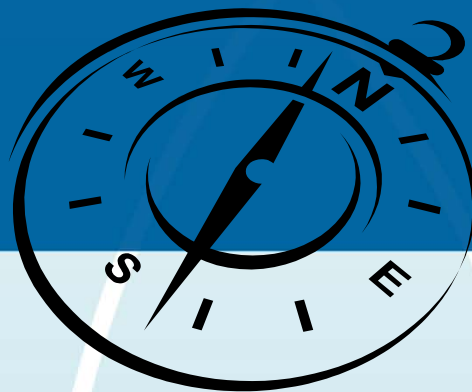


# KommunKompassen

ANALYS AV

KINDA KOMMUN

2011



## Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?.....	3
2	Kinda kommun i förhållande till Kommunkompassen: Sammanfattning .....	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	5
	Område 1 Offentlighet och demokrati .....	5
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering .....	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll.....	10
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	12
	Område 5 Resultat och effektivitet .....	14
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	16
	Område 7 Verksamhetsutveckling .....	19
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	21
4	Översikt av poängfördelning .....	25
5	Kortfakta om Kinda kommun.....	29

# 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. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder sedan år 2002.

Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale och regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

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
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- 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 ofta till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

## 2 Kinda kommun i förhållande till Kommunkompassen: Sammanfattning

### Utvärderingen

Utvärderingen av Kinda kommun genomfördes i januari år 2011 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassen. Den första genomfördes 2009 utifrån den äldre versionens frågeställningar och är därför inte jämförbart med denna utvärderings resultat.

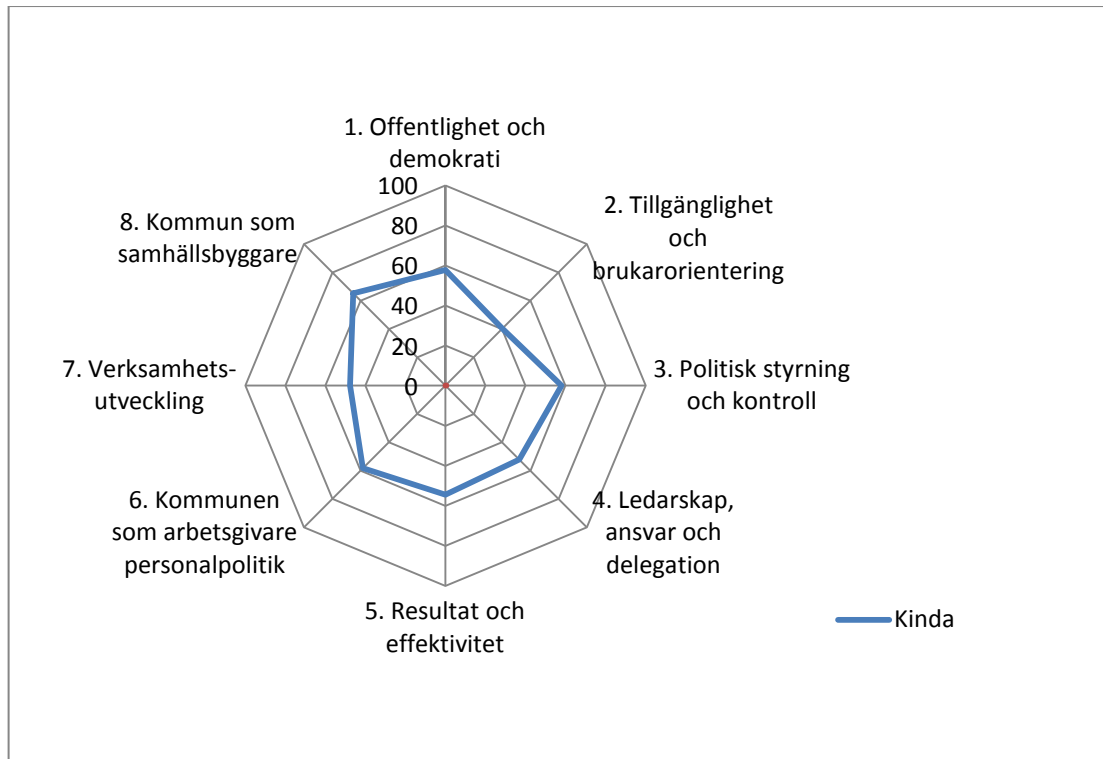
Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade deltog politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Kinda kommun 2011 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden.

	Poäng 2011
1. Offentlighet och demokrati	58
2. Tillgänglighet och brukarorientering	41
3. Politisk styrning och kontroll	61
4. Ledarskap, ansvar och delegation	52
5. Resultat och effektivitet	54
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	58
7. Verksamhetsutveckling	48
8. Kommunen som samhällsbyggare	67
<b>TOTALT</b>	<b>439</b>

På följande sida presenteras Kindas resultat i ett spindeldiagram.



### Jämförelser

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

## 3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

### Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li> <li>• Information till medborgare</li> <li>• Medborgardialog och samverkan</li> <li>• Etik – motverkan av korruption</li> </ul>	<b>58</b>

### Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Kindabornas 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 och information**

Kindas övergripande styrdokument har tagits fram i samarbete och dialog mellan de förtroendevalda och Kindaborna. Ur dialogen formades ex. Vision Kinda som är grunden för kommunens arbete och visar vad de vill och vilka värderingar som man vill ska prägl organisationen och dess medarbetare. Närhet och dialog är två starka kännetecken för Kinda. Dialog betonas ex. i värdegrunden och i många styrsammanhang ex introduktionstexter i budget och årsredovisning. Dialog betonas också i ett av de 7 strategiska områdena under området samverkan. För att utveckla strategin och formerna för dialog deltar Kinda även i SKL's projekt "Medborgardialog".

Informationsområdet och marknadsföring av kommunen är också ett prioriterat område. Informationspolicyn reglerar arbetet och förtydligar även ansvar och roller för information och marknadsföring på olika nivåer i organisationen. En ny tillsatt central resurs leder arbetet. För att se effekten och genomslaget av informationspolicyn bör den följas upp.

### **Information till medborgarna**

För att säkra att informationen på hemsidan är den som efterfrågas så har en medborgarpanel använts som stöd för att utforma strukturer och innehåll. Den nya mycket informativa hemsidan lanserades i inledningen av 2011.

Kallelser, sammanträdesdagar och protokoll finns på hemsidan. För att inte riskera bryta mot personuppgiftslagen har kommunen valt att inte publicera handlingar till ärenden på hemsidan. Dessa kan dock hämtas på Medborgarkontor och bibliotek. Man kan också ringa och beställa handlingar och få dem hemskickade.

KindaNytt är ett informationsblad som skickas ut till samtliga hushåll i Kinda samt sommarboende 4-6 gånger per år. Det går även att ladda ner på webben.. Kommunen arbetar med information och dialog genom sociala medier ex. blogg, facebook och twitter.

### **Information om resultat**

Under rubriken kvalitet på hemsidan har kommunen börjat samlat en del resultat där Kindaborna kan se vad kommunen presterar för skattepengarna. Det finns utrymme att utveckla innehållet bland annat med resultat från brukarundersökningar och andra kvalitativa värderingar av de kommunala tjänsterna.

På hemsidan har man nyligen lanserat summeringar av möten i kommunfullmäktige och kommunstyrelsen i kort version. Kommunchefen sammanfattar också i ljud och bild det viktigaste händelserna i veckan som gått.

## **Medborgardialog och deltagande**

Under rubriken dialog på hemsidan kan medborgarna gå in och se hur kommunen arbetar med information och bjuder in till dialog och inflytande.

Som boende i Kinda kommun har alla exempelvis möjlighet att gå med i medborgarpanelen och på så sätt vara med och påverka kommunen. Med jämna mellanrum besvarar man en fråga via SMS eller e-post. De utskickade frågorna ställs av både politiker och tjänstemän.

Kinda kommun bjuder in till medborgarträffar i de olika kommundelarna. Då har medborgaren möjlighet att prata och diskutera aktuella frågor med de folkvalda och berörda tjänstemän. Träffarna sker åtta gånger om året och ute på olika orter och anteckningarna läggs ut på hemsidan.

Kring fördjupade översiktsplaner och andra övergripande planer har kommunen arbetat i fokusgrupp formen med medborgare.

Som medborgare kan man också lämna synpunkter via kommunens hemsida, telefon, formulär som finns på olika enheter eller direkt till en anställd. När en synpunkt kommer in till kommunen skickas den vidare till ansvarig tjänsteman eller politiker.

För att öppna upp för dialog med Kindas medborgare använder kommunen också twitter för att snabbt kunna sprida korta nyheter. Kommunen har en officiell kanal där nyheter sprids löpande.

I Kisa finns medborgarkontor som är till för att medborgarna på ett enkelt sätt ska få snabb service och information.

Arbetet med ungdomar bedrivs till del via en ungdomslots som är anställd. Det finns också en ungdomsportal på kommunens hemsida.

Kinda genomförde en medborgarundersökning 2008. Resultatet kommenterades på webben. Nästa undersökning kommer att genomföras under 2011.

## **Motverka korruption**

Medborgare som misstänker någon otillbörlighet kan vända sig till kommunens system för synpunktshandlingen och vara en anonym uppgiftslämnare.

Internt utgör värdegrundens etiska utfästelser och internkontroll är den övergripande riktlinjen respektive verktyget för att säkra och följa upp att korruption inte förekommer.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visionen för Kinda har formats i dialog med Kindaborna.</li> <li>• Dialog och närhet betonas i värdegrunden och i de strategiska målen och är signifikativt för hur kommunen arbetar.</li> <li>• Information är ett prioriterat område. Tydlig policy och resurser avsatta.</li> <li>• Den nya informativa hemsidan.</li> <li>• ”Kvalitet” och ”Dialog” på hemsidan.</li> <li>• Lokala medborgarträffar, medborgarkontor och medborgarpanel.</li> <li>• Regelbundna medborgarundersökningar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsätt utveckla innehållet under rubriken kvalitet på hemsidan med ex. resultat från brukarundersökningar och andra kvalitetsredovisningar.</li> <li>• Göra KF's möten tillgängliga på ex. webb, närradio, lokaltv.</li> <li>• Demokratibokslut.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppföljning av informationspolicyn.</li> <li>• Förtydliga ”vägen in” för misstankar om otillbörligt agerande/beteende. Whistleblower – funktion.</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>• Valfrihet</li> <li>• Brukarundersökningar</li> <li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li> </ul>	41

### Allmänt

Forskning visar att framgångrika organisationer har medarbetare och chefer med ett starkt kund-/brukarfokus. Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig 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**

I Kinda kommun är brukarfokus inte ett tydligt anslag i de övergripande styrdokumenterna vision, värdegrund och de strategiska områdena. Däremot använder kommunen flera centrala verktyg som stärker brukarens ställning, vilket är en viktig styrsignal till serviceledet. Verktygen är ex. brukarundersökningar och synpunktshanteringssystem. Det finns dock utrymme att utveckla analys och användandet av resultat från dessa i ett kommunövergripande strategiskt sammanhang. På verksamhetsnivå används dock resultaten till att förbättra servicen.

## **Tillgänglighet och bemötande**

Inom ramarna för ex. arbetet med "Ambassadörsskapet" och "Det goda värdskapet" utbildas medarbetare i frågor som berör tillgänglighet och bemötande och inom förvaltningarna hålls utbildningar. Det finns utrymme att ytterligare stärka arbetet för att betona dessa viktiga kvalitetsparametrar. Ex. genom att betona detta i nyrekrytering, lyfta som lönekriterier eller premiera personer/arbetsgrupper som utmärker sig positivt i detta sammanhang samt genom att utveckla uppföljningen av tillgänglighet och bemötande.

## **Valfrihet och påverkan - Information om service och tjänster**

Under 2011 inför kommunen eget val inom hemtjänst på serviceinsatser, enligt Lagen om valfrihetssystem, LOV. Då kan den som är beviljad hemtjänst själv välja utförare för sina beviljade insatser (städ, tvätt och inköp). I övrigt valfrihet i mån av plats och utifrån kösystem. I Kinda finns det inga friskolor eller alternativa utförare inom socialtjänsten.

När det gäller informationen om serviceenheterna är barn- och utbildningsförvaltningen och skolorna det goda exemplet.

## **Brukarundersökningar**

Alla förvaltningar genomför brukarundersökningar men med olika tidsintervall. Förskoleverksamheten är ett gott exempel för övriga verksamheter genom att använda en gemensam enkät så att enheterna kan jämföra sig med varandra. Resultaten används i hög utsträckning för att förbättra och utveckla men mindre i ett övergripande strategiskt sammanhang.

## **System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering**

För att beskriva tjänsterna och för att informera om vad man kan förvänta sig är socialförvaltningen det goda exemplet genom att ha utarbetat kvalitetsdeklarationer.

Genom "Tyck till eller felanmäl" på hemsidan har kommunen ett gemensamt system för synpunktshantering där medborgarna kan lämna förslag, synpunkter eller göra felanmälan. Medborgarkontoret tar också emot synpunkter och förslag. 70-80 % av de inkomna synpunkterna och förslagen berör den tekniska förvaltningen och en mountainbike bana byggdes exempelvis efter ett förslag från ungdomar

Enligt intervjuerna används det som kommer in till att utveckla och förbättra men det finns utrymme att på övergripande nivå utveckla analys och använda resultatet i ett strategiskt sammanhang.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Värdegrund förankrad.</li> <li>• Medborgarpanel för att utveckla hemsidan.</li> <li>• Brukarundersökningar.</li> <li>• Jämförelsenätverket.</li> <li>• Kvalitetsdeklarationer inom socialförvaltningen.</li> <li>• Tyck till och felanmälan.</li> <li>• Dexter.</li> <li>• Medborgarkontor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydliggöra bemötande som ett lönekriterier.</li> <li>• Tydliggöra att tillgänglighet och bemötande är viktiga rekryteringsparametrar.</li> <li>• Utveckla kvalitetsdeklarationer inom alla verksamhetsområden.</li> <li>• Utveckla information om verksamhetsenheterna på hemsidan med ex. inriktning, resultat etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärk det kommunövergripande anslaget kring brukarfokus i centrala styrdokument.</li> <li>• Använd resultat från brukarundersökningar och Tyck till i ett strategiskt sammanhang.</li> <li>• Tydliggör att bemötande och tillgänglighet är viktiga styr- och kvalitetsparametrar.</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>	61

#### 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 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. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

#### System för mål- och resultatstyrning/uppfølning

Verksamhetsplan och budget är ett dokument. Mer än ett år i förväg läggs direktiv och plan för ett verksamhetsår fast. Där tydliggörs politikens och förvaltningens roll och ansvar. Arbetet påbörjas med en omvärlds- och SWOT analys där verksamheterna beskriver möjligheter och risker i ett framtidsperspektiv. Analysen ligger till grund för de mål som läggs fast på 1, 3 och 10 års sikt. Investeringsbudgeten följer samma upplägg. Den är nödvändig för att kunna ha kontroll över kapital- och driftskostnader.

Visionen är grunden för kommunens och utifrån visionen har sedan sju strategiska områden tagits fram; Infrastruktur/kommunikationer, näringsliv, samverkan, kompetens, uthålligt samhälle/Agenda 21, marknadsföring och kultur. Värdegrunden som betonar framåtanda, ansvarskänsla och dialog är också en del i den övergripande styrsignalen.

Styrsystemet bygger sedan på målnedbrytning från Visionen, värdegrund och de strategiska områdena och ligger till grund för de prioriteringar som görs i budgeten i form av mål på 1-års, 3-års och 10-års sikt. Vision, värdegrund och strategiska områden genomsyrar i hög utsträckning nämndernas och verksamhetens planering och styrdokument.

Utvecklingsområdet för kommunen är att tydligare lyfta kvalitet som en styr- och uppföljningsparameter vid sidan av ekonomi, volymer och aktiviteter.

### **Uppföljning och rapportering**

Kinda kommun har valt, att utöver de månatliga uppföljningarna, två gånger om året ha en mer utarbetad prognos som berör verksamheterna. En tertialrapport för perioden januari-april och ett delårsbokslut för perioden januari-augusti.

Samma redovisningsprinciper som för årsbokslut tillämpas för delårsrapport, vilket bland annat innebär att fordringar och skulder som uppgår till väsentliga belopp periodiseras. Detta innebär att kommunens ekonomi avstäms grundligt två gånger om året utöver årsbokslutet. Mellan dessa tillfällen gör respektive nämnd egna uppföljningar. Kommunstyrelsen och kommunfullmäktige får varje månad ekonomisk information som sammanställs av ekonomiavdelningen.

Denna information innehåller prognoser för drift- respektive investeringsbudgeten, likvida medel, kortfristiga fordringar och skulder, m.m. Därutöver finns en månatlig uppföljning av personalkostnadernas utveckling.

Kinda har genom sin täta uppföljning en god kontroll på den ekonomiska utvecklingen. Avvikelse upptäcks tidigt. Aktivt stöd sätts då in i kombination med krav på egna åtgärder.

Ett utvecklingsområde är att utveckla rapporteringen genom att lyfta in jämförelser av resultat med andra kommuner samt att utveckla visualiseringen av insatta resurser speglade mot uppnådda resultat för att enklare synliggöra relationen dem emellan.

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

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän är tydligt reglerade i reglementen och delegationsordningar. Precis som vid utvärderingen 2009 tycks förhållandena kring rollfördelningen fungera bra. Kommunen har genomfört utbildningar där temat varit på dagordningen och frågan har aktualiseras många gånger därefter. Rollfördelningen ingår också i kommunens politikerutbildning. Båda parter är medvetna om att det finns en gråzon som kräver diskussion om hanteringen – ”båda parter visar respektfull prestigelöshet”.

### **Samspel och dialog**

I Kinda nyttjar man den mindre kommunens goda möjligheter till nära samspel och dialog mellan politiker och tjänstemän. Det finns arenor för löpande dialog. Förvaltningschefernas medverkan i politikerutbildningen är ett av många exempel på att parterna träffas utöver de formella sammanträdena, och därigenom kan få ökad förståelse för respektive roller och villkor. Nämndernas ordförande möter kommunchefen två gånger per år för att främja helhetssynen i kommunen.

Den årliga verksamhetsplaneringen inleds med ett möte där presidier och förvaltningschefer deltar och bidrar till en gemensam grundbild. Efter en serie möten mellan KSAU och de olika nämnderna möts presidier och förvaltningschefer igen för en sammanfattning. Förtroendevalda och anställda möts också för att hantera tidsbegränsade arbetsuppgifter. Som exempel kan nämnas visionsarbetet, ”ekonomi ur balans” och scenarioövningar som förberedelser inför kriser.

Socialnämnden och Barn- och Utbildningsnämnden har system med kontaktpolitiker. De gör besök på enheterna, och medverkar i enheternas träffar med brukarna. Ledamöterna i Barn- och Utbildningsnämnden antecknar sina intryck vid verksamhetsbesöken. En sammanfattning av anteckningarna presenteras i nämndens kvalitetsredovisning, ett gott exempel på meningsfulla verksamhetsbesök.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utvecklat en funktionell styrmodell.</li> <li>• Vision, värdegrund och strategiska mål generellt förankrade.</li> <li>• Bra uppföljning av ekonomi och volymer.</li> <li>• Tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän</li> <li>• Respektfull anda och dialog mellan politiker och tjänstemän.</li> <li>• Politikerutbildningen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla rapporteringen genom att lyfta in jämförelser av resultat med andra kommuner.</li> <li>• Utveckla visualiseringen av insatta resurser speglade mot uppnådda resultat för att enklare synliggöra relationer dem emellan.</li> <li>• Upprepa undersökningen riktad till förtroendevalda. Med frågeställningar kring ex. synen på samarbetet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla indikatorer /nyckeltal som läser av servicekvalitet och går att koppla till vision, värdegrund och strategiska mål.</li> <li>• Utveckla innehållet i r delårsrapporter och årsredovisning genom att lyfta in kvalitets- och effektivitets dimensioner.</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>	<p style="font-size: 24pt; margin: 0;">52</p>

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

### **Strategi för ledarskap, ansvar och delegation**

Kommunens strategi för att arbeta med ledarskap, ansvar och delegation är befäst i flera styrdokument. Bland annat en ledningspolicy med fokus på ansvar, kompetens och vision och ett personalpolitiskt program som bland annat i åtta punkter reglerar kommunens ledningsfilosofi.

Alla ledare har ett definierat uppdrag och en individuellt anpassad ledarutvecklingsplan. Ledare ges möjlighet att delta i olika ledarprogram som till exempel regionalt ledarutvecklingsprogram i CKS (Centrum för kommunstrategiska studier) regi vid Linköpings Universitet. Två gånger per termin kallas samtliga ledare i kommunen till ett ledarforum, strategisk ledningsdialog. En gång per år deltar ledarna i en praktisk krisledningsövning, där testas och prövas kommunens samlade ledarförmåga. 2009 deltog forskare från Linköpings Universitet, som utvärderare.

### **Resultatenheternas ansvar och tvärsektorielt samarbete**

Resultatenheter i Kinda kommun har en stor frihet och ansvar att styra sin verksamhet utifrån den tilldelade budgetram och centrala direktiv. I stor omfattning men med vissa begränsningar kan de omdisponera sin budget, rekrytera personal, avgöra vilka befattningar som behövs och genomföra organisatoriska förändringar. Kulturen tycks för övrigt vara att beslut grundas i samråd.

Kommunens enheter har i princip inte möjlighet att föra ekonomiska över- eller underskott mellan åren. Ett visst utrymme att föra över överskott utgörs av den s.k. tilldelningsrätt men det är en ytterst begränsad möjlighet.

Samverkan över förvaltningsgränser är vanligt i Kinda.

Kommunen har börjat prospektera i Lean för att generellt bli bättre på att orientera sig i och utveckla de interna processerna och då även processer som berör flera förvaltningar.

### **Personligt ansvar och uppdrag för chefer**

Ledningspolicy och det personalpolitiska programmet innehåller anslag kring vad som ska känneteckna ett framgångsrikt ledarskap i Kinda kommun. Kommunen använder sig inte av individuella chefskontrakt eller liknande där resultatförväntningar anges. Ledarskapet följs upp i medarbetarsamtal och i utvärdering inom ramarna för IIP-processen.

### **Kommunledningens kommunikation**

På tjänstemannanivå tycks ledningskedjan vara väl sammanhållen och kommunicerande men även det löpande tvärsektoriellet samarbetet och dialogen har utvecklats under de senaste åren. Kommunchefen är en god förebild och är bland annat ute och auskulterar i verksamhet utifrån schema.

Rutiner för chefsstöd är väl utbyggt. Man har exempelvis möjlighet att vända sig till företagshälsovården eller psykolog- och organisationskonsulter om inte kontakt med närmaste chef eller kolleger upplevs räcka till. Vad avser den interna supporten kring ekonomi och personal ansåg några vid intervjuerna att stödet i personalfrågor kunde utvecklas.

### Ledarutveckling

Nya chefer arbetar med stöd av en utsedd mentor och utbildas enligt en personlig utvecklingsplan. Kommunen är för liten för att arrangera egen ledarutbildning, istället köps platser hos externa utbildare. Ett exempel är projekt Ithaka, ett återkommande ledarutvecklingsprogram för kvinnor och män i Östergötland. Det är ett mentorskapsprogram som ska leda till att länet får fler kvinnor på ledande poster. Ett annat exempel är gemensamma chefsutbildningar inom kommunsamarbetet Kinda - Ödeshög - Boxholm - Ydre - Tranås. "KÖBYT - kommunerna" har också etablerat olika chefsnätverk.

Även om verksamhetsfrågor dominerar vid dessa möten finns naturligtvis också en möjlighet att tala om ledarskap.

Två gånger per termin kallas samtliga ledare i kommunen till ett ledarforum, strategisk ledningsdialog. En gång per år deltar ledarna i en praktisk krisledningsövning, där testas och prövas kommunens samlade ledarförmåga. Tidigare har forskare från Linköpings Universitet deltagit som utvärderare.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledningspolicy och ledningsfilosofi.</li> <li>• Långtgående delegation till resultatenhetsnivå.</li> <li>• Funktionell ledningskedja på tjänstemannanivå.</li> <li>• Löpande chefsunderstöd vid behov.</li> <li>• Ledarskapsprogrammet.</li> <li>• Utvärderingen av ledarskap i IIP-processen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledningspolicy eller ledningsfilosofin. Vilken styr?</li> <li>• Utveckla resultatorienterade chefskontrakt.</li> <li>• Tillåt resultatenheter att bära ekonomiska överskott.</li> <li>• Utveckla arbetet med att identifiera och utveckla ledarämnen inom den egna organisationen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppföljning utifrån ledningspolicy eller ledningsfilosofins styrparametrar.</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>	54

## **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**

Den finansiella förvaltningen i Kinda kommun är överlag utmärkt, enligt utvärderingsresultatet och analystidningen Kommunexperten. Det strategiska arbetet med att styra utifrån analys av verksamhetsresultat är dock outvecklat som i många andra svenska kommuner.

Det finns behov av att utveckla resultatstyrningen genom att komplettera målfokus och rapportering av ekonomi, volymer och aktiviteter med resultat som speglar kvaliteten på tjänsterna samt effektivitet.

Exempelvis så har kommunen enligt egen utsago en tradition av att arbeta för en effektiv organisation ex. med fokus på ha en effektiv personaltätthet. Dessa nyckeltal i relation till resultat från ex. Öppna Jämförelser kunde vara intressanta att ställa vid sidan av varandra i årsredovisningen. Större fokus på resultatjämförelser med andra kommuner i den löpande rapporteringen kunde också bidra till att stärka resultat- och effektivitetsutvecklingen.

Kommunen jämför sina resultat och processer med andra kommuner i hög utsträckning men jämförelserna syns som sagt var inte i de övergripande, strategiska dokumenten.

## **Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll**

Kommunen har börjat hämta inspiration från Lean för att hitta ett passande arbetssätt för att höja kvaliteten, som passar kommun och kompletterar IIP (Investor in People). De vill plocka det bästa från Lean och kombinera med IIP för att göra det på Kindas sätt. Under fjolåret deltog exempelvis några chefer och medarbetare i en grundläggande Lean - utbildning i Trygghetsfondens regi.

## **Extern samverkan**

Kommunen är ett gott exempel vad avser att samarbeta för att vara kostnadseffektiv. Allt från att exempelvis dela personalchef med en grannkommun till att samverka i KÖBY och VÖKBY.

KÖBY är ett samverkansprojekt mellan de fyra kommunerna Kinda, Ödeshög, Boxholm och Ydre. Det startade 2001 med att ett samverkansavtal tecknades. Senare har även Tranås och Åtvidaberg tillkommit i samarbetet. Projektet leds av en styrgrupp bestående av kommunstyrelseordföranden och kommunchefer och IT-chefer i de fyra kommunerna.

VÖKBY Bredband AB bildades i oktober 2003. Bolagets uppgift är i första hand att förse boende och företag i de fem VÖKBY - kommunerna (Vadstena, Ödeshög, Kinda, Boxholms och Ydre kommun) med bredbandstjänster i form av Internet, TV och telefoni. Bolaget säljer även tjänster till andra stadsnät.

Bakgrunden till bolagets uppkomst är det kommunala VÖKBY - projektet som haft i uppdrag att bygga fibernät i de fem kommunerna.

Projektet finansierades med EU-medel, statliga och kommunala medel och till viss del även med egen finansiering. Skillnaden mellan VÖKBY- projektet och VÖKBY Bredband AB är att man i projektet har genomfört själva byggnationen av infrastrukturen. VÖKBY Bredband är tjänsteleverantör och erbjuder sina tjänster i detta nät. Ansvaret för fortsatt utbyggnad ligger nu på respektive kommun.

ITSAM är ett kommunalförbund som bildades 2009 av Boxholm, Kinda, Ydre, Åtvidaberg och Ödeshögs kommuner. ITSAM's huvudsakliga uppgift är att drifva och supportera IT och telefoni i kommunerna samt kommunala bolag. ITSAM har lokalkontor och tekniker i alla medlemskommunerna.

Växtkraft Kinda är ett annat exempel som närmare presenteras under område åtta.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redovisning/rapportering av kostnader och volymer.</li> <li>• Funktionell avvikelsehantering.</li> <li>• Ambitionen att "gifta" ihop ett Lean inspirerat arbetssätt med IIP för att få ett kraftfullt verktyg för att effektivisera och utveckla.</li> <li>• Utvecklad samverkan med andra kommunen för att dela kostnader och effektivisera verksamheten.</li> <li>• Kinda jämför sig med andra kommuner.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Använd resultatjämförelser i redovisning/rapportering för att utvecklas. Internt och externt.</li> <li>• Utveckla visualiseringen av insatta resurser jämte verksamhetsresultat i rapporteringen för att ge en tydligare bild av relationen dem emellan.</li> <li>• Utveckla ett ledningssystem som kan bär all information som ligger till grund för styrning, uppföljning och rapportering.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla resultatstyrningen genom att komplettera målfokus och rapportering av ekonomi, volymer och aktiviteter med verksamhetsresultat och effektivitet.</li> </ul>

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

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>	<p style="font-size: 24pt; margin: 0;">58</p>

### Allmänt

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar.



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

### **Personalstrategi**

Det personalpolitiska programmet utgör det övergripande styrdokumentet inom området. En betydande strategisk inriktning är även arbetet med Investors In People (IIP). IIP är ett verktyg för att stärka ledarskapet och medarbetarnas delaktighet i verksamhetsutvecklingen. Sedan 2007 har kommunen successivt arbetat med certifiering och under 2011 kommer samtliga förvaltningar att vara certifierade. Personalekonomisk redovisning återfinns i årsredovisningen och består av personal-, bemanning, och åldersstrukturer, omsättning, lön, arbetstid, arbetsmiljö, jämställdhet och diskriminering.

### **Attraktiv arbetsgivare**

I ambassadörssatsningen och kommunens marknadsföringen är det tydlig fokus kring att bygga ett varumärke som attraktivarbetsgivare. Det finns även anslag i vision och de strategiska områdena som berör arbetsgivarrollen. Ambassadörssatsningen syftar till att alla medarbetare ska bli ambassadörer för Kinda kommun för att stärka kommunens ställning som attraktiv arbetsgivare i regionen för att bland annat kunna möta en kommande generationsväxling.

På förmånssidan har ex. alla medarbetare möjlighet till friskvård för 1000 kronor om året och varje år bjuds även alla medarbetare till en kommunfest med god mat, show och dans.

Varje förvaltning har en samverkansgrupp där fackliga företrädare är i majoritet. En övergripande samverkansgrupp behandlar de frågor, som inte kan lösas i förvaltningarnas samverkansgrupp. Det tycks för övrigt råda en respektfull anda mellan kommunen och fackliga företrädare, vilket borgar för en konstruktiv dialog och gott samarbete.

### **Kompetens- och medarbetarutveckling**

Varje arbetsplats har arbetsplatsträffar där man diskuterar gruppens uppdrag, följer upp, utvärderar och utvecklas. Det är också huvudplattformen för att fastslå arbetsgruppens kompetensbehov. Individens behov lyfts i medarbetarsamtalet och manifesteras i en individuell kompetensutvecklingsplan. Varje år har alla medarbetare minst ett medarbetarsamtal med sin närmsta chef. Det finns centrala instruktioner för hur de ska gå till. I samtalet utvärderas medarbetarnas resultat utifrån de gemensamt satta målen och framförallt ser man över hur medarbetaren ska utvecklas vidare och vilket stöd och kompetensutvecklingsbehov medarbetaren har. Även medarbetarens förväntningar på sin chef följs upp. Processerna säkras genom arbetet med IIP och täckningen har förbättrats i förhållande till utvärderingen 2009..

Aggregering av kompetensutvecklingsbehov sker på förvaltningsnivå och ska utgå från de strategiska målen.

### **Individuell lönesättning**

Det personalpolitiska programmet uttrycker kommunens gemensamma utgångspunkter vid lönesättning. Det finns övergripande lönekriterier och varje arbetsplats har även lokalt anpassade kriterier, vilket utvecklats i förhållande till föregående undersökning.

Årliga lönesamtal är en komponent vid löneöversyner. Uppföljning av samtalen görs som ett intressant exempel på samarbete mellan arbetsgivaren och de fackliga organisationerna.

Facken gör uppföljningen med sina arbetsplatsombud, resultatet rapporteras till personalchefen vid den årliga avstämningen efter löneöversynen.

Ett belöningsystem för att stimulera engagemang och goda idéer har tagits fram och kommer att sjasättas under 2011.

### Arbetsmiljöarbete

Arbetsmiljön följs upp och kontrolleras utifrån en fastslagen gemensam årsagenda, som styr när handlingsplaner ska vara upprättade för att planera åtgärder mot upptäckta brister. Handlingsplanerna redovisas i kommunens samverkansgrupper på enhet, förvaltning och kommunövergripande nivå.

Alla förvaltningar genomför en gång per år en arbetsmiljöundersökning utifrån ett kommungemensamt enkätformulär, vilket har utvecklats sedan föregående utvärdering.

Kommunen genomför grundläggande arbetsmiljöutbildning i egen regi. Vid behov får chefer ledarskapsstöd inriktat på arbetsmiljöarbetet.

Kinda kommun är ett gott exempel på systematiskt arbetsmiljöarbete.

### Mångfald

En ny policy har nyligen tagits fram och består av sju diskrimineringsgrunder. Etnicitet, religion, kön, sexuell läggning, funktionshinder, ålder, könsöverskridande identitet. Som komplement till policyn finns en handlingsplan för de kommande tre åren. Den innehåller bland annat mål om åtgärder vid rekrytering för att öka mångfalden bland kommunens personal. Malen kommer att utvärderas årligen. Likaså kommer löneanalyser ur ett jämställdhetsperspektiv att göras årligen.

I det personalpolitiska programmet regleras också delar som exempelvis berör jämställdhet, etnicitet och kulturell mångfald.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genomarbetat personalpolitiskt program.</li> <li>• Systematiskt arbete med Investors In People (IIP).</li> <li>• Ambassadörernas uppdrag för att lyfta kommunen som attraktiv arbetsgivare.</li> <li>• Genomförande av och koppling mellan medarbetar- och lönesamtal</li> <li>• Väl fungerande arbetsmiljöarbete.</li> <li>• Respektfull anda mellan kommunen och fackliga företrädare.</li> <li>• Diskrimineringspolicyn.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppnå målet att hela organisationen ska vara certifierad enligt IIP.</li> <li>• Visualisera relationen mellan resurser investerade i kompetensutveckling och resultat.</li> <li>• Säkra att alla medarbetare har individuella utvecklingsplaner.</li> <li>• Använda ex. nyckeltal från "Jämix" för att följa upp arbetet med jämställdhet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppföljning utifrån det personalpolitiska programmet och diskrimineringspolicyn.</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 omvärldsspaning och samverkan</li> <li>• Kreativitet och innovationer</li> <li>• IT-stöd</li> </ul>	48

### 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 identifierbar 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

Ett kommunövergripande kvalitetssystem kan grovt sägas bestå av fyra delar som *styr, följer upp, utvärderar* och *utvecklar* servicen. Systemet ska säkra ett systematiskt arbete och att de fyra delarna hänger ihop.

**Kvalitetsstyrning** kan innebära att beskriva och besluta om vilken kvalitetsnivå kommunen kan erbjuda brukarna exempelvis genom att utarbeta servicedeklarationer eller liknande.

**Kvalitetsuppföljningen** kan innebära intern eller extern kvalitetsrevision för att värdera om den utlovade kvaliteten uppnåtts. Det kan också innebära att man exempelvis använder två etablerade verktyg som brukarundersökningar och system för att inhämta synpunkter och klagomål från brukarna och dessa resultat för att stämma av kvalitetsnivån.

**Kvalitetsutvärderingen** avser analys av resultat, redovisning och rapportering av hur väl resultaten motsvarar uppsatta mål för kvalitet. Här försäkras man sig om att resultatet kuggar i styrsystemet.

**Kvalitetsutvecklingen** tar sin utgångspunkt från analys av resultat och kan naturligtvis initieras på såväl verksamhetsnivå eller via ett politiskt uppdrag/beslut.

Sedan föregående utvärdering har Kinda förstärkt den centrala resursen för att arbeta med övergripande kvalitetsutveckling. Det övergripande anslaget har även sammanfattats i Kindas kvalitets- och ledningssystem som består av följande delar/områden;

- Vision
- Värdegrund
- Strategiska områden
- Medborgardialog
- Grafisk profil

- Styrdokument
- Ständiga förbättringar
- Utvärderingar

Som det konstaterades i förra utvärderingen så bedrivs ett omfattande kvalitetsarbete i Kinda lokalt. Det sker ex. i politikergrupper, ledningsgrupper och i arbetsgrupper. Det finns också utvärderingsverktyg ex. i form av brukarundersökningar och synpunktshanteringssystemet som också används lokalt för att utveckla och förbättra kvaliteten.

Men det finns fortfarande ett utrymme att på kommunledningsnivå bli än tydligare i vad begrepp som kvalitet och systematiskt kvalitetsarbete står för i Kinda kommun. Förtydliga att kvalitet inom kommunal service bör ha sin utgångspunkt i ett brukarperspektiv.

Genom att arbeta med IIP vars främsta syfte är att förbättra organisationens resultat genom att utveckla medarbetarna så har kommunen ett kvalitetsverktyg och ambitionen är att IIP och ett Lean inspirerat arbetssätt ska utgöra ett kraftfullt utvecklingsverktyg i framtiden. Det arbetet blir intressant att följa.

En intressant sak i Kinda är att kommunstyrelsen har inrättat en kvalitetsgrupp med en representant från varje nämnd. Kvalitetsgruppen har tagit fram en ledningspolicy/handlingsprogram för den politiska ledningen. Gruppen träffar alla nämnder vid dialogdagar, där kvalitets- och verksamhetsutvecklingsarbetet följs upp.

Många av nämnderna gör verksamhetsbesök för att ha en kännedom om den verksamhet man ansvarar för. Vid flera tillfällen varje år träffas nämndordföranden och förvaltningschefer för att informera om och diskutera kommungemensamma frågor.

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

Kommunen har ett utvecklat samarbete inom regionen som i många avseenden syftar till jämförelser och lärande. Även internationellt har kommunen ett nära samarbete med ex. Finland, Lettland, Ryssland och Kenya. Det är uttalat att det är väsentligt att Kinda kommun bör ha inslag av internationella kontakter och samverkan.

### **Kreativitet och innovationer**

Kommunen har utarbetat en förslag till belöningsystem där arbetet för att stödja kreativitet och goda idéer ska verka genom ex. medarbetarsamtal, samverkanssystem, arbetsmiljöarbete, synpunktshantering, open space och individuell lönesättning. Enligt förslaget ska även en årlig utvecklingsdag hållas på temat kreativitet och då skall belöningar och diplom delas ut för förtjänstfullt arbete och årets arbetsplats ska utses och lyftas som ett gott exempel i organisationen.

### **IT-stöd**

Kinda kommun har tillsammans med kommunerna i kommunförbundet ITSAM utvecklat en mycket transparent modell för intranäten och ett gott exempel på IT-samarbete. Kommunerna kan titta på varandras intranät och därvid granska de andra kommunernas dokument och kanske hämta goda idéer från varandra.

I den egna kommunen har alla medarbetare tillgång till intranätet. Förvaltningarna har givit sina informatörer möjlighet att komplettera och aktualisera intranätets innehåll. För att öka användningen av intranätet har Socialnämndens förvaltningar utsett handledare på varje enhet.

IT-stödet erbjuder en stor mängd funktionsinriktade program, som utvärderarna bedömer motsvara svensk standard. Politikerna har tillgång till intranätet, men inte till verksamhetssystemen. Det kan vara ett förbättringsområde att erbjuda politikerna läsbehörighet t.ex. till ekonomisystemet i anslutning till den planerade utvecklingen av en ”politikerarena” på intranätet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IIP.</li> <li>• Flera olika metoder och verktyg för kvalitetsarbete på förvaltningsnivå.</li> <li>• Lärande genom omvärldspaning uppmuntras.</li> <li>• Kommunen har resultat från ex. brukarundersökningar, synpunktshantering som fångar kvalitativa aspekter på tjänsterna.</li> <li>• Politiska kvalitetsgruppen.</li> <li>• Kvalitetsdeklarationer inom socialförvaltningen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla ett erfarenhetsutbytet mellan produktionens olika verksamhetsområden.</li> <li>• Betona vikten av värdeskapande ledord som kvalitet, brukarfokus och resultat i kommunens ”Kvalitets- och ledningssystem”.</li> <li>• Genomför förslaget till belöningssystem för att stimulera och stödja kreativa initiativ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förtydliga det övergripande anslaget kring kvalitetsarbete i Kinda kommun.</li> <li>• Använd tillgängliga kvalitetsresultat systematiskt för att utveckla servicen men också i strategiska sammanhang.</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>	67

### Allmänt

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

### Strategier för samhällsbyggande

I Kinda är utvecklingen av kommunen i samverkan med det omgivande samhället ett prioriterat område. Visionen och de strategiska områdena är tydligt fokuserade på tillväxt och samhällsutveckling. De sju strategiska områden är exempelvis Infrastruktur/kommunikationer, näringsliv, samverkan, kompetens, uthålligt samhälle/Agenda 21, marknadsföring och kultur.

Ett exempel på detta är det tillväxtprogram som kommunfullmäktige antog 2004 som ledde till ett bildande av Växtkraft Kinda som är en ekonomisk förening. Föreningen leds av en styrelse med representanter för enskilda företag, lokala banker, näringslivsorganisationer, fackliga organisationer och representanter för kommunledning. Ett antal projekt har bedrivits och bedrivs i föreningens regi, som till exempel "Det goda värdskapet", kvinnligt företagande, KindaMat, utveckling av Kinda kanal och sjösystemet, affärsplan för att utveckla åretruntverksamhet i alpint skidcentrum Tolvmannabacken.

I regionförbundet Östsams regi, har arbetet påbörjats att utifrån regional utvecklingsplan (RUP) utveckla en regional översiktsplan. Vi är en del av fjärde storstadsregionen där Linköping och Norrköping är motorerna.

### **Samarbete med civilsamhället**

I kommunen finns ett tiotal byalag/lokala utvecklingsgrupper som arbetar med utvecklingen av sina respektive närområden. Flertalet har möjlighet att söka s.k. bygdepeng som finansieras av kommunen, länsstyrelsen och landstinget.

Sedan ett antal år tillbaka finns det en grupp människor som ideellt arbetar som Kindaambasadorer. De sprider i huvudsak information om Kinda och har en egen plattform på kommunens hemsida. Andra exempel på ideella krafter som verkar i kommunen är väntjänst och nattvandrare.

Kulturområdet har hög prioritet i Kinda. Kinda Kommuns Kultur- och Fritidsförvaltning samordnar och leder arbetet med de frågor som ryms inom förvaltningens ansvarsområden: Bibliotek (Kisa, Rimforsa, Horn), Emigrantmuseum (Café Columbia), Fritid- och Kulturfrågor, Fritidsgård, Kinda Lokalhistoriska arkiv, Musikskola. Kommunen samlar föreningarna till föreningsträffar sektorsvis, där kulturföreningar är en av 18 verksamhetsgrupper.

Ett gott exempel är för övrigt att Kisa Bibliotek och Fritidsförvaltningen är kvalitetssäkrade enligt Växtkraft Kindas "Nöjd gäst- och kundgaranti". Kvalitetskriterierna finns i verksamheterna och på hemsidan.

Det finns ca 150 föreningar i kommunen som täcker ett brett spektrum av olika intressen. De föreningar som bedriver ungdomsverksamhet har möjlighet att erhålla kommunalt aktivitetsbidrag. Verksamhetsbidrag (aktivitets-, ledarutbildnings- och administrationsbidrag), hyressubventionering samt drift- och investeringsbidrag till egna anläggningar är exempel. Föreningar som sköter drift av vandringsleder, badplatser, skidspår och fotbollsarenor får speciella bidrag.

För ungdomar har kommunen en ungdomslots som kan stödja och informera i diverse frågor ex. om man vill bilda förening, tips när man flyttar hemifrån, ta körkort, söka arbete etc.

### **Stöd till näringslivet**

Näringslivssamverkan och stöd till lokala företag är ett prioriterat område i Kinda.

Kommunen samverkar med näringslivet inom den ekonomiska föreningen Växtkraft Kinda. Den drivs av Kinda kommun, näringslivet, olika organisationer och bankerna. Växtkraft Kinda ska utveckla Kinda till en attraktiv boende-, arbetsmarknads- och besöksregion. Näringslivssatsningarna är ett gott exempel på aktivt och långsiktigt arbete genom samverkanslösningar.

Ett antal projekt har bedrivits och bedrivs i föreningens regi, som till exempel "Det goda värdskapet", kvinnligt företagande, KindaMat, utveckling av Kinda kanal och sjösystemet, affärsplan för att utveckla åretruntverksamhet i alpint skidcentrum Tolvmannabacken.

Företagarpubar, frukostmöten med Svensk Handel etcetera arrangeras kontinuerligt. Från och med hösten 2008 är Växtkraft Kinda i samma lokaler som Kinda Lärcentrum, allt för att skapa samsyn och förståelse för varandras verksamheter.

Lärcentrum ansvarar i nära samarbete med Växtkraft Kinda för att det lokala näringslivet förses med nödvändig kompetens, till exempel gymnasie- och lärlingsutbildningar. Så långt det är möjligt arrangeras kurser, där både deltagare från kommun och näringsliv deltar. Där drivs också universitetsutbildningar på distans.

Växtkraft Kinda är i ständig förändring och kan snabbt ställa om, när förutsättningar ändras. I samband med finanskrisen riggades ett projekt för att säkra den långsiktiga kompetensen på våra större företag. EU:s regionala fond, företag och kommun finansierade. Det stärkte företagen inför konjunkturnedgången.

I Svenskt Näringslivs ranking av företagsklimat är Kinda kommun på plats 125 av 290. Kinda har klättrat från plats 202 till 125 sedan 2007.

### **Internationella kontakter**

Kommunen har tagit fram en policy för internationellt arbete. Kinda har sedan andra världskriget en etablerad vänort i Eno kommun i Finland.

Under 1990-talet startades samverkansprojekt med Amata kommun i Lettland. Dessa har sedan utvecklats till att även innefatta Pskov i Ryssland.

Kinda och Amata har exempelvis samarbetat kring äldre- och handikappomsorg, utveckling av kartprogram, lednings- och demokratifrågor och även kring socialt utsatta familjer och barn. I det senare projektet drevs ett trepartssamarbete där staden Pskov i Ryssland var den tredje parten. Kinda har även samverkat med ett flertal av Amatas grannkommuner och med dåvarande Cesis region. I några av projekten har Boxholms och Ydre kommuner deltagit, vi har även haft samarbete med landstinget i Östergötland.

Partnerskapsprogram har de senaste åren drivits tillsammans med Kimilili kommun i Kenya. Sporadiska kontakter har också funnits med Tjeckien, Polen och USA. Omvärlden påverkar oss alltmer och sambandet mellan det lokala och globala blir allt tydligare.

Det är tydligt uttalat i kommunen att det är väsentligt att Kinda kommun bör ha inslag av internationella kontakter och samverkan.

### **Hållbar utveckling**

Hållbar utveckling är ett av de sju strategiska områdena i budgetdokumentet. Flera regionala miljömål följs upp i den årliga miljöredovisningen och ytterligare mål för verksamheten finns i kommunens värdegrund.

Hållbar utveckling betyder att "utvecklingen tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov". Denna definition är den mest kända och kommer från Brundtland-kommissionens rapport "Vår gemensamma framtid 1987".

Hållbar utveckling i Kinda består av tre ömsesidigt beroende delar:

- ekologisk hållbarhet
- social hållbarhet
- ekonomisk hållbarhet

Inom Kinda kommun är det inte någon viss person som har ansvaret för "det där med miljö". Alla anställda har ett personligt ansvar att i sitt dagliga arbete agera för att det Hållbara Kinda blir verklighet. Varje verksamhetsledare har ansvar att ständigt utveckla sitt arbetssätt för att farten mot målet ska ökas.

Miljötillståndet i kommunen övervakas genom ett antal olika undersökningar och mätningar. Varje år utförs en sammanställning av statistiken som redovisas i miljöredovisningen. Nyckeltal används för att göra det möjligt att se förändringar över tiden och göra jämförelser mellan kommuner. I miljöredovisningen beaktas även de nationella och regionala miljömålen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbetet med samhällsbyggandet och extern samverkan har hög prioritet i Kinda kommun. Dominerande perspektivet i visionen och de sju strategiska områdena.</li> <li>• Ambassadörskapet.</li> <li>• Hållbarhetsarbetet innefattar även sociala dimensioner som ekonomiska och ekologiska.</li> <li>• Kommunens arbete inom kultur- och fritidsområdet.</li> <li>• Kommunens samarbete med det lokala näringslivet.</li> <li>• Utvecklat miljöarbete med bra proaktiv informationsspridning till hushållen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förtydliga "En väg in" för volontära krafter ex. på hemsidan och vid medborgarkontoren.</li> <li>• Uppföljning av det internationella samarbetet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppföljning av hållbarhetsarbetets tre dimensioner.</li> </ul>



## 4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Kinda kommuns 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?	10	15	65%
1.2	Hur informeras medborgarna?	12	20	58%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	14	25	56%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	18	30	61%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	4	10	43%
		<b>58</b>	<b>100</b>	<b>58%</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 brukarorientering	3	15	20%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	10	25	39%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	7	15	47%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	6	15	38%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	7	15	48%
2.6	Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomåls- hantering för medborgare/brukare?	8	15	55%
		<b>41</b>	<b>100</b>	<b>41%</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?	10	15	65%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	13	25	52%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	13	25	54%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	17	20	83%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän	8	15	55%
		<b>61</b>	<b>100</b>	<b>61%</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?	9	15	60%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	6	10	57%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	8	20	42%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	6	15	37%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	13	20	64%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	11	20	53%
		<b>52</b>	<b>100</b>	<b>52%</b>

<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	7	15	45%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	12	20	60%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	11	20	56%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	8	15	50%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	10	20	52%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	7	10	67%
		<b>54</b>	<b>100</b>	<b>54%</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?	8	15	50%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	12	20	60%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	13	25	51%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	10	15	68%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	10	15	64%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	6	10	64%
		<b>58</b>	<b>100</b>	<b>58%</b>

<b>7.</b>	<b>Verksamhetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	7	15	48%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	14	25	57%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	11	20	53%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	6	20	28%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	10	20	51%
		<b>48</b>	<b>100</b>	<b>48%</b>

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	10	15	68%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	14	20	68%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	14	20	71%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	11	15	70%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	4	10	39%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	15	20	73%
		<b>67</b>	<b>100</b>	<b>67%</b>

## 5 Kortfakta om Kinda kommun

<b>Större orter</b>	Horn, Kisa och Rimforsa.
<b>Folkmängd</b>	9 762 (2010)
<b>Antal anställda</b>	791 (2010)
<b>Partier som ingår i styret efter valen 2010</b>	Kinda kommun styrs av en allians där Moderaterna, Centerpartiet, Kristdemokraterna och Miljöpartiet ingår.
<b>Ta dig till Kinda</b>	<p>Till Linköping är det 5,5 mil och till Vimmerby 4 mil. Hit tar du man sig enkelt med tåg eller buss. Från Linköping går det bra kommunikationer till övriga Sverige.</p> <p>Närmsta flygplatser finns i Linköping och Hultsfred.</p>

