

*Sektionen för Demokrati och styrning*

# Kommunkompassen

## Analys

av Vetlanda Kommun

2009-05-06--08

### **Innehåll:**

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

Leif Erichson, Sveriges Kommuner och Landsting

Ingmar Kärrsten, Falkenbergs kommun

## 1 Vad är Kommunkompassen

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

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

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

De åtta huvudområdena är:

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

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

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

## **2 Vetlanda kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång**

### **Allmänt om Vetlanda kommun**

Vetlanda kommun ligger vid riksväg 31/32 på Småländska Högländet i Jönköpings län. Den har järnvägsförbindelse med knutpunkten Nässjö, som ligger 37 km nordväst om Vetlanda. Flygplatserna i Jönköping eller Växjö kan nås efter 50 minuters bilresa.

Folkmängden har minskat sedan 1990-talet. I centralorten Vetlanda bor ungefär hälften av de c:a 26300 invånarna. Övriga större orter är Ekenässjön, Holsbybrunn, Korsberga, Landsbro och Myresjö. Skogskommunen Vetlanda är till ytan den största i länet. Det omväxlande landskapet innehåller också ängar, åkrar och många sjöar.

Vetlandas historia går tillbaka till 1000-talet som marknads- och tingsplats. Längs med Emån finns många intressanta fornlämningar. På 1700-talet startade gruvbrytning, men den stora befolkningstillväxten kom med järnvägen och framväxten av hantverk, trä- och metallindustri. Kommunen beskriver nu sig själv som "en riktig småstad i en levande bygd". De sektorer som sysselsätter flest människor är offentlig förvaltning, tillverkningsindustri och handel. Kommunen är den största arbetsgivaren. Den privata sektorn domineras av metallbearbetning och produktion av byggnadsdetaljer och monteringsfärdiga hus. De största företagen är SAPA Profiler AB, Inwido Produktion AB, Myresjöhus AB och Pallco AB.

### **Kommunorganisationen**

Vetlanda kommun har en traditionell nämnd- och förvaltningsorganisation. Under kommunfullmäktige ligger sju nämnder där kommunstyrelsen är en. Utöver det övergripande samordnings- och uppföljningsansvaret har kommunstyrelsen också ansvar för bl.a. ekonomi, personal- och lönepolitik, IT-frågor, information, demokratiutveckling samt näringslivsfrågor. Övriga nämnder är barn- och utbildningsnämnden, kultur- och fritidsnämnden, miljö- och byggnämnden, socialnämnden, tekniska nämnden och vård- och omsorgsnämnden.

Centerpartiet har tillsammans med moderaterna, kristdemokraterna och folkpartiet majoritet i kommunfullmäktige.

Mandaten i kommunfullmäktige fördelar sig enligt följande:

Socialdemokraterna	17
Centerpartiet	9
Moderaterna	8
Kristdemokraterna	7
Folkpartiet	4
Vänsterpartiet	3
Miljöpartiet	1

### Utvärderingen

Denna utvärdering genomfördes i maj 2009 och är den första i Vetlanda kommun. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida och intranät, samt genomfört intervjuer med cirka 30 personer i organisationen som underlag för sina värderingar av kommunens sätt att arbeta. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

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

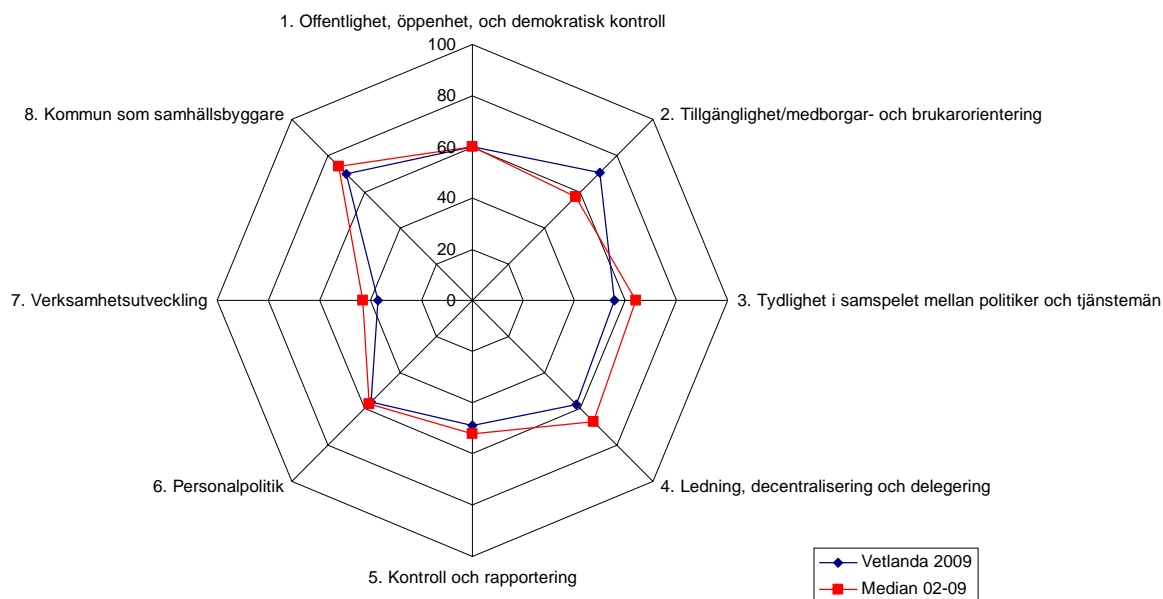
Vetlanda har som officiellt mål att bli nominerad till Sveriges Kvalitetskommun 2011. Rapporten från Kommunkompassen har utformats med något högre detaljeringsgrad än vanligt för att ge stöd till Vetlanda i arbetet med denna sporrande uppgift.

## Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Vetlanda kommun 2009 förhållande till Kommunkompassens huvudområden

	Vetlanda 2009	Median för alla utvärderingar till 2009
Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	60	60,0
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	70,5	57,0
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	55,5	64,0
Ledning, decentralisering och delegering	57,5	67,0
Kontroll och rapportering	49	52,0
Personalpolitik	56	57,0
Verksamhetsutveckling	37	43,0
Kommun som samhällsbyggare	70	74
<b>TOTALT</b>	<b>455,5</b>	<b>463,5</b>

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



Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar Vetlandas resultat i jämförelse med fem andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen.

Tabell 2 Vetlandas resultat jämfört med fem andra kommuner.

Kriterium	Vetlanda 2009	Stock- holm 2009	Södertälje 2008	Trollhät- tan 2008	Vara 2008	Östersund 2008
1	60	74	82	72	69	70
2	70,5	78,5	82,5	89	74	76,5
3	55,5	74,5	89	86	77,5	81
4	57,5	82	81,5	85	72,5	68
5	49	80	80	78	72	69
6	56	59	74	78	71,5	59,5
7	37	59	70	73	67	65
8	70	92	93	88	84	79
<b>Totalt</b>	<b>455,5</b>	<b>599</b>	<b>652</b>	<b>649</b>	<b>587,5</b>	<b>568</b>

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska kommuner utvärderats, men även kommuner i andra länder har använt metoden. Omkring 100 utvärderingar har gjorts i dessa länder. I Sverige har snart 100 utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skl.se/kvalitet](http://www.skl.se/kvalitet)

### Sammanfattning av utvärderingen

Vetlanda kommun uppnådde vid sin första utvärdering 455,5 poäng, något under medianvärdet för alla utvärderingar som hittills genomförts. Detta är ett gott resultat, med tanke på att medianvärdet drivs upp av kommuner som gjort flera utvärderingar.

Jämfört med medianvärdet är Vetlandas bästa område 2 - Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering, som också enligt poängsumman är kommunens starkaste. De största förbättringsmöjligheterna ligger inom områdena 3 - Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän, 4 - Ledning, decentralisering och delegering samt 7 - Verksamhetsutveckling. Prioriteringen av specifika förbättringsåtgärder bestämmer kommunen själv.

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

#### *Det politiska systemet*

Inom detta område beskrivs samspelet mellan politiker och medborgare, samt mellan politiker och tjänstemän. Kommunen satsar på att göra den egna webbplatsen till den främsta informationskanalen. Många nyheter från kommunen presenteras här. De återges ofta av lokalpressen. Vetlanda har utarbetat kortversioner för några viktiga dokument för att de ska bli lättare att ta del av för medborgarna. Kommunledningsråd och

sockenråd ger viktiga bidrag till medborgardialogen. För att öka informationen om det politiska arbetet har två nämnder infört öppna sammanträden. Det är lätt för medborgarna att ta kontakt med sina politiker genom att kontaktuppgifter i mycket hög omfattning finns publicerade på webbplatsen. Kommunens hemsida kan utvecklas till att också publicera handlingar och dagordningar inför de politiska församlingarnas möten samt mera av resultatrapportering från verksamheterna.

Den andra dimensionen inom detta område är politikens kommunikation med tjänstemannaorganisationen. Detta görs genom styrning och uppföljning via kommunens ledningssystem. Vetlanda driver en kraftfull utveckling av sitt styrsystem, som utformats som balanserad styrning. Budgetarbetet baseras på omvärldsanalys och på jämförelser med standardkostnader för de verksamheter där sådana föreligger. Kommunens budgetdokument låter läsaren följa styrningens röda tråd från kommunfullmäktige till nämnder. Den politikerutbildning som genomförts under en mandatperiod ger alla politiker möjlighet att delta. Bland förbättringsmöjligheterna kan särskilt nämnas ökat bruk av indikatorer vid planering och uppföljning av verksamheterna för att öka styrkraft och tydlighet, och fortsatt arbete med att klargöra rollerna för politiker och tjänstemän.

#### *Kommunens förmedling av tjänster*

Brukarorientering är Vetlandas starkaste sida enligt denna granskning, bland annat tack vare kommunens arbete med medborgarlöften, brukarenkäter och synpunktshandtering. Även detta område kan förbättras, främst genom att fullfölja arbetet med servicedeklarationer och att via utbildning ge alla medarbetare en möjlighet att ge ännu bättre bemötande med utgångspunkt i ett kommungemensamt program.

Kommunens arbete kännetecknas av vilja till samarbete både mellan de egna verksamhetsgrenarna och utanför kommunen för att kunna uppnå stordriftsfördelar. Styrning och uppföljning av kommuninterna projekt kan stärkas genom att de dokumenteras i högre omfattning. Det finns en mall i kommunen som kan spridas mellan förvaltningarna. Uppföljning av de kommungemensamma strategier som finns i handlingsplaner kan öka. Styrning och uppföljning inom förvaltningarna kan också förbättras genom utökad bruk av indikatorer. Vetlanda eftersträvar en hög grad av delegering för att stödja och uppmana till eget ansvar på enhetsnivå. Detta kan kommunen vidareutveckla genom tydligare chefsuppdrag och att klargöra ansvarsfördelningen mellan polisk-, förvaltnings- och enhetsnivå.

Vetlanda har under pågående utveckling av styrsystemet genom projektstrukturen etablerat ett gemensamt ”kvalitetssystem”. Den fortsatta verksamhetsutvecklingen kan bl.a. stärkas om kommunen finner metoder att systematiskt stimulera, upptäcka och dra nytta av medarbetarnas kreativitet. För att underlätta bedömningen av Vetlandas prestationer kan jämförelser användas i högre omfattning.

#### *Personalpolitik*

Kommunen har kommit långt i införandet av individuell lönesättning. Metoderna är etablerade och okontroversiella, men de tillämpas ännu inte för alla grupper. Medarbetarsamtal genomförs i hög omfattning. Det är däremot oklart om de dokumenteras och följs upp enligt riktlinjerna. Arbetsmiljöarbetet har stärkts genom att en kommungemensam medarbetarenkät införts. Uppföljningsarbetet av enkäten är strukture-

rat, och det finns en inbyggd metod att rapportera hur det verkställs. Alla nya chefer genomgår introduktionsutbildning, ett ledarutvecklingsprogram är en förbättringsmöjlighet där planering redan pågår. Kommunen har kommit en bit på väg med att införa ett nytt IT-system för personalområdet. Systemet blir viktigt då det uppges kunna ge förutsättningar att lösa flera av de förbättringsområden som anges i rapporten.

#### *Utveckling av lokalsamhället*

Kommunens goda stöd till förenings- och kulturlivet omfattar bl. a. olika bidrag, föreningservice, ett kulturpris, kulturstipendier och ett föreningsledarstipendium. Vetlanda stöder arrangemang för invånarna och för att locka besökare. Vetlandadagarna utgör den stora satsningen. Kommunens arbete kan utvecklas genom att skapa ett gemensamt mötesforum för föreningarna, en kulturstrategi och en flerbruksarena.

Kommunens näringslivsarbete bedrivs i samverkan med näringslivsbolaget Nuvab för att stärka, utveckla och utbilda företagen. Nuvab erbjuder företagen många aktiviteter för kommunens räkning. Kommunen har också många andra medspelare på näringslivsområdet. Nyföretagarcentrum, ett nystartat Arbetsmarknadsråd Smålandsturism AB, "Höglandskommunerna" och Kreditgarantiföreningen är några. Kommunens roll i samarbetet framgår inte så tydligt i beskrivningarna på vissa partners webbplatser.

Vetlanda har internationellt utbyte med många länder. Det är framför allt skolorna i kommunen som har internationella kontakter. Ett ovanligt och spännande inslag är kommunens afrikanska bekantskaper. Utbyten har fått extern finansiering från många håll, men EU:s fonder kunde utnyttjas i högre grad för Vetlandas utvecklingsprojekt. Det internationella arbetet är en viktig gren i kommunens verksamhet. Det förtjänar att bli mer synligt på kommunens webbplats.

### **3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden**

#### **Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll**

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

#### **Allmänt**

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Vetlandabornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det gäller då inte bara att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan 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 och dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

### **Information till invånarna**

Kommunens information ger invånarna möjlighet att bedöma dess verksamhet, och att bli aktiva i medborgardialogen. Vetlandas erfarenheter från det uppmärksammade "fallet Louise" uppges bl.a. röra vikten av öppenhet och transparens i informationen. Kommunens webbplats anses vara den viktigaste informationskanalen. På startsidan publiceras ofta 20-30 nyhetsartiklar per månad, som också fungerar som pressmeddelanden. Det finns möjlighet att prenumerera på nyheterna. Nyhetsflödet är ett gott exempel. Via Internet kan medborgarna informera sig om de politiska organens sammanträdestider, föredragningslistor och protokoll. Det kan vara en förbättring av medborgarnas möjligheter till överblick om föredragningslistorna inte tas bort redan en vecka efter sammanträden som nu sker. Idag får den som är intresserad av att studera nämndernas handlingar före sammanträden hämta dessa i stadshuset. Detta är ett möjligt förbättringsområde. Det finns kommuner som publicerar dessa dokument på hemsidan via kopplade dokument i pdf-format till kallelser/protokoll. Andra gör sitt diarium tillgängligt via hemsidan. Exempel på kommuner som kommit en bit på väg när det gäller att göra handlingar tillgängliga är Järfälla, Göteborg, Östersund och Stockholm.

Många kommunala dokument som kan ha intresse för medborgarna är både omfattande och komplicerade. Som service för Vetlandaborna har kommunen delat ut en populärversion av bokslutet till alla hushåll. En kortversion av skolornas kvalitetsredovisning ligger på webbplatsen, och en kortfattad beskrivning av kommunens styrsystem finns tillgänglig för medborgarna.

Lokaltidningen Vetlanda-Posten skriver mycket om kommunen. Andra nyhetsorgan är gratistidningen Höglandet Nu och nättidningen Höglandsnytt. Kommunen annonserar om evenemang, men köper inte fast annonsplats eller producerar egen hushållstidning. Det är en medveten strategi i Vetlanda att minska mängden egenproducerade trycksaker och istället satsa på nyhetsflödet via hemsidan. Enligt Kommunkompassens kriterier är det ett möjligt förbättringsområde att som komplement till information på nätet presentera verksamheter och deras resultat t.ex. i en hushållstidning som bl.a. kommunerna Älmhult och Kinda gör eller regelbundet köpa annonsplats för egna artiklar i tidningar som Södertälje kommun gör.

### **Medborgardialog**

Vetlandas politiska organisation innehåller nio kommunedelsråd. De valda politikerna är kontaktpersoner för kommundelen, vid behov genomförs möten med invånarna i kommundelen. Råden behandlar lokala frågor, utan att fatta egna beslut. Frågor från råden anmäls till KSAU, som fördelar dem på nämnderna. Protokoll från råden är tillgängliga på kommunens webbplats. Enligt de redovisade protokollen varierar mängden möten mellan kommundelarna. Förutom kommunedelsråden finns även

sockenråd, som är samhällsföreningar och inte kommunala organ, men ändå spelar en viss roll i den lokala opinionsbildningen.

Medborgarna har möjlighet att lyssna på sammanträden i kultur- och fritidsnämnden och kommunstyrelsen, vars öppenhet är ett gott exempel för övriga nämnder. Det är oklart hur de öppna mötena marknadsförs till allmänheten, de framgår inte av sammanställningen över nämndernas sammanträdesdagar. Varje möte i kommunfullmäktige inleds med allmänhetens frågestund. För att öka intresset att fråga vid fullmäktigemöten kommer kommunen att ta bort kravet att frågeställaren själv läser upp sin fråga. Kommunens system för synpunktshandling är en annan väg att framföra förslag till kommunen. På webbplatsen ligger en chatfunktion, som benämns Medborgardialogen. Här ska medborgare kunna föra en dialog direkt med kommunens politiker i ämnen som kommunen bestämmer. Efter en försöksperiod har aktiviteten avstannat, inga nya ämnen har aktualiserats.

Det finns många intressanta inslag i Vetlandas arbete med medborgardialog, men också möjligheter till utveckling. Medborgarna kan involveras i kommunens centrala processer, t.ex. tillfrågas om satsningarna i budgetarbetet som man gör i Nacka kommun. Sveriges Kommuner och Landsting genomför projektet ”Medborgardialog” i samverkan med många kommuner. Redovisningarna från de olika nätverken kan ge inspiration ett sådant arbete.

Vetlandas politiker är ett gott exempel på tillgänglighet. De allra flesta politikerna lämnar ut adress, telefonnummer och webbadress på kommunens hemsida, som också har länkar till partiernas hemsidor.

### **Information om resultat**

Invånarna kan informera sig om resultatet i kommunens verksamheter genom årsredovisningen. Den finns för nedladdning från kommunens webbplats med länk till beställning av trycksaken för den som önskar. På Internet finns också den tidigare nämnda populärversionen och budgetdokumentet. Årsredovisningen innehåller en genomgång av nämndernas måluppfyllelse. I nuläget består redovisningen till största delen av aktivitetsbeskrivningar, men exempel på redovisning med indikatorer finns också. Kommunens övergång till balanserad styrning kommer enligt uppgift att i framtiden medföra att mål i ökad omfattning sätts med indikatorer. Fördelen med detta är naturligtvis att måluppfyllelsen då kan avgöras utan subjektivitet. En ny kommunikation redovisningsmodell håller på att arbetas fram. Uppföljning med indikatorer är ett förbättringsområde där Vetlanda redan startat utvecklingen.

För att förbättra möjligheten att bedöma om resultat är bra eller inte kan de presenteras tillsammans med resultat från andra verksamheter, kommuner eller kommungrupper. Sådana jämförelser är möjliga för vissa delar av Vetlandas årsredovisning. Redovisningarna för personalekonomi, standardkostnader, Vård- och omsorgsnämnden och Socialnämnden är goda exempel för övriga verksamheter.

Rapporten från den medborgarundersökning som SKOP gjort på uppdrag av kommunen ligger på hemsidan. Rapporten innehåller jämförelser med medelvärden för övriga kommuner i Götaland exklusive storstäderna. Resultaten från de brukarundersökningar som görs är inte lätta att hitta för medborgarna. Skolornas kvalitetsredovisningar är ett gott exempel för övriga då de innehåller resultat från brukarundersökningar, och de ligger på webbplatsen. Det framgår inte om hela undersökningarna

redovisas eller bara delar. Det är inte möjligt att enkelt jämföra enheternas resultat med varandra. Den kommunövergripande kvalitetsredovisningen från den pedagogiska verksamheten innehåller många andra verksamhetsresultat som jämförs med kommungruppen "varuproducerande kommuner" och riket. Kvalitetsredovisningarna är dock inte lätta att hitta för allmänheten, som inte kan förutsättas känna till den formella terminologin för användning i hemsidans sökfunktion. En länk till kvalitetsredovisningarna från en samlande "resultatsida" kunde underlätta navigeringen på hemsidan. Det kan vara ett förbättringsområde att samla kommunens resultat på en egen avdelning på hemsidan som Piteå kommun gör på sidan "Resultat och kvalitet" och Trollhättans stad på webbsidan "Kvalitet/resultat". Bland resultaten kan också revisorernas rapporter förmedlas till medborgarna, vilket inte sker idag. De kan vara intressanta för invånare som söker en fördjupad analys av kommunens verksamheter.

### **Sammanfattning område 1**

#### **Styrkor**

- Många nyheter presenteras på webbplatsen
- Kortversioner presenteras av några viktiga dokument
- Systematiska möten i kommundelsråd/sockenråd
- Öppna sammanträden i två nämnder
- God tillgänglighet till politiker
- Jämförelser presenteras i årsredovisningen

#### **Förbättringsområden**

- Öka tillgången till föredragningslista och handlingar före möten
- Komplettera nätinformationen t.ex. med hushållstidning eller fasta annonser
- Låt medborgardialogen omfatta fler processer
- Utökad uppföljning med indikatorer
- Öka användningen av jämförelser i redovisningar
- Öka rapportering av resultat till medborgarna, t.ex. brukarundersökningar och revisionsrapporter

### **Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering**

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

## Allmänt

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

## Brukarprofil

Inom kommunal verksamhet är människan alltid det viktigaste och mötet med brukaren är avgörande för kommunens resultat. Det handlar om att varje dag skapa en positiv skillnad för de personer kommunen arbetar med. Ur ett styrningsperspektiv är det viktigt att ledningen tydligt markerar vad verksamheten i grund och botten är till för: Bästa möjliga service och bemötande.

Invånarna har en stor plats i kommunens vision som i kortform uttrycks ”VETLANDA - Här växer både människor och företag”. Målstyrningen är utformad som balanserad styrning, där ett av styrkortens perspektiv är ”Kund/medborgare”. Som ett komplement till målstyrningen har kommunen formulerat fyra medborgarlöften: Vi har kollen, Vi lyssnar, Vi lovar, Vi vill bli ännu bättre. För att fylla löftena med innehåll har ett stort antal projekt startats, bl.a. kring synpunktshantering, servicegarantier, jämförelser, omvärldsanalys och alternativa driftformer. Vetlandas medborgarlöften är ett gott exempel på samlad dokumentation av en kommuns fokusering på medborgare/brukare. De har marknadsförts inom kommunorganisationen med broschyren ”Så utvecklar vi Vetlanda!” som ursprungligen producerades med tanke på medborgarna, däremot saknas löftena i budgetdokumentet för 2009. Granskarna har inte kunnat hitta broschyren eller löftena på kommunens webbplats. Kommunens service och bemötande är viktiga aspekter när verksamheten bedöms. Är kommunen bra att leva i, verka i eller besöka? Det är ett förbättringsområde att ytterligare synliggöra satsningen på brukarprofilering i organisationen och för invånarna.

Vissa valda arbetssätt i Vetlanda uttrycker också brukarprofileringen. Här kan synpunktshantering, brukarenkäter och styrkortens fokusering på kund/medborgare nämnas som exempel. Ett annat viktigt arbetssätt för att stärka samspelet med brukarna är servicedeklarationer. Kommunen har redan beslutat att införa servicedeklarationer i alla verksamheter med i huvudsak utåtriktad verksamhet. Utvecklingen av deklARATIONER pågår i ett av de nämnda projekten. Deklarationer som lovar svarstid är redan färdiga för frågor från näringslivet och för synpunktshandlingen.

Medborgarnas bedömning av kvaliteten i de kommunala tjänsterna påverkas till stor del av det bemötande man får av kommunens företrädare. Att bemötandefrågorna är viktiga i Vetlanda märks genom att bemötandet finns med bland lönekriterierna. De kunde ytterligare fokuseras genom att någon form av ”servicepris” etableras, som man t.ex. gjort i Karlshamn, där ”Guldturen” utdelas för god hantering av telefonen. Ämnet finns också med i kommunens introduktionsutbildning för nyrekryterade. Några förvaltningar genomför utbildningar med utgångspunkt i professionen, och ger uppdrag att regelbundet ta upp bemötandet till diskussion på arbetsplatsträffar och i

medarbetarsamtalen för att visa frågans prioritering. Eftersom bemötandet har avgörande betydelse för varje medarbetares bidrag till invånarnas uppfattning om kommunens kvalitet, är det ett förbättringsområde att låta alla medarbetare få ta del av utbildning kring bemötandefrågorna. Utbildningen bör utformas med utgångspunkt i kommunens gemensamma grundläggande värderingar.

Det finns flera spännande exempel på kommuner som arbetat med dessa frågor och som utbildar sin personal i bl.a. bemötande. Vara kommun, Södertälje kommun och Nacka kommun är några av dem arbetat med ett kommunspel för att arbeta med värderingar och attityder bland personalen. Marks kommun har använt sig av ”forumspel” för att för personalen beskriva olika situationer som kan uppstå i mötet med brukare. Trollhättan och Tyresö har antagit servicedeklarationer kring kommunövergripande tillgänglighet och bemötande

### **Servicekvalitet**

Kommunens anser att Internet är den viktigaste informationskanalen. I verksamheterna produceras dessutom många broschyrer som beskriver utbudet av service. Broschyrerna är till ganska stor del utformade enligt kommunens grafiska profil, men kunskapen om profilreglerna verkar variera mellan förvaltningarna. Det kommer att bli ännu viktigare med tydlig avsändare på kommunens dokument i framtiden, när inslaget av alternativa driftformer planeras öka.

Kommunens information är målgruppsinriktad, t.ex. mot nyinflyttade, turister eller brukarna i de olika verksamheterna. Det är dessutom vanligt att en del av kommunens brukare på grund av begränsningar har behov av särskilt stöd och särskild information. Granskarna fann inte många exempel på anpassad information till svaga grupper, varför detta kan vara ett förbättringsområde.

Stadshusets reception kallas numera servicecenter med personligt mottagande och inpasseringskontroll. Servicecentret är öppet även under lunchtid. Det underlättar för medborgare som vill komma i kontakt med kommunen när öppettiderna kan utsträckas utöver ”normal kontorstid”. Socialtjänsten har öppet till kl. 18 en kväll i veckan. Stadshuset höll t.o.m. öppet en lördag i januari. Alla förvaltningar var bemannade, så det var möjligt att få många ärenden utförda. Huvudsyftet var dock att visa upp kommunens lokaler, de olika verksamheterna och att erbjuda en frågestund med politikererna.

En annan väg att öka tillgängligheten än att öka öppettiderna är elektronisk självbetjäning på Internet. Vetlanda kommun tillhandahåller många blanketter från sin webbplats. Blankettservicen täcker inte alla verksamheter, t.ex. saknas föreningsblanketter. Blanketterna är ändå så många att det kan vara svårt att hitta rätt om man inte vet hur den önskade blanketten benämns. Det kan vara ett förbättringsområde att gruppindela blankettutbudet på något sätt. Genom att logga in kan vissa grupper uträtta sina ärenden på nätet. Gymnasieansökan, ansökan om och uppsägning av barnomsorgsplats, hämta förfrågningsunderlag vid upphandlingar och utföra vissa bibliotekstjänster är några exempel på Vetlandas e-tjänster.

### **Brukarnas åsikter**

2007 gav Vetlanda uppdrag till SKOP att genomföra sin medborgarundersökning i kommunen. Medborgarundersökning har gjorts tidigare, den aktuella rapporten gör

jämförelser med den förra undersökningen. De flesta förvaltningarna gör brukarundersökningar med olika metoder och intervall. Det är ett förbättringsområde att få med alla. Barn- och utbildningsförvaltningen är ett gott exempel genom att använda gemensamma enkäter för enheterna, vilket ger möjlighet till jämförelser. Vård- och omsorgsförvaltningen utnyttjar Socialstyrelsens brukarundersökning, som f.n. har begränsningen att resultatet gäller kommunnivån utan möjligheter att jämföra enheterna.

Vetlanda införde 2008 en kommungemensam synpunkts- och klagomålshantering ”Synpunkt Vetlanda”. Synpunkter kan lämnas via webbformulär, som nås från webbplatsens startsida eller med svarskort i en informationsfolder som skickats ut till alla hushåll. Det är också möjligt att lämna uppgifterna muntligt. Hanteringen av synpunkterna följer givna rutiner som innehåller registrering, hantering i berörd förvaltning samt återkoppling med fasta svarstider där avsändaren lämnat kontaktuppgifter. Statistik över de inkomna synpunkterna och svar på återkommande frågor redovisas på kommunens webbplats och för den politiska organisationen för att ligga till grund för förbättringsarbete. Även anonyma synpunkter ska besvaras i möjligaste mån så att ett urval kan ingå i dessa redovisningar. Kommunen har kommit långt genom att starta en kommunövergripande synpunktshantering med genomtänkta rutiner.

### **Valfrihet**

Det finns möjlighet att välja mellan kommunens skolor och äldreboenden. Platsbrist kan utgöra ett hinder, men en stor del av önskade placeringar har beviljats.

Brukarna kan styra sina kostnader genom val av tömningsintervall och kärstorlek inom renhållningen. Maxtaxornas nivåer inom barnomsorg och hemtjänst är endast inkomstbaserade. Det kan finnas förbättringsmöjligheter i att också göra dessa tidsberoende. Inom äldreomsorgen finns möjlighet att köpa ”Utvidgad hemservice”, tilläggstjänster som inte biståndsbedöms.

Det finns en fristående grundskola och fyra fristående förskolor i kommunen. Kommunfullmäktige har beslutat att öka inslaget av konkurrensutsättning och antagit ”Policy och riktlinjer för alternativa driftformer”. Val av utförare enligt Lag Om Valfrihetssystem utreds f.n. med statliga bidrag, men formellt beslut om införande har ännu inte fattats. Ett sådant beslut skulle överensstämma med antagen konkurrenspolicy. Vetlandas påbörjade arbete för att införa vårdnadsbidrag vilar beroende på besparingar 2010.

**Sammanfattning område 2****Styrkor**

- Brukarorientering i kommunen uttrycks med medborgarlöften
- Kommunövergripande beslut om servicedeklarationer
- Brukarundersökningar i de flesta förvaltningarna
- Kommunövergripande synpunktshantering med genomtänkta rutiner

**Förbättringsområden**

- Gör kommunens medborgarlöften mer synliga.
- Fullfölj arbetet med servicedeklarationer
- Utveckla kommungemensam bemötandebildning, inför servicepris
- Säkra användningen av den grafiska profilen
- Anpassad information till svaga grupper
- Se över webbplatsens blankettservice
- Bygg ut brukarundersökningarna att täcka alla verksamheter

**Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän**

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

**Allmänt**

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). 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 målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

**Styrsystem**

Vetlanda kommuns vision för 2015 består av sex påstående om önskvärda förhållanden för utvalda områden. Kommunens målstyrning har utformats som balanserad styrning. I grafiska presentationer av styrsystemet placeras visionen i mitten, och visionstexten återges i kommunfullmäktiges styrkort. Den röda tråden mellan visionsformuleringarna och de enskilda kommunövergripande målen framgår inte tydligt. Kopplingen mellan nämndernas mål och kommunfullmäktiges mål åskådliggörs däremot tydligt i budgetdokumentet. Nämndernas återgivning av de övergripande målen visar att de inte är helt överens med kommunfullmäktige om målens indelning i olika perspektiv. Det är ett förbättringsområde att enas om detta.

Kommunfullmäktiges mål innehåller exempel på indikatorer, men många är allmänt formulerade. Till varje perspektiv i styrkortet anges hur måluppfyllelsen ska bedö-

mas. Några specifikationer uttrycks med indikatorer, andra med önskad riktning på förändringen (öka eller minska) eller som aktiviteter. Vetlandas instruktion till arbetet med detaljbudgeten uppmanar till redovisning av målnivåer ”uttryckta i antal, procent eller liknande”. Några nämnder uttrycker en stor del av nämndens mål med hjälp av indikatorer, andra få. Målformulering utan indikatorer innebär att uttalanden om måluppfyllelse kommer att innehålla ett visst mått av subjektivitet. Det är ett förbättringsområde att fortsätta ansträngningarna för att öka inslaget av mål som uttrycks med indikatorer av kommunfullmäktige och nämnder för att stärka precisionen i den politiska styrningen, och för att förbättra möjligheten att objektivt avgöra om målen nås.

Det pågår ett arbete att utveckla kommunens styrmodell. Styrkortet vidareutvecklas och förfinas. En del i utvecklingen avser kopplingen mellan mål och finansiering. Genom att jämföra verksamhetskostnaderna med standardkostnaderna ges en möjlighet att bedöma om den ekonomiska satsningen överensstämmer med de områden som prioriterats i målen, en finurlig användning av standardkostnaderna. Styrmodellens koppling till omvärldsfrågor är ett gott exempel på aktiv spaning i omvärlden. Resultatet av kommunens löpande omvärldsbevakning presenteras tre gånger per år. Processerna kring Mål och Budget inleds med en dag för omvärldsanalys för att skapa en gemensam bild av förändringar som kommunen måste ta hänsyn till.

### **Uppföljning**

Kommunens politiker får möjlighet att bedöma utvecklingen för ekonomin och verksamheterna genom de rapporter som lämnas från förvaltningarna. Rapportssystemet består av åtta ekonomiska bokslutsprognoser, ett halvårsbokslut och årsredovisning. Halvårsbokslutet innehåller också verksamhetsuppföljning, huvudsakligen i form av aktivitetsbeskrivningar. Som nämnts pågår utveckling av en kommungemensam mall för verksamhetsuppföljning med styrkortens struktur.

Enligt uppgift lämnas analys av jämförande siffror från officiell statistik och från de nationella databaserna till budgetberedningen i samband med budgetarbetet för att få perspektiv på den egna verksamheten. Vård- och omsorgsnämnden gör kommunjämförelser i sin del i Årsredovisning 2008. De utgör därmed ett gott exempel för övriga, som gör sina jämförelser mindre synligt och mindre beständigt. Det kan vara ett förbättringsområde att visa upp fler jämförelser i kommunens rapporter.

Revisorernas rapporter bör vara viktiga utgångspunkter för en kommuns utvecklingsarbete. Vid intervjuerna uttrycktes osäkerhet om hur revisorsrapporterna i Vetlandska tolkas. Hur allvarlig är den ”kritik” som framförs och när förväntas återrapportering av planerade och genomförda åtgärder? Det kan vara ett förbättringsområde att beröra frågan om hur rapporterna ska tolkas vid de återkommande träffarna mellan revisorerna och presidierna.

### **Politiker och tjänstemäns olika roller**

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



uträttas. Rollfördelningen beskrivs ofta som att politikerna bestämmer ”vad” och tjänstemännen ”hur”.

Förra mandatperioden gjordes ett arbete i Vetlanda kring rollfördelningen som inte slutfördes helt. Det dyker enligt uppgift upp frågor i det löpande arbetet som visar att det inte retts ut färdigt. Nämnderna ger t.ex. sina förvaltningar olika frihet att omdisponera given budget inom ram och att anställa sin personal. Det rådde ibland osäkerhet vid intervjuerna om vad som egentligen gäller, eller som det uttrycktes: ”Det är lite disigt vad man kan och inte kan göra”. Granskarna bedömer att förvaltningarnas självständighet i förhållande till sina politiker är mindre än i genomsnittet av de utvärderade svenska kommunerna, med variation mellan nämnderna. Det är ett förbättringsområde att arbeta för en tydligare rollfördelning mellan folkvalda och anställda i Vetlanda, och att säkra att kommunens regler för delegering är tillräckligt tydliga. Generellt sett råder en god stämning i organisationen, men tydligheten är inte total.

Politikerutbildning är ett möjligt tillfälle att ventilera den nämnda rollfördelningen. Vetlanda arrangerar dels en utbildning för nyvalda politiker i början av mandatperioden, och senare en för samtliga politiker i styrelser och nämnder. Respektive utbildning sträcker sig över en halv dag. Utbildningarna innehåller bl.a. avsnitt om styrning och ledning, kommunaljuridik, bolagsfrågor, arbetsmiljö och personalpolitik. Det finns därtill politikerutbildning under mandatperioden för dem som missat det första tillfället eller fått uppdrag vid fyllnadsval. Nämnderna har också interna utbildningar. Systematiken i Vetlandas politikerutbildning är ett gott exempel. I jämförelse med många andra kommuner är utbildningen kort för ett ansvarsfullt uppdrag i en komplex organisation. Politikerutbildningen i Södertälje kommun kan vara intressant att studera som jämförelse, liksom utbildningen på högskolenivå i Vara. Andra exempel är kommunerna Öckerö och Östersund där kommunstyrelsens politiker har gått ledarskapsutbildningar som påminner om de utbildningar som chefstjänstemännen i organisationen har fått.

När politiker och tjänstemän kan träffas utöver de formella sammanträdena ges möjlighet till dialog och ökad förståelse för respektive roller och villkor.

Förvaltningschefer i Vetlanda har regelbundna träffar med nämndens ordförande.

Kommunens budget- och bokslutsarbete inleds med gemensam omvärldsanalysdag där presidier och förvaltningsledningar medverkar. I Planeringskommittén PLAKO möts regelbundet ordförande i nämnder och nyckelpersoner för planfrågor.

Nämnderna för barn och utbildning samt vård och omsorg har utsett kontaktpolitiker som gör planerade besök i verksamheterna. Socialnämnden och kultur- och fritidsnämnden förlägger sammanträden till verksamheternas lokaler.

**Sammanfattning område 3****Styrkor**

- Fortgående utveckling av styrsystemet
- Styrsystem med röd tråd från kommunfullmäktige till nämnder
- Standardkostnader används för bedömning av samband mellan mål och budget
- Aktiv omvärldsanalys
- God systematik i politikerutbildningen

**Förbättringsområden**

- Enas om perspektivindelning av de kommunövergripande målen
- Fortsatt utvecklingen av mål och måluppföljning baserat på indikatorer
- Fler jämförelser i kommunens rapporter
- Klargör hur revisionens rapporter ska tolkas
- Återuppta diskussionen kring rollerna för politiker och tjänstemän
- Tydliggör delegation/ansvarsfördelning mellan politisk - och förvaltningsnivå
- Utöka politikerutbildningens omfattning

**Område 4 Ledning, decentralisering och delegering**

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

**Allmänt**

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

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

**Ansvar på enhetsnivå**

Enhetschefer i Vetlanda har full frihet att anställa sin personal, och att genomföra vardagliga organisationsförändringar. Det är möjligt att omprioritera inom budgetramarna, och att inom ram förändra vilka befattningar som finns inom enheten – men först efter samråd med högre nivå i förvaltningen. Ansvarsförhållandena är inte helt kristallklara, vilket pekar på ett förbättringsområde. Utvärderarna bedömer att frågor

ofta tas till högre nivå än man egentligen behöver för säkerhets skull eller av praxis och vana.

Det finns en frihet kvar att erövra, ett ansvar kvar att stimulera. Kommunens enheter har hittills inte haft möjlighet att föra ekonomiska över- eller underskott mellan åren. Detta är en möjlighet till förbättring, där det uppgavs pågå förberedelser för att enheterna ska ta med underskott till kommande år. Stockholms stad, Eksjö, Falkenberg och Lomma är några exempel på kommuner som inrättat regelverk för hantering av över- och underskott mellan åren.

### **Samarbete över gränser**

Tvärsektoriellt samarbete är ett sätt att samutnyttja resurser för vissa prioriterade områden samtidigt som kommunalt helhetsperspektiv stimuleras hos dem som deltar. Samverkan över förvaltningsgränser är vanligt i de tre förvaltningar i Vetlanda som kunnat studeras i detta avseende. Några exempel är:

- 12 projekt för att driva utvecklingen av styrkort/styrsystem, många berör samtliga verksamheter
- SKA/"Skola arbetsliv" kring sysselsättning och främjande av egen försörjning, Barn- och utbildningsförvaltningen samt Socialförvaltningen
- Sommarjobb för gymnasieungdomar, Barn- och utbildningsförvaltningen samt Vård- och omsorgsförvaltningen
- Inventering av praktikplatser, Barn- och utbildningsförvaltningen, Socialförvaltningen samt Vård- och omsorgsförvaltningen

En stor del av det gränsöverskridande samarbetet i Vetlanda involverar också externa aktörer, t.ex.

- "Höglandskommunerna" Aneby, Eksjö, Nässjö, Sävsjö och Vetlanda samverkar inom många områden, t.ex. med gemensam e-strategi samt utredning av gemensam familjerättsenhet
- Bryggan, projekt inriktat på långtidsarbetslösa, flyktingar, ungdomar på Individuella Programmet. Skolan och socialtjänsten i samverkan med Arbetsförmedlingen och Sävsjö kommun.
- Familjecentral, öppen förskola och socialtjänst tillsammans med barnavårdscentral och kvinnohälsovård,
- "Barn kan", Barn- och utbildningsförvaltningen, Socialförvaltningen, Habiliteringen och BUP, tillsammans med Sävsjö
- Komhab/Kommunal habilitering, Barn- och utbildningsförvaltningen, Vård- och omsorgsförvaltningen samt Landstinget.

Bland alla exempel som gavs på samverkansprojekt fanns också EU-finansierade, t.ex. utveckling av samarbetet mellan skola och näringsliv i "Länken" tillsammans med näringslivsbolaget Nuvab. Detta bolag kommer att beskrivas i område 8. Vetlanda är ett gott exempel på hur kommunen kan förstärka sina insatser med hjälp av externa medel. Bland de många exemplen kan nämnas internationellt elevutbyte med stöd av EU, statsbidrag för energieffektivisering/sjökalkning/marksanering, projekt-

medel från Länsstyrelsen och sponsorbidrag till arrangemang. Uppdragsutbildning och restaurangskolans servering utnyttjar lokaler och personal på ett effektivt sätt.

De projekt som genomförs i samverkan med andra kommuner eller är externt finansierade är dokumenterade. De 12 projekten för utveckling av styrning och ledning är också dokumenterade, med projektdirektiv enligt en gemensam mall. Detta gör Kommunledningsförvaltningen till ett gott exempel för övriga förvaltningar. Projektdirektiven redovisar omfattningen av den planerade projektledarinsatsen, i något fall också övriga arbetsinsatser inom projektet samt finansiering. Det kan vara ett förbättringsområde att sprida mallen för projektplanering i hela kommunorganisationen och att komplettera tillämpningen så att alla arbetsinsatser och projektets budget dokumenteras. Om projektstarten i alla projekt föregås av en projektplanering som också dokumenteras underlättas naturligtvis utvärdering av resultaten. Risken för överraskningar i form av oväntade krav på arbetsinsatser och andra resursuttag minskar om projektets kostnader och tidsanvändning beräknas i förväg. Sundsvall, Umeå och Uddevalla är exempel på kommuner som har tagit fram mallar för att underlätta projektplaneringen.

### **Förvaltningsledning**

Alla chefer i Vetlanda kommun har en tillsvidareanställning. Kommunfullmäktige antog 1993 en chefspolicy som numera i omarbetad form ingår i det personalpolitiska program som antogs våren 2009. Programmet innehåller en generell förteckning över krav och egenskaper för chefer i Vetlanda. Innehållet i chefernas uppdrag är inte klargjort i personliga uppdragshandlingar med resultatförväntningar. Chefsutvärderingar genomförs i samband med en årlig medarbetarenkät och vid medarbetarsamtal med den egna chefen. Det är ett förbättringsområde att beskriva för varje chef vilka förväntningar som vilar på dem och vilka individuella kriterier man utvärderas mot. För att få inspiration i ett sådant arbete kan Vetlanda ta del av Kungsbacka kommuns och Nacka kommuns arbete.

Alla förvaltningar har funnit former för dialogmöten mellan förvaltningsledningen och chefer. Förvaltningscheferna besöker resultatenheterna med vissa mellanrum. Det kan vara ett förbättringsområde att försöka utöka förvaltningsledningens besök i verksamheterna. Alla stora förvaltningar med enhetsindelning genomför regelbundet planeringsdagar där alla chefer medverkar.

### **Stöd**

Om det skulle uppstå problem i chefsrollen har chefer i Vetlanda många möjligheter till stöd att välja mellan. Vid behov kan man gå till förvaltningschefen, utvecklingsledare, administrativ chef, företagshälsovården, personalkonsult, personalkontoret – allt efter på frågans art. Vägen till stöd kräver individuella val, som kan utgöra en svår tröskel för en person i kris. Det kan vara ett förbättringsområde att formalisera ledarnas möjligheter till stöd genom att sammanfattat beskriva valmöjligheterna, eller att etablera en kontaktväg för alla hjälpbehov. Det finns idag exempel på att kommuner upphandlar externt stöd som erbjuds till alla anställda utan kostnad för den enskilde, däribland Ale, Umeå och Kungälv. Rådgivningen som är tillgänglig dygnet runt kan vara anonym.

**Sammanfattning område 4****Styrkor**

- Många exempel på tvärssektoriellt samarbete
- God förmåga att finna extern finansiering
- Kontinuerligt samarbete med andra organisationer och kommuner
- Kommunledningsförvaltningens mall för projektplanering
- Fungerande förvaltningsintern mötesstruktur

**Förbättringsområden**

- Klargör delegering/ansvarsfördelning inom förvaltningarna
- Skapa möjlighet att föra ekonomiska över- eller underskott mellan åren
- Sprid mallen för projektplanering, beakta redovisning av satsade resurser
- Tydliggör chefernas uppdrag, t.ex. genom chefskontrakt med individuella resultatförväntningar
- Öka antalet besök för förvaltningschefer i verksamheterna
- Formalisera ledarnas möjligheter till stöd.

**Område 5 Kontroll och rapportering**

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

**Allmänt**

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

**Rapporteringssystem**

Resultatenheternas rapporter ger underlag till förvaltningarnas nämndsrapporter. Enheterna lämnar alltså åtta ekonomiska bokslutsprognoser samt bidrag till halvårsbokslutet och årsredovisningen varav de senare också innehåller verksamhetsuppföljning. Enhetscheferna lägger själva in ekonomirapporterna med kommentarer i ekonomisystemet med hjälp av IT-stödet "Budget och Prognos" ("bopwebben") på intranätet. De har tillgång till alla uppgifter i ekonomisystemet. Det är också fritt fram för politiker som vill ha läsbarhet till ekonomisystemet och därmed tillgång till aktuella uppgifter om resursförbrukningen.

Rapporteringen i Vetlanda har en tyngdpunkt på uppföljning av ekonomi i förhållande till volym, produktion och kvalitet. Ekonomiuppföljningens övervikt är dock olika stor i förvaltningarna. Det är ett förbättringsområde att utöka verksamhetsuppföljningen på enhetsnivå. För att öka förutsättningarna för tydligare uppföljning på nämnds nivå, som diskuterades i område 3, är det ett förbättringsområde att utveckla verksamhetsuppföljning med indikatorer också inom förvaltningarna.

### **Rapportering från tvärsektoriella planer och projekt**

Granskarna har inte funnit många rapporter, uppföljningar eller utvärderingar från tvärsektoriellt arbete. Här finns det stora utvecklingsmöjligheter för Vetlanda. Kommunen har antagit ett antal kommunövergripande handlingsprogram, som redovisas för medborgarna på webbsidan "Planer & riktlinjer" och för medarbetarna på intranätet. För att säkra att verksamheten utvecklas enligt handlingsprogrammets intentioner bör rapportering från arbetet ske. För att ge handlingsprogrammets mål stor styrkraft kan de integreras i kommunens styrsystem, som Uddevalla kommun gjort i sina styrkort.

Större externt finansierade projekt rapporteras enligt föreskrivna mallar. Ibland får nämnderna rapporter från projekt, men det är ett förbättringsområde att mer systematiskt dokumentera projekten med uppgifter också om nedlagd tid och kostnader när de avslutas.

### **Budgetering**

Vetlandas budgetarbete startar med en omvärldsanalys får att fånga vad kommunen behöver ta hänsyn till. I kommunfullmäktiges "vägledningsdebatt" fattas sedan beslut om inriktningen på årets satsningar. Det löpande budgetarbetet som därefter tar vid baseras till hög grad på innevarande års budget, jämförelser med standardkostnader och prognoser för skatte- och löneutveckling samt pensionskostnader. Enligt uppgift kommer befolkningsprognoser att få större betydelse för budgetarbetet i fortsättningen.

Barn- och utbildningsnämnden och socialnämnden är för delar av sina verksamheter goda exempel för övriga församlingar. De baserar sina resursbehovsberäkningar för skolan på "kostnad per elev" respektive snittpris för en placering på hem för vård och boende. Det kan vara ett förbättringsområde att öka inslaget av sådan kostnadsbudgetering så att politikernas prioriteringar utgår från kännedom om verksamhetens kostnader att producera t.ex. en hemtjänststimme, vårdplats eller ett bygglov.

Kommunens nämnder måste budgetera för egna verksamhetskostnader, även för de flesta tjänster som utförs inom andra nämnders ansvar. Utgifter för lokaler, städning, kost och IT är exempel på kostnadsslag som fördelas via budgeten. Växelns kostnader för telefoni och svartvit kopiering i vaktmästeriet fördelas däremot inte.

### **Avvikelsehantering**

Vetlanda har genom sin täta uppföljning en god kontroll på den ekonomiska utvecklingen. Avvikelse upptäcks tidigt. Aktivt stöd anpassat till situationen sätts då in i kombination med krav på egna åtgärder. Det uppgavs att om en chef inte håller sin budget kan det påverka löneutvecklingen.

Mål har tidigare varit så allmänt formulerade att det inte varit möjligt att göra en skarp uppföljning. Vid intervjuerna framfördes förhoppningar om att det kommer att

bli mycket bättre med styrkortsmodellen. Många förbättringsområden inom område 5 kan utvecklas om arbetet med den nya uppföljningsstandarden med 8 parametrar baserad på styrkortsperspektiven fullföljs, vilket därmed blir ett förbättringsområde i sig själv. Idag finns inte några personer i Vetlanda som har ett tydligt uppdrag att göra en samlad bedömning av resultaten från ekonomi och verksamhet. Det kan vara ett förbättringsområde att skapa en sådan "controllerfunktion" för att säkra att betydelsen av måluppföljningen ökar.

### **Sammanfattning område 5**

#### **Styrkor**

- God uppföljning och avvikelsehantering för ekonomi
- Budgetuppföljning med IT-stöd
- Ekonomisystemets aktuella uppgifter tillgängliga för chefer och politiker som vill
- Budgetarbete baserat på omvärldsanalys

#### **Förbättringsområden**

- Utvidga enheternas uppföljning av verksamhetsresultat
- Öka inslaget av uppföljning med indikatorer (resultat/volymp/kvalitet)
- Utökad rapportering från projekt och handlingsprogram
- Öka inslagen av kostnadsbudgetering
- Fullfölj utvecklingen av den nya uppföljningsstandarden baserad på styrkorten
- Stärk måluppföljningen, bl.a. genom att tydliggöra "controllerfunktionen"

### **Område 6 Personalpolitik**

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

#### **Allmänt**

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

#### **Kompetensutveckling**

Medarbetarnas behov av kompetensutveckling inventeras vid medarbetarsamtalen, som ska resultera i en individuell plan. Granskarna har inte funnit några övergripande kompetensutvecklingsplaner som visar prioritering av grupper eller utbildningsbehov i kommunen. Enligt facken varierar systematiken mellan förvaltningarna både beträf-

fande övergripande planering och för enskild. Barn- och utbildningsförvaltningen har gjort en inventering av vilken lärarkompetens som behövs på skolenheterna för att jämföra med den befintliga personalens kvalifikationer, ett gott exempel för övriga förvaltningar.

Förvaltningarna kan anmäla grupperns behov av kompetensutveckling till personalkontoret för att undersöka möjligheter till samordning. På så sätt har gemensam utbildning i t.ex. ekonomi, IT, vaktmästarfrågor, arbetsmiljö, kontakter med media, ledarutveckling och upphandling kommit till. Inför framtiden har Vetlanda anslutit till samarbetsprojektet PUSAM i Jönköpings län, vars syfte är att samordna kompetensutveckling som svarar mot kommunernas behov. Vetlanda saknar idag metoder att systematiskt samla kunskap om kompetensbehoven, vilket är ett förbättringsområde. Kommunen har stora förhoppningar om att det nya personalsystemet kommer att svara mot dessa behov samt behovet att dokumentera kostnader för och innehåll i genomförd kompetensutveckling.

### **Individuell lönesättning**

Det finns krav på att individuell lönesättning tillämpas inom alla verksamhetsområden i Vetlanda. Lönesättningen styrs av lönekriterier. Kommunens generella kriterier har konkretiserats för alla yrkesgrupper. I praktiken finns det dock fortfarande grupper som får generella lönepåslag och inte individuell lön, det finns olika uppfattningar om omfattningen. Detta kan vara ett förbättringsområde. Efter varje löneöversyn görs en utvärdering av utfallet, vilket bidragit till att resultaten successivt blivit bättre.

Alla medarbetare ska ha årliga lönesamtal, men det uppgavs att chefer med ansvar för många medarbetare kan ha svårt att hinna med alla. Det pågår ett arbete i kommunen som syftar till att begränsa antalet medarbetare som en chef har ansvar för. Chef och arbetstagare dokumenterar samtalen gemensamt och signerar för att bekräfta att lönesamtalet genomförts. Medarbetare som höjer sin kompetens, t.ex. från barnskötare till förskollärare eller vårdbiträde till undersköterska får lönepåslag. Aktiv medverkan i utvecklingsarbete kan också bidra till höjd lön.

### **Medarbetarsamtal**

Chefer i Vetlanda har uppdrag att genomföra två årliga samtal med sina medarbetare, utvecklingssamtal och lönesamtal. Utvecklingssamtal och lönesamtal har i Vetlanda det gemensamma namnet medarbetarsamtal. 2007 gjordes uppföljning av samverkansavtalet. En fråga som studerades var om medarbetarsamtalen genomfördes, där andelen som svarat ja översteg 90 % vilket bedömdes vara tillfredsställande. Kommunens medarbetarenkät ställer frågan om medarbetarsamtalen genomförs, men resultatet redovisas endast som bakgrundsfaktor till andra frågeställningar och redovisas inte separat. Den kommungemensamma policyn för medarbetarsamtal ger riktlinjer för samtalen. En riktlinje uttrycker att samtalens överenskommelser ska dokumenteras i en individuell utvecklingsplan. Det finns enligt uppgift skillnader mellan de olika chefernas tillämpning av riktlinjen, i vilken omfattning som planer upprättas och följs upp. Det kan vara ett förbättringsområde att systematiskt undersöka hur de individuella planerna hanteras i organisationen. Även i för sådan uppföljning har kommunen stora förväntningar på de nya möjligheterna i det personalsystem som kommer att införas 2010, liksom fallet var för planering av kompetensutveckling.



### **Arbetsmiljöarbete**

Flera förvaltningar har lång erfarenhet av arbetsmiljöundersökningar. Undersökningarna har tidigare gjorts som förvaltningsspecifika enkäter. Det har inte förekommit så mycket information om resultat och åtgärder från dessa enkäter.

Idag satsar Vetlanda på kommungemensamma arbetsmiljöenkäter. Resultatet från den första (2008) finns tillgängligt på intranätet. Alla enheter har fått sina egna resultat med uppdrag att prioritera tre områden att särskilt arbeta vidare med utifrån enkäteresultatet. De planerade åtgärderna ska rapporteras till förvaltningschefen och till Personalkontoret. Särskilda resurspersoner har avdelats för detta arbetsmiljöarbete på Personalkontoret och även på vissa förvaltningar. Den nya enkäten kommer att genomföras vartannat år.

Vård- och omsorgsförvaltningen samt socialförvaltningen arbetar enligt "Arbetsmiljöåret", en tidplan som sprider ut arbetsmiljöarbetsuppgifterna under kalenderåret. Medarbetarsamtalen har fått en roll i arbetsmiljöarbetet genom att arbetsbelastningen ska beröras under samtalet.

### **Ledarutveckling**

De fem kommunerna på småländska höglandet samverkar kring en introduktionsutbildning för nya chefer. Den leder fram till ett chefskörkort. Grundutbildningen omfattar totalt tre utbildningsdagar. Utbildningstiden fördelas mellan inslag om ekonomi, hälsa/arbetsmiljö, förvaltningsrätt, kommunallagen, arbetsrätt och ledarfrågor. Vid behov arrangerar kommunen temainriktad utbildning för alla chefer, t ex vid nyheter i arbetsrätten. Systematisk ledarutveckling för erfarna ledare saknas för närvarande. Detta förbättringsområde är redan noterat av kommunen, där "program för chefs- och ledarutveckling" är en del av åtgärdsplanen i kommunstyrelsens styrkort. Det finns förvaltningsspecifik ledarutbildning inom Barn- och utbildningsförvaltningen, där alla skolledare bl.a. deltar i Rektorsutbildningen. Inom samarbetet PUSAM i Jönköpings län finns en Ledarskapsakademi, men den är så ny att Vetlanda ännu inte haft några deltagare.

När Vetlandas chefer träffas kan ledarskapsfrågor förekomma på agendan, men i huvudsak behandlas verksamhetsfrågor. Det kan vara ett förbättringsområde att utveckla arenor där chefens utmaningar står i centrum. Ett sådant ledarforum kan vara intressant att skapa tillsammans med andra kommuner och/eller näringslivet som t.ex. Älmhult gjort tillsammans med IKEA.

**Sammanfattning område 6****Styrkor**

- Analys av kompetensbehov och befintlig kompetens i en förvaltning
- Etablerat system för individuell lönesättning
- Medarbetarsamtal genomförs i hög omfattning
- Kommungemensam arbetsmiljöenkät där uppdagade brister åtgärdas
- Introduktionsutbildning för nya chefer

**Förbättringsområden**

- Identifiera kommungemensamma behov av kompetensutveckling
- Individuell lönesättning för alla grupper
- Säkra att medarbetarsamtalen dokumenteras och följs upp
- Fullfölj planer på ledarutvecklingsprogram
- Etablera forum där alla chefer kan diskutera ledarskap
- Fullfölj arbetet med nytt IT -stöd för planering/uppföljning av kompetensutveckling samt hantering av medarbetarnas individuella planer

**Område 7 Verksamhetsutveckling**

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

**Allmänt**

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

**Kvalitetssystem**

Kvalitetsarbetet i Vetlanda utvecklas med stöd av de tolv projekt som sammantaget driver förnyelsen av kommunens styrning och ledning. Förvaltningscheferna i Kommunledningsgruppen utgör styrgrupp för projekten. Alla förvaltningar har utsett kvalitetssamordnare, som tillsammans utgör "Kvalitetsgruppen". Denna utformar förslag till detaljutformningen av kvalitetsprojekten. Kommunen uppger att en

grundidé i kvalitetsarbetet kan uttryckas ”mät och följ upp”. Där egna uppföljningar eller jämförelser med andra visar på brister ska förbättringsarbete sättas in. I dagsläget är styrkortsarbetet, budgetprocess med omvärldsanalys, medborgarlöften, synpunktshanteringen och brukarenkäterna exempel på kvalitetsarbete som engagerar hela kommunen. Det finns också verksamhetsspecifika kvalitetsmetoder, t.ex. rutinpärmar inom äldre- och handikappomsorgerna samt för säkerhetsarbetet, socialförvaltningens dokumenthanteringsplan och naturligtvis de obligatoriska kvalitetsredovisningarna för den pedagogiska verksamheten.

Vetlanda har förberett en kraftfull fortsatt satsning på kvalitetsutveckling. Beslut att införa servicedeklarationer är redan fattat. Processanalyser har påbörjats, förberedelser för att hantera alternativa driftformer pågår. Brukartidsmätningar (andel av arbetstiden som kommer kund/brukare till godo) föreslås bli en parameter i kommunens nya uppföljningsstandard. Vetlanda är ett gott exempel på medveten och samlad utveckling av kommunens kvalitetssystem.

Vetlanda utnyttjar inte systematiskt externa kvalitetsgranskningar som utgångspunkt för förbättringsarbete. Att utveckla granskningssystem t.ex. med andra kommuner, mellan förvaltningar eller mellan enheter kunde vara ännu en utmaning inom detta område.

### **Jämförelser**

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

Brukartiden mäts och jämförs mellan enheterna inom Vård och omsorg. De stora skillnader som visade sig ledde fram till att åtgärdsprogram togs fram med plan för uppföljning. Ett gott exempel på att mätningar och jämförelser utmynnar i förbättringsarbete.

Vetlanda ingår i Jämförelseprojektets nätverksgrupp Dacke under ledning av SKL. Kommunen har bara deltagit aktivt i jämförelser för två av de fyra områden som Dacke arbetat med under den tid som Vetlanda ingått. Det är ett förbättringsområde att utveckla kommunens medverkan i Jämförelseprojektet.

Kommunerna på Småländska Höglandet och i viss mån i hela Jönköpings län har etablerat samarbete kring jämförelser, t.ex. kring personalnyckeltal som sjukfrånvaro. KFI:s ”Finansiella profil” har tagits fram för alla kommuner i länet. Resultaten från jämförelserna presenteras som separata ärenden i kommunstyrelsen. De används inte i budgetsammanhang och blir sällan synliga i årsredovisningen eller andra rapporter.

Jämförelser skulle kunna göras mer systematiskt, med tätare intervall och med resultat som publiceras. Här har kommunen ett förbättringsområde. Sveriges Kommuner och Landsting erbjuder underlag till jämförelser i projektet ”Kommunens Kvalitet i Korthet”. En stor kommungrupp har redovisat sina resultat för c:a 40 nyckeltal i projektet. Nyckeltalen ger svar på frågor som ofta ställs till politiker om kommunens kvalitet. Det finns möjlighet att jämföra de egna resultaten med de som presenteras i projektrapporten. Det finns också möjligheter att ansluta till nätverket, som hösten 2009 påbörjar en ny mätning.

### **Medarbetarnas engagemang och erfarenhet**

En del i Vetlandas vision uttrycks ”Här frodas idérikedom, kompetens, klarighet och framtidstro”. En av de framgångsfaktorer som lyftas fram i kommunstyrelsens styrkort är ”vardagsinflytande, drivkrafter och belöningar”. I kommunens vardagsarbete har dessa ledstjärnor ännu inte hunnit sätta några avtryck. Kommunen saknar system att stimulera, fånga upp, belöna och ta till vara på förslag och goda idéer från de anställda. En medarbetare som reagerar på strulet i vardagen och funderar över lösningar får använda sig av sin kunskap om samverkanssystemet för att förmedla sina idéer. Detta är ett förbättringsområde. Sveriges Kommuner och Landsting har tillsammans med fem kommuner startat nätverket ”Kommunal kreativitet” vars utveckling kan vara intressant att följa för att finna inspiration.

Behovet att planera för generationsväxling är stort i svenska kommuner. Granskarna fann få tecken på att Vetlanda aktivt arbetar för att sprida viktiga erfarenheter. Lärare med särskild avtalspension som verkar som mentorer för unga kolleger var ett gott exempel i denna fråga, som för övrigt utgör en förbättringsmöjlighet.

### **IT-stöd**

Vetlandas intranät ”Vinna” är väl utvecklat när det gäller innehåll och tillgänglighet för medarbetarna. Alla kommer in.

IT-stödet erbjuder en stor mängd funktionsinriktade program, som utvärderarna bedömer motsvara god svensk standard.

Datoranvändningen har förändrat många arbetsmetoder i kommunen. Publicering på intranätet och kommunens webbplats minskar behovet av pappersutskick. Både medborgare och medarbetare hämtar t.ex. blanketter på nätet. E-post förväntas också minska användningen av papper. Utvärderingar och mätningar av hur IT-stödet verkligen rationaliserar verksamheten, hur olika IT-stöd interagerar med varandra och hur effektivitetsvinster utnyttjas i organisationen görs inte i Vetlanda, vilket skulle kunna vara ett förbättringsområde.

#### **Sammanfattning område 7**

##### **Styrkor**

- Samlad utveckling av kvalitetssystem utifrån styrmodellen med många metoder
- Brukartidsmätningar ger jämförelser och förbättringsarbete
- Vetlanda medverkar i Jämförelseprojektet
- ”Vinna” är ett välutvecklat intranät

##### **Förbättringsområden**

- Utnyttja externa kvalitetsrevisioner
- Utveckla kommunens medverkan i Jämförelseprojektet
- Fler jämförelser, publicera resultaten
- Sök metod att systematiskt stimulera, upptäcka och belöna medarbetarnas kreativitet
- Kompetensöverföring/generationsskifte
- Följ upp och bekräfta vinsterna av IT-satsningen.

## **Område 8 Kommunen som samhällsbyggare**

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

### **Allmänt**

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

### **Förenings- och kulturliv**

Det finns stor bredd inom Vetlandas föreningsliv med tyngdpunkten på idrott. I kommunen finns cirka 250 föreningar varav knappt hälften är idrottsföreningar. Kommunen möter föreningarna i olika grupperingar enligt föreningsverksamhetens inriktning eller temainriktat, t.ex. inför större arrangemang. Det kan vara ett förbättringsområde att bjuda in alla föreningar någon gång per år för att ge samma information till alla och skapa förståelse för prioriteringar genom att alla får samma bild.

Kommunen ger ett gott stöd till föreningslivet på många sätt. De som vill bilda en ny förening kan hitta information på kommunens webbplats och/eller besöka förvaltningen. En ny förening kan få kontant etableringsstöd. Vetlandas bidragsregler, som utarbetats med stöd av en referensgrupp, anger villkoren för att föreningar ska få medlems-, lokal, ledarutvecklings- och aktivitetsbidrag. Kommunen ger också möjlighet till investerings- och arrangemangsbidrag. Föreningar som åtar sig driften av anläggningar, t.ex. idrottsanläggningar, får speciella bidrag. Kommunen känner behov av ett kulturhus. Det kan i detta sammanhang vara ett förbättringsområde att utveckla en "flerbruksarena" med möjligheter till varierade aktiviteter, t.ex. kombinationer av kultur och idrott som konserter, matcher, mässor och andra arrangemang som riktar sig till många åldersgrupper.

Vetlanda beskriver övergripande sin satsning på kultur i ett avsnitt i budgetdokumentet. Det kan vara ett förbättringsområde att tydliggöra kommunens planer och prioriteringar inför framtiden i en kulturstrategi som en lokal version av den kulturpolitiska strategin för Jönköpings län.

Vetlanda kommun uppmärksammar med de årliga kultur- och ledarprisen personer som betyder något extra för kultur- och fritidslivet i kommunen. Varje år delas också ett utbildningsstipendium ut som stöd och uppmuntran till personer något kulturellt område samt musikstipendium riktat till elever vid musikskolan.

Kommunen stöttar olika arrangemang för invånarna och för att locka besökare. Det största är Vetlandadagarna, ett kommunalt evenemang i samverkan med föreningarna. De genomförs den andra helgen i september då lördagen är stadsfesten med föreningsmessa, loppmarknad och artistframträdanden. Söndagen är landsbygdens dag.

## Näringsliv

Kommunen samverkar med näringslivet inom Nuvab, "Näringslivsutveckling I Vetlanda AB". Bolagets mål är att samordna näringslivets utbildningsbehov och att stärka och utveckla näringslivet i Vetlanda kommun och regionen. Vetlanda Industrilokaler AB äger och hyr ut lokaler. Nuvab har kommunens uppdrag att bedriva det operativa näringslivsarbetet i Vetlanda. Det strategiska ansvaret ligger hos kommunstyrelsen, och de löpande kontakterna sköts av ordföranden och kommunchefen som t.ex. deltar vid Nuvabs företagsbesök.

Bland Nuvabs andra aktiviteter för företagarna kan nämnas företagarkostar, nyhets- och informationsskriften "En dörr in", utbildningar, projektsamverkan, företagsguide på webbplatsen och företagslots. Kommunen stöder också stiftelsen Nyföretagarcentrums arbete att främja entreprenörskap och skapande av nya företag. Nyföretagarcentrums arbete i Vetlanda har fått beröm från Jobs & Society.

Kommunen har nyligen bildat ett Arbetsmarknadsråd, där bl.a. Nuvab ingår tillsammans med fyra näringslivsrepresentanter. Målsättningen är att ha ett informationsutbyte och att ta initiativ till olika åtgärder med anledning av den allvarliga arbetsmarknadssituationen som skapats av konjunkturen. Kommunen samverkar också med Smålandsturism AB, "Högländskommunerna" och Kreditgarantiföreningen (underlättar småföretagares finansiering) för att hjälpa fram det lokala näringslivet. Kommunen är samarbetspartner till [www.vetlandahandelplats.se](http://www.vetlandahandelplats.se), en gemensam nätportal för Vetlandas fyra geografiska handelsområden. Arbetet att locka nya invånare och näringslivsverksamhet tar olika former. Utveckling av attraktiva bostadsområden enligt den nya strandskyddslagen, och deltagande i mässor är några exempel.

Sammantaget har kommunen i samarbete med ovan nämnda kompanjoner ett aktivt näringslivsarbete. Granskarna har förvånat noterat att kommunledningens strategiska roll inte framgår särskilt tydligt i beskrivningar på webbplatser som kommunen inte råder över, hos samarbetspartners som Nuvab och Nyföretagarcentrum.

## Internationella kontakter

Kommunfullmäktige har godkänt ett samarbetsavtal med vänorterna Frederikssund i Danmark, Keila Vald i Estland, Loppi i Finland och Lunner i Norge. Vänortsmöten genomförs vartannat år. En del kontakter mellan vänorterna har gällt föreningar och skolklasser som besökt motsvarande grupp i någon vänort eller konstnärer som haft utställning på någon av dessa orter. Det senaste utbytet genomfördes i Vetlanda, då träffens tema var tillgänglighet. Vetlanda kommun har sedan 1940-talet haft vänortskontakt med Torneå i Finland.

Skolorna i Vetlanda har ett omfattande internationellt arbete, främst inom gymnasieskolan med finansiering från Skolverket och EU. Utbytet inom Europa har bl.a. omfattat Bosnien, England, Frankrike, Holland, Tyskland, Spanien, Polen och Ungern. Mer långväga utbyte sker med Kenya, Namibia, Uganda, Tanzania och USA med stöd av SALA IDA, SIDA, Emåförbundet, Erikshjälpen och Röda Korset. Kommunen deltar också i det internationella arbetet inom Regionförbundet Jönköpings län, som till stor del är inriktat på näringslivsfrågor.

Internationellt arbete med ett vittförgrenat kontaktnät är ett starkt område i Vetlanda, som också innehåller förbättringsmöjligheter. Webbplatsens beskrivning av vänortskon-

takterna kan kompletteras genom att verksamheternas utbyte görs mera synligt och med en redovisning av vad de ger. Kommunens aktiva utvecklingsarbete kunde i högre omfattning bedrivas i europeiska nätverk t.ex. i form av EU-projekt.

### **Sammanfattning område 8**

#### **Styrkor**

- Gott stöd till föreningarna
- Många vägar för kulturstöd, t.ex. med pris och stipendier
- Mångsidigt näringslivsstöd
- Brett internationellt samarbete

#### **Förbättringsområden**

- Utveckla mötesform att samtidigt nå alla föreningar
- Flerbruksarena
- Övergripande kulturstrategi
- Gör det internationella arbetet mer synligt
- Bedriv utvecklingsarbete i europeiska nätverk

## 4. Poängsammanställning

### Kommunens resultat per område

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

KOMMUNKOMPASSEN – RESULTAT AV HUVUDOMRÅDEN OCH DELFRÅGOR VETLANDA KOMMUN 2009									
		max- poäng	egna poäng	%			Max- poäng	egna poäng	%
<b>1</b>	<b>Offentlighet och demokratisk kontroll</b>				<b>2</b>	<b>Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering</b>			
1.1	Hur informeras medborgarna?	40	24	60%	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	4	40%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	30	75%	2.2	Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	16	80%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	20	6	30%	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	14	70%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	16	80%
					2.5	Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	16	80%
					2.6	Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	4,5	45%
<b>3</b>	<b>Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän</b>				<b>4</b>	<b>Ledning, decentralisering och delegering</b>			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	16,5	55%	4.1	Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	15	50%
3.2	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	11	55%	4.2	Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	15	75%
3.3	Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	18	60%	4.3	Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	16	80%
3.4	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	10	50%	4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	5	25%
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	6,5	65%



		max- poäng	egna poäng	%			max- poäng	egna poäng	%
<b>5</b>	<b>Kontroll och rapportering</b>				<b>6</b>	<b>Personalpolitik</b>			
5.1	Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	22	55%	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	10	50%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärasektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	5	25%	6.2	Förekommer prestationslönesystem?	20	12	60%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	14	70%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	5,5	55%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	8	40%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	16	80%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	8	40%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	4,5	45%
<b>7</b>	<b>Verksamhetsutveckling</b>				<b>8</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>			
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	7	35%	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	30	75%
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	6	30%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	12	60%
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	2	10%	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	16	80%
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	10	50%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	12	60%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	12	60%					