapporteringssystem, skyddsron och riskanalys.

Inom sektor omsorg finns ambassadörer, cirka 14 personer som arbetar med att lyfta det positiva i arbetet, gott bemötande, sprida glädje genom närvaro och olika aktiviteter. De försöker visa upp verksamheterna i närbild internt på intranätet. Vad man gör och vad man är stolt över. En uppskattad och framgångsrik metod för att skapa en god arbetsmiljö.

### Mångfald och jämställdhet

Vikten av, och kommunens ambition att arbeta för mångfald och jämställdhet, betonas på olika sätt såväl internt som under rekryteringsprocessen. I Medarbetar- och ledningsstrategin stipuleras att Götene kommun strävar mot jämställdhet och mångfald i sina verksamheter och arbetar därför aktivt för en jämn könsfördelning och etnisk och kulturell mångfald.

Götene samverkar för närvarande med fyra andra kommuner i V6 i projektet "Kick off" – Fördomsfri och breddad rekrytering, Drygt 1/3 av cheferna är med under terminen samt 50 medarbetare deltar vid en inspirationsföreläsning per termin för att hålla temat levande och få igång diskussioner lokalt.

Den stora flyktingvågen 2015-2016, aktualiserade frågan och startade en process och ett aktiva arbete kring att utvecklas inom detta område.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbetar- och ledningsstrategin är väl förankrad och känd i organisationen och den harmoniserar med ledningssystemet samt VP/budget dokumentet</li> <li>• Riktlinjer för rekrytering</li> <li>• Barn- och ungdomsförvaltningen gott exempel vad avser kartläggning av kompetens- och rekryteringsbehov</li> <li>• God täckning vad avser genomförande av medarbetarsamtal</li> <li>• Systematiskt arbete med HME. Generellt sett goda resultat</li> <li>• Glädje ambassadörerna inom sektor omsorg</li> <li>• Projekt Kick off för mångfald och jämställdhet</li> <li>• Gott klimat för dialog mellan kommunen och fackliga företrädare</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvärdera resultatet/effekten av Medarbetar- och ledningsstrategin</li> <li>• Synka och samordna arbetet kring att kartlägga rekryteringsbehovet på övergripande nivå - strategisk överblick</li> <li>• De fackliga företrädarna kan inte se någon effekt av lönespridningen och menar att lönebildningsprocessen är ett utvecklingsområde</li> </ul>

### Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiskt kvalitetsarbete</li> <li>• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling</li> <li>• Lärande genom omvärldspaning och samverkan</li> <li>• Kreativitet och innovationer</li> </ul>	42

## **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.

## **Strategiskt kvalitetsarbete**

Götene kommuns strategiska kvalitetsarbete är en naturlig del i ledningssystemet och ansvars- mässigt är det tydligt att cheferna ska leda det operativa arbetet enligt det så kallade förbättringshjulet: planera, genomföra, utvärdera och förbättra. För att göra kvalitetsarbetet tillgängligt för alla medarbetare finns det dokumenterat och sökbart på kommunens intranät. Där finns information om styrdokument, ansvarsroller, processer, rutiner, verktyg och metoder m.m. Varje sektor ansvarar för det systematiska kvalitetsarbetet inom sitt verksamhetsområde. Ett förbättringsområde generellt sett är återsrapportering av effekter/resultat. Det finns ett strategiskt övergripande anslag, men ingen central funktion med ett strategiskt uppdrag att samordna, stödja och utveckla sektorernas arbete. En sådan funktion skulle sannolikt kunna bidra till kvalitetsutveckling och effektivitet.

## **Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling**

För att göra kvalitetsarbetet tillgängligt för alla medarbetare finns det dokumenterat och sökbart på kommunens intranät. Här finns information om styrdokument, ansvarsroller, processer, rutiner, verktyg och metoder m.m. Varje sektor ansvarar för det systematiska kvalitetsarbetet inom sitt verksamhetsområde. Kvalitetsmätningar och jämförelser av resultat är verktyg som används inom samtliga verksamhetsområden för att identifiera status och lära av andra. Det genomförs även intern kvalitetsgranskning inom några sektorer.

Utvärderarnas bedömning är att sektorerna generellt sett bedriver ett systematiskt kvalitetsarbete genom att identifiera avvikelser och problem, analysera med påföljande aktiviteter som leder till förbättringar.

## **Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan**

Götene kommun bejakar och tar initiativ till att hitta effektfull samverkan i hög utsträckning. På sektors nivå finns en mängd exempel på spaning och lärande genom samverkan/erfarenhetsutbyte i nätverksform för att utveckla servicen. Det finns samverkansgrupper/nätverk med kommuner framför allt i regionen på flera nivåer i organisationen och omfattar all verksamhet i någon form. Exempel är Skaraborgsnätverket som omfattar 15 kommuner och V6, det senare är oftast närmare knutet det verksamhetsnära och operativa arbetet.

## Kreativitet och innovationer

Götene kommunen har ingen övergripande strategi, riktlinje eller gemensam metod för att stimulera och fånga medarbetarnas kreativitet för att utveckla och effektivisera tjänsterna. Enligt intervjuerna betonar man dock att det är en tillåtande och uppmuntrande kultur kring att tänka nytt, pröva nya sätt att lösa uppgifter och utveckla servicen. Det finns mycket tankar och vilja kring att hitta systematik.

Men även en del konkreta exempel, inom kultur- och fritidssektorn som genomfört temavecka för digitalisering, då medarbetarna hade mandat att styra innehåll och utveckling. Ett enkelt grepp för att lyfta temat kreativitet kan vara att systematiskt synliggöra enheter, arbetsgrupper, individer som utmärkt sig genom nytänkande som förändrat och förbättrat servicen eller den egna arbetsmiljön.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Götene kommuns strategiska kvalitetsarbete är en del i ledningssystemet</li> <li>• Inom sektorerna pågår ett systematiskt kvalitetsarbete och samtliga verksamheter arbetar med en eller flera metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna i det vardagliga arbetet – ständiga förbättringar</li> <li>• Kvalitetsmätningar och jämförelser av resultat är naturliga verktyg inom samtliga verksamhetsområden</li> <li>• Götene kommun bejakar och tar initiativ till att hitta externa samverkansparter för att utvecklas. Gott exempel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det finns ett strategiskt övergripande anslag kring kvalitetsarbete, men ingen central funktion med ett strategiskt uppdrag att samordna, stödja och utveckla sektorernas arbete. En sådan funktion skulle sannolikt kunna bidra till kvalitetsutveckling och effektivitet</li> <li>• Mer fokus på återrapportering och dialog kring effekter/resultat</li> <li>• Fortsätt stödja och uppmuntra goda idéer och förbättringsförslag</li> <li>• Synliggöra och uppmärksamma arbetsgrupper, enheter, personer som utmärker sig positivt i ett utvecklingssammanhang. Viktigt att signalera framgång</li> </ul>

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategier för samhällsbyggande</li> <li>• Samarbete med civilsamhället</li> <li>• Samarbete med kulturlivet</li> <li>• Stöd till näringslivet</li> <li>• Internationella kontakter</li> <li>• Hållbar utveckling</li> </ul>	75

## **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 ska fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

## **Strategier för samhällsbyggande**

Götene kommun har planer/strategier som täcker samverkan och målbilder inom klimat och miljö, kultur och fritid, näringsliv, risk- och sårbarhetsanalys och internationellt utbyte och arbete. Det finns inget plan-/strategidokument för samverkan och stöd till frivilligkrafter i arbetet för att utveckla lokalsamhället.

## **Samarbete med civilsamhället och arbete med kultur**

Kommunen samarbetar med civilsamhället och för ett mångfacetterat kultur- och fritidsutbud. Många aktiviteter drivs av invånarna och föreningslivet. Det finns tydliga bidragskriterier med olika former för stöd till föreningar och dess ideella krafter.

Kommunen medverkar också till återkommande kulturarrangemang genom stöttning till föreningslivet. exempelvis en årlig kulturfest med mat och musik, olika ungdomsarrangemang och arrangemang via biblioteket återkommande varje år. Kommunen samarrangerar även med lokala föreningar och deltar exempelvis i Vårrundan och höstrundan i samverka med destinationsbolaget och med lokala kreativa näringar, samt andra återkommande kulturarrangemang tex nordisklitteraturvecka och Musik på slott och herresäten. Evenemangskalender är välfylld.

Kommunen har även aktiverat en frivilliggrupp som finns och hjälper till att sätta guldkant på tillvaron vid kommunens äldreboenden.

## **Stöd till näringslivet**

Ett näringslivspolitiskt program har precis antagits av fullmäktige. Ett av kommunens strategiska mål är ”Ett starkt lokalt arbets- och näringsliv”. Programmet är nyligen antaget och därför inte utvärderat. Det tidigare programmet utvärderades och låg som grund i arbete med det nya.

Nyföretagarcentrum Skaraborg ingår i en riksomfattande organisation med syfte att hjälpa och stödja blivande och nyblivna företagare. Tillsammans med näringslivet och kommunerna arbetar Nyföretagarcentrum för att öka nyföretagandet genom att skapa goda förutsättningar och ett gott företagsklimat. Nyföretagarcentrum finns i hela Skaraborg och har lokala rådgivare i Essunga, Falköping, Götene, Gullspång, Karlsborg, Hjo, Lidköping, Mariestad, Skara, Skövde, Tibro, Tidaholm, Töreboda och Vara.

För att underlätta kontakter med myndigheter har Götene kommun även en företagslots. Alla med ärenden som rör företagande kan vända sig till företagslotsen som kan slussa vidare till rätt instans.

Genom ett gemensamt destinationsbolag och i samarbete inom Skaraborg och andra kommuner marknadsför sig Götene vid exempelvis emigrantmässa i Holland. Både som etableringsort för företag, turistmål, arbetsmarknad och bostadsort.

## **Internationella kontakter**

Det finns ett antaget Politiskt program för internationellt arbete. Samverkan sker inom V6 samarbetet, dvs kommunerna Essunga, Grästorp, Götene, Lidköping, Skara och Vara. Den följs upp genom diskussioner mellan de ingående kommunerna.

Kommunen har en vänort, Pasvalys i Litauen. Det är ett samarbete över många år, där kommunens insats var stor i början, men succesivt minskat. Ett nytt samarbetsavtal har tecknats med Tana River County i Kenya, det har inte fått något mer konkret resultat ännu.

## **Hållbar utveckling**

Kommunen har nyligen antagit ett Klimat- och miljöpolitiskt program. Den ska nu implementeras i organisationen. Kopplingen till budget finns i det strategiska målet "En klimat och miljösmart kommun". Genomförandeplan ska tas och har påbörjats ett arbete med att integrera målen i Agenda 2030 i kommunens målstyrningsstruktur.

Förvaltningen för Service och teknik har tydliga mål för minskad miljöpåverkan. T.ex. övergång till fossilfritt, alltid överväga solcellsintegrering vid byggnation, minskad andel kemprodukter i lokalvården mm. Flera tester pågår, exempelvis elbil inom hemtjänsten, Skype möten blir mer och mer vanliga, busskort finns att boka för tjänsteresor. Små förbättringar i den kommunala organisationens klimatpåverkan. Arbetet är ännu inte utvärderat på övergripande nivå.

Förvaltningen för service och teknik arbetar aktivt med energieffektivisering i det egna fastighetsbeståndet, framförallt i samband med ny och ombyggnationer/renoveringar. Energieffektivisering finns som separat investeringsprojekt med medel avsatt årligen. Olika insatser har medfört minskad energiförbrukning. Arbetet är ännu inte utvärderat på övergripande nivå.

Vad avser bevarande av ekologisk mångfald så har exempelvis stora delar av kommunägd skog klassats om från produktionsskog till rekreationsskog där hyggesfritt skogsbruk tillämpas, friställande av ädellövträd pågår kontinuerligt. Skötselplaner för kommunens skogsmark beslutas årligen i kommunstyrelsens arbetsutskott, "Grönstrukturplan för tätortsnära skogar och gräsytor 2014-2018" är antaget politiskt. Medvetenheten är stor bland många av kommunens medarbetare och utveckling tycks ske kontinuerligt.

Kommunen organiserar återvinningen i bolaget, Götene Vatten och Värme AB. De har på uppdrag från fullmäktige målet att öka återvinningen och minska sopmängden. Avfallsmängderna mäts kontinuerligt. Arbetet resulterar i ökad återvinning med minskade sopmängder.

För att öka tryggheten och motverka social och etnisk segregation i lokalsamhället genomförs bland annat trygghetsvandringar i samverkan med kommunpolis, lokalt näringsliv och medborgare. Samverkan inom brottsförebyggande sker med polismyndigheten, Samhällsskydd mellersta Skaraborg, Näringsliv, föreningar, folkhälsoråd genom metoden Effektiv Samordning för Trygghet (EST). Samarbetet har gett en tryggare kommun med färre brott. Arbetet följs kontinuerligt.

För att motverka extremism och antidemokratiska rörelser har en handlingsplan tagits fram. Området bevakas tillsammans med kommunpolisen. Arbetet har än så länge lett till ökad kunskap inom organisationen, men arbetet är ännu inte utvärderat på övergripande nivå.

För att främja jämställdhet och social integration har kommunen, i sina kriterier för föreningsstöd, krav på att en föreningen är öppen för alla, att föreningen ska drivas med acceptans för



samhällets demokratiska värderingar och synsätt, samt vara demokratiskt uppbyggd. En utvärdering av föreningsbidragen genomfördes inför ett politiskt beslut om förändringar i systemet för några år sedan.

<b>Styrkor</b>	<b>Förbättringsmöjligheter</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Götene kommun har planer/strategier som täcker det som berörs inom område 8, med ett undantag</li><li>• Stödet till näringslivet</li><li>• Politiskt program för internationellt arbete</li><li>• Kommunens stöd och samverkan med frivilligkrafter och föreningsliv</li><li>• Kommunens stöd och arbete för ett levande kulturliv. Valfyllt evenemangskalender</li><li>• Arbetet med hållbar social och miljömässig utveckling</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan-/strategidokument för samverkan och stöd till frivilligkrafter</li><li>• Utveckla en sammanhållen strategi för hållbar utveckling. Ekonomi, social och miljö</li><li>• Synliggör frivilligkrafter i era informationskanaler</li></ul>

## 4 Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Götenes resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

<b>1.</b>	<b>Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	9	15	60%
1.2	Informerar invånarna om aktuella frågor i politiken?	14	20	68%
1.3	Informerar invånare om resultat?	17	25	67%
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	20	30	67%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	6	10	63%
		<b>66</b>	<b>100</b>	<b>66%</b>

<b>2.</b>	<b>Tillgänglighet och brukarorientering</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	14	15	90%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	13	25	51%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	13	20	65%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	11	20	57%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	12	20	60%
		<b>63</b>	<b>100</b>	<b>63%</b>

<b>3.</b>	<b>Politisk styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	12	15	81%
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 en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	18	20	92%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	11	15	72%
		<b>72</b>	<b>100</b>	<b>72%</b>

<b>4.</b>	<b>Ledarskap, ansvar och delegation</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	12	15	80%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	6	10	55%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	12	20	60%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	8	15	53%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	16	20	82%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	15	20	73%
		<b>68</b>	<b>100</b>	<b>68%</b>

<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	8	15	55%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	13	25	52%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	8	15	50%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	9	15	61%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	12	20	62%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	8	10	78%
		<b>58</b>	<b>100</b>	<b>58%</b>

<b>6.</b>	<b>Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	11	15	70%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	13	20	66%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	16	25	63%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	5	15	32%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	8	15	55%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	6	10	60%
		<b>58</b>	<b>100</b>	<b>58%</b>

<b>7.</b>	<b>Ständiga förbättringar</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	3	15	20%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	13	25	52%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	12	20	60%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	9	20	46%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	6	20	28%
		<b>43</b>	<b>100</b>	<b>43%</b>

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	10	15	67%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	11	15	71%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	13	15	89%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	11	15	77%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	6	10	57%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	13	15	86%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	11	15	73%
		<b>75</b>	<b>100</b>	<b>75%</b>