

Kommun Kompassen

ANALYS AV

VETLANDA KOMMUN

2012



Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Vetlanda kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	5
	Område 1 Offentlighet och demokrati	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll	11
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	13
	Område 5 Resultat och effektivitet	16
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	18
	Område 7 Verksamhetsutveckling..... Fel! Bokmärket är inte definierat.	
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	21
4.	Översikt av poängfördelning.....	25
5	Kortfakta om Vetlanda kommun.....	28

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 det 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 Vetlanda kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

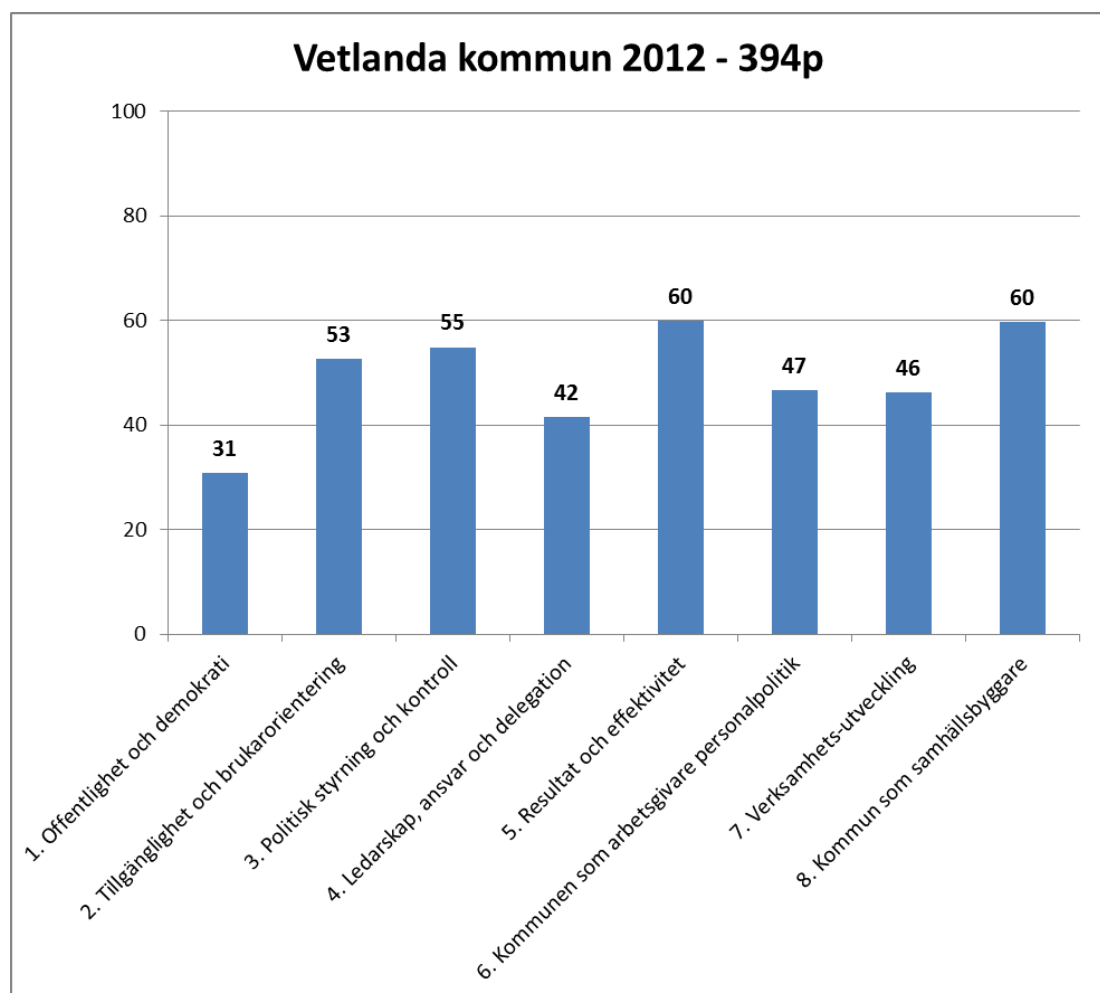
Utvärderingen

Utvärderingen av Vetlanda kommun genomfördes i mars år 2012 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Kommunens genomförde även en utvärdering 2009, i den tidigare Kommunkompassversionen. Den rapporten finns att tillgå på SKL:s hemsida.

Utvärderingsgruppen har vid utvärderingen 2012 studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

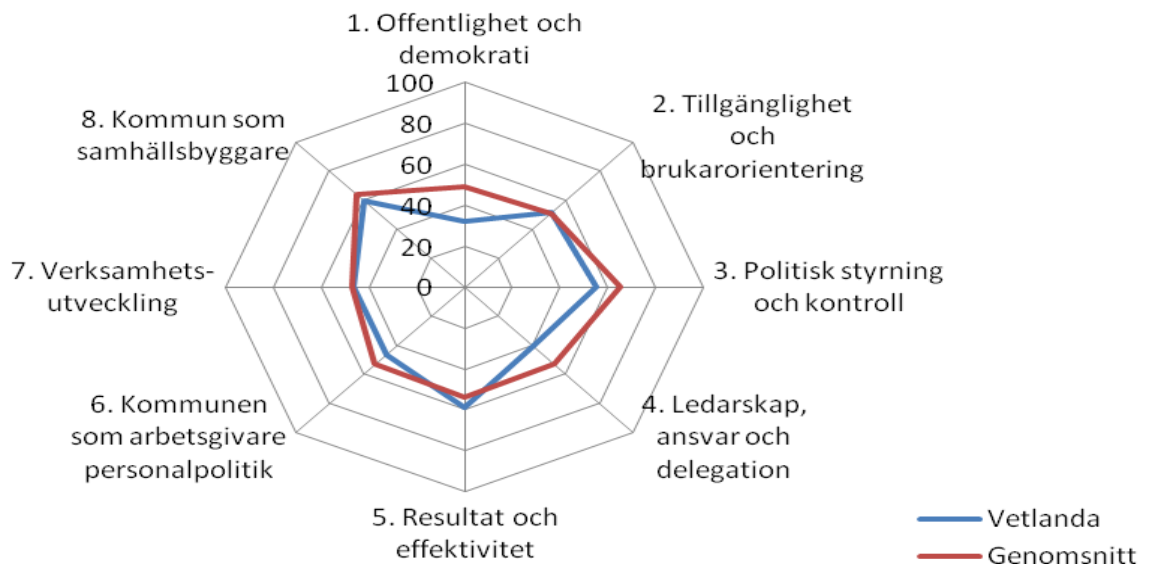
Sammanfattning av resultat

Nedan visas Vetlanda kommuns totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Vetlandas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av de 27 kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen 2.0. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse så visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu

erhållits. I diagrammet nedan görs jämförelsen med de 27 kommuner som utvärderats fr.o.m. 2010.



Jämförelser

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet. Här finns möjlighet att göra jämförelser med andra kommuner och via ett sökverktyg finna goda exempel från olika kommuner.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för demokratiutveckling och information• Information till medborgare• Dialog och medborgarmedverkan• Etik – motverkan av korruption	31

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 handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete, dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta 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

I Vetlandas mål & och budget 2012-2014 finns effektmålet "*en kultur som uppmuntrar engagemang kring "ständiga förbättringar" ska utvecklas och det kundnära förbättringsarbetet prioriteras*". Åtgärder är vidtagna inom ramen för Synpunktshantering och service-deklarationer. Strategi eller plan samt koppling till budgeten för demokratiutveckling finns däremot inte. Framtagande av en plan / strategi för demokratiutveckling är ett förbättringsområde för Vetlanda.

Kommunen har sedan 2010 en informationspolicy som ska uppdateras när den nye informationschefen är anställd. Nuvarande informationspolicyn beskriver endast ansvarsfördelningen för information i organisationen. Policyn innehåller inte några ansatser kring strategier för och hur kommunen ska kommunicera samt hur man skulle kunna utnyttja olika medier för information.

Strategier för informationsgivning är något som kommunen kan utveckla ytterligare.

Information till medborgarna

Kommunen producerar ingen egen tidning eller direktinformation som sänds ut till hushållen. Man använder sig till största del av kommunens webb samt lokaltidningens rapportering av beslut på fullmäktige och nämnderna för att nå ut med information till kommuninnevånarna. Budget och årsredovisningen trycktes tidigare upp i populärversioner och distribuerades ut till kommuninnevånarna, vilket har upphört.

I kommunhuset finns monitorer uppsatt, både i ett fönster utåt gågatan och i receptionen för informationsspridning.

Alla fullmäktige- och nämndsmötens kallelser, ärendelistor och protokoll publiceras på webben. Beslut som tas på KF och KS och som bedöms intressanta för medborgarna läggs ut på kommunen hemsida och på Facebook. Kommunen skulle kunna utveckla informationsgivning till medborgarna genom att också göra tillhörande handlingar tillgängliga.

För att ytterligare öka intresset hos medborgarna att ta del av politiska beslut kan sammandrag/populariserade versioner vara ett alternativ.

Att möjliggöra för medborgarna att kunna följa fullmäktigesammanträdena på webben direkt eller i efterhand kan vara ett sätt att öka intresset att ta del av politik och beslut som påverkar kommuninnevånarna.

Information om resultat

Att kunna få information om kvaliteten på den verksamhet som kommunen bedriver är viktig för medborgarna. Man vill även kunna jämföra resultatet som den egna kommunen och de olika verksamheterna presterar i förhållande till andra kommuner. Vetlanda genomför årligen olika mätningar/undersökningar och resultaten presenteras bl. a. som nyheter på kommunens hemsida. De samlade resultaten är svåra att navigera sig till i efterhand på hemsidan. För att underlätta för både medborgare och externa intressenter att ta del av dessa resultat, skulle kommunen kunna utveckla en särskild ingång till kvalitet och resultat. Där skulle alla verksamhetsövergripande sammanställningar av resultat, kvalitet och kostnader inom kommunen med möjlighet tilljämförelser mellan kommuner och år kunna samlas.

Medborgardialog och deltagande

Medborgarna kan via hemsidan ta del av kontaktuppgifter och information om Vetlandas samtliga förtroendevalda, både i kommunfullmäktige, styrelser och nämnder.

Vid kommunfullmäktiges sammanträden har allmänheten möjlighet att ställa frågor till kommunfullmäktiges ledamöter om kommunala beslut och kommunal verksamhet.

Nämndsmötena är i princip öppna för medborgarna, men det hanteras på olika sätt i de olika nämnderna och annonseras inte heller speciellt ut till medborgarna.

Medborgarna har möjlighet att lämna in synpunkter, idéer och klagomål på kommunens service eller tjänster via Synpunkt Vetlanda. Rutiner för hanteringen av inkomna synpunkter finns framtagna. Hanteringen av synpunkten kommuniceras med synpunktsinlämnaren. Medborgarnas klagomål och förslag och eventuella åtgärder som vidtagits redovisas löpande på hemsidan till kommuninnevånarna. Synpunkter och förslag som behandlas i styrelser/nämnder redovisas efter beslut i respektive styrelse/ nämndsprotokoll. Dessa beslut skulle kunna sammanställas för samtliga nämnder, t.ex. årsvis, så att det blir tydligt för medborgarna vad förslagen resulterat till. Besluten kan även redovisas i kommunens årsredovisning. Kommunen önskar göra Synpunkt Vetlanda mer åtkomligt för medborgarna, och kommer därför att ha både information om och möjlighet att lämna in förslagen på väl synligt på strategiska platser i kommunen bl. a. i ett par av kommunens livsmedelsaffärer.

Dialog sker med medborgarna, dels via byalag och kommunedelsråd samt vid inhämtande av synpunkter gällande översiktsplaner.

Vetlandadagarna, som tidigare genomfördes årligen i kommunen var en återkommande mötesplats för politiker och medborgare. Där kunde politikerna fånga upp aktuella frågor i dialog med medborgarna.

Kommunen skulle kunna utforma en plan för hur medborgardialog ska utvecklas och genomföras i kommunen.

Vetlanda kommun genomför regelbundet medborgarundersökningar via SKOP. Rapporten innehåller jämförelser med medelvärden för övriga kommuner i Götaland exklusive storstäderna. Resultatet från medborgarundersökningen och rapporten redovisas på kommunens hemsida.

Motverka korruption

Någon särskild plan för "etiskt förhållningssätt" med syfte att motverka korruption finns inte. Internkontrollplanen tangerar i viss mån detta område, men en plan/strategi för att motverka korruption är ett förbättringsområde.

Kommunen kan överväga att etablera väl synliga kanaler (t.ex. telefonnummer, e-postadress) där medborgare eller medarbetare helt anonymt kan lämna uppgifter om upptäckta oegentligheter samt förbereda rutiner för att hantera dessa.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> – Kallelser och protokoll tillgängliga via nätet – Genomför medborgarundersökningar – Kontaktuppgifter för politiker – Synpunkt Vetlanda 	<ul style="list-style-type: none"> – Plan för demokratiutveckling – Riktade regelbundna informationer till kommuninnevånarna – Styrprinciper och inriktningsmål kring medborgardialog – Handlingar kan kopplas till kallelser och protokoll – Utveckla redovisning av resultat och jämförelser på hemsidan – Plan/strategi för etiskt förhållningssätt och whistleblower funktion

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> ● Strategi för brukarorientering ● Tillgänglighet och bemötande ● Information om service och tjänster ● Valfrihet ● Brukarundersökningar ● Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	<p style="font-size: 2em; margin: 0;">53</p>

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig 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

Sedan 2008 finns fyra medborgarlöften antagna. Dessa ersattes under 2010 med ”Mötet” som definierar vad kvalitet står för och hur kommunen ska jobba med ständiga förbättringar. Medborgarlöfterna kommunicera i hela organisationen bl.a via LEAD-möten och ska därmed processas till alla chefer/medarbetare. Cheferna ska redovisa resultatet från medborgarlöfterna till ledningen. Uppnått resultat är lönegrundande för chefer och medarbetare.

Kommunen har inte utarbetat någon övergripande plan/strategi för brukarorientering – en förbättringsmöjlighet.

Tillgänglighet och bemötande

I den omfattade kompetenssatsningen LEAD som alla chefer deltar i, ingår bemötandet som en del i utbildningen. Tanken är att cheferna sedan ska genomföra motsvarande bemötandebildning för personalen i organisationen. För att säkerställa att all personal får ta del av utbildningen och att önskad effekt uppnås kan kommunledningen följa upp att så sker.

Brukarnas uppfattning om verksamheternas tillgänglighet och bemötande mäts på olika sätt i brukarenkäterna. Kommunen har även via uppdrag använt ”Insikt” för att genomföra två mätningar inom området. Resultatet har följts upp genom att förbättringsåtgärder lagts ut på respektive förvaltning. Vid den första mätningen utsågs Vetlanda till landets bästa kommun när det gällde att öka tillgängligheten. Utvärderarna kan inte se att skicklighet i bemötande används som ett tydligt kommunövergripande kriterium vid rekrytering och inte heller för löneutveckling.

För att ytterligare understryka vikten av ett gott bemötande, kan detta göras mer synligt i kvalifikationskraven vid rekrytering i alla verksamheter samt i lönekriterierna.

Kommunen kan även pröva möjligheten att inrätta en utmärkelse som premierar medarbetare som utmärker sig positivt vad avser förhållningssätt och bemötande.

I delårsredovisningen ska nämnderna kommentera utifrån nio fastställda punkter hur man jobbar med brukarorientering.

Information om service och tjänster

Utifrån målsättningen att vara tydligare med vilken service medborgarna kan förvänta sig och vad tjänsterna innehåller har Vetlanda kommun utvecklat 28 olika servicedeklarationer.

Via deltagandet i KKiK (Kommens Kvalitet i Korthet) mäter kommunen regelbundet informationsinnehållet på hemsidan utifrån ett medborgar- och brukarperspektiv. Ett resultat

av detta är att kommunens hemsida har utvecklats. För att göra hemsidan än mer tillgänglig för personer med specifika informationsbehov tillhandahåller Vetlanda idag en talande webb. Kommunen lovar även via en av servicedeklarationerna att information kan fås utifrån sitt modersmål. Kommunen skulle kunna använda sig av fler stödjande verktyg för att göra hemsidan lättillgänglig för alla medborgare och brukare.

Vetlanda har en mängd olika blanketter som kan nås från en gemensam ingång på kommunens startsida. Det finns även del ingångar till olika e-service system utlagda på respektive verksamhets hemsida. För att underlätta för brukarna, skulle även kommunens e-tjänster kunna finnas samlade tillsammans med blanketterna på webbplatsen.

Ytterligare ett utvecklingsområde för kommunen är att öka tillgängligheten för invånarna och möjligheten för brukarna att följa sina egna ärenden i kontakt med kommunen utanför normal öppettid. Det kan skulle kunna ske genom att införa konceptet ”en dörr in”.

Ett förbättringsområde skulle även kunna vara att införa en funktion som gör det möjligt ur ett brukarperspektiv att kunna jämföra olika enheters resultat, både från kommunal verksamhet och från andra utförare i kommunen.

Valfrihet och påverkan

I Vetlanda har brukarna möjlighet att välja, alternativt önska mellan både externa utförare och inom kommunens produktion. Inom de flesta områden kan brukaren välja enhet, dock i mån av plats. Det finns även viss möjlighet att välja volym bl. a. inom barnomsorg och avfallshämtning. Inom avfallshämtningen kan brukarna även välja periodicitet för avfallshämtningen.

I Vetlanda finns det en mängd olika utförare inom flera områden, vilket har resulterat i att kommunen fastställt utförarpeng inom de olika verksamheterna. Inom hemtjänsten får både externa utförare och i egen regi ersättning utifrån utförd tid. Inom övriga verksamheter har kommunen däremot inte infört något system som löpande omfördelar resurser mellan de egna enheter utifrån skiftningar i antalet brukare/ tid. Ett sådant system för ersättning skulle kunna öka förutsättningarna för valfrihet och påverkan.

Brukarundersökningar

Brukarundersökningar görs inom alla områden på enhets- och förvaltningsnivå med olika intensitet. Inom skolan har man börjat använda sig av "Klassens kvalitetsrapport". Vid intervjuerna gavs flera exempel på förbättringar som genomförts utifrån resultat som framkommit i de olika brukarundersökningarna, bl. a. ökning av kulturinköp, flyttning av musikcafé, förbättrad information, flyttat tid för städning m. m.

Jämförelser med andra kommuner beträffande resultat av brukarundersökningar görs regelbundet inom ramen för KKiK, Dackenätverket och Öppna jämförelser. Förvaltningarna jämför även sina resultat mellan sina egna verksamheter. Det görs däremot inga riktade jämförelser av resultat mellan olika sektors /verksamhetsområden inom kommunen.

Andra metoder för att bedöma servicekvalitet, t.ex. brukarpaneler, fokusgrupper kan utnyttjas.

Ett mera kommunövergripande grepp kring användandet av brukarundersökningar skulle kunna vara ett förbättringsområde.

Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering

Kommunen har infört en stor mängd servicedeklarationer, vilket har nämnts tidigare i rapporten. Via Synpunkt Vetlanda kan kommuninnevånarna och brukarna lämna synpunkter på kommunens service eller tjänster. Rutiner för hur synpunkten tas om hand samt löfte om återkoppling till den som framför synpunkten finns utformande och kommunicerade.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> - Förvaltningarna mäter regelbundet tillgänglighet och bemötande - Brukarundersökningar genomförs - Servicedeklarationer - Mätning och utvärdering av kommunens informationsinnehåll på hemsidan - Kommunen erbjuder e-service inom flera områden - Brukarna kan välja alternativa driftsformer, andre utförare 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi för brukarorientering kan utvecklas - Strategisk utveckling gällande bemötande och tillgänglighetsarbete för personal - Kommunen kan inrätta en enhet där medborgarna får direkt hjälp med frågor via konceptet "en dörr in" och öppen utanför normal öppettid - Kommunövergripande grepp kring användandet av brukarundersökningar - Jämförelser av enheter utifrån ett brukarperspektiv

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • System för styrning och uppföljning • Politiska mål • Uppföljning och rapportering • Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän • Samspel och dialog 	<h1 style="margin: 0;">55</h1>

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 styrning/uppföljning

Vetlanda kommun använder sig sedan ett flertal år av balanserad styrning. Utveckling har

vidtagits för att i högre grad göra målen tydligare och mer uppföljningsbara. Kommunens framtagna vision, "Vetlanda – här växer både människor och företag", och de sex inriktningsmålen med tretton effektmål som finns framtagna på fullmäktigenivå, nämndsspecifika mål tillsammans med kärnvärdena, Tillväxt- Resultat och Engagemang, TRE utgör delarna och utgångspunkterna för Vetlandas styr- och ledningssystem 2012-2014.

Tydliga politiska mål

Den kommunövergripande verksamhetsplanen, Mål & budget 2012-2014 innehåller effektmål där vissa indikatorer för ökad kvalitet och resultat kommuniceras. Det är svårt att utläsa vilka resultat Vetlanda kommun strävar emot då effektmålen till största del visar på en önskan om bättre resultat än tidigare år. I nämndernas styrkort kommuniceras till större del vilken måluppfyllelse man vill uppnå under innevarande år. Även nämndernas styrkort skulle kunna offentliggöras så att resultatmålen och vad som ska mätas blir kända för medborgare och brukare.

De intervjuade beskrev inte den politiska målformuleringen och resursfördelningen som tydligt sammankopplade processer i budgetarbetet, vilket innebär möjligheter till förbättring.

Vid upphandling av externa utförare arbetar man med s k kvalitetsupphandling där kommunens mål och resultatindikatorer även ska omfatta dessa verksamheter.

Uppdrag har lämnats till bolagen att i sina affärsplaner integrera övergripande mål/resultatindikatorer. Kommunen kan följa upp resultatet av det uppdraget.

Uppföljning och rapportering

Ekonomi följs och redovisas till politiken månadsvis. Vetlanda har även valt, att utöver de månatliga uppföljningarna två gånger om året, vid delårsbokslutet samt vid årsbokslutet även redovisa måluppfyllelsen. Vid eventuella budget- och målavvikelser ska ansvarig för verksamheten skriftligt kommentera det. I årsbokslutet finns numera även ett miljöbokslut med.

Ett förbättringsområde är att i betydligt större grad även rapportera uppnådda resultat från andra kommuner och externa utförare.

Systematiken när det gäller revisionen kan utvecklas. Resultat skulle kunna kommuniceras än mer med politiken och innevånarna för att ge bredare bedömning av kommunens olika verksamheter.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Vid utvärderingen framgick att båda parter upplever att man visar stor respekt för varandra och har en tydlig rollfördelning. Om något övertramp skulle ske löser man det genom dialog.

Det delegerade ansvaret för ledande tjänstemän när det gäller inrättandet av tjänster skiljer sig till viss del åt i praktiken mellan de olika nämnderna. Inom vissa nämnder är personalansvar delegerat till förvaltningscheferna medan man i andra nämnder beslutar om inrättande av nya befattningar och tillsättning av tjänstemän inom verksamheten.

Kommunen skulle kunna se över ansvarsfördelningarna i de olika nämnderna för att uppnå en mer likvärdig ansvarsfördelning till förvaltningscheferna i organisationen.

Samspel och dialog

I Vetlanda finns det goda möjligheter till dialog mellan politiker och tjänstemän. Det finns ett flertal olika arenor för informella dialoger. Några exempel är, omvärldsanalysdag, bokslut

och inför budgetberedning. En ny arena är ledningsmötet som har startat upp där förvaltningschefer och ledande politiker träffas regelbundet för gemensamma informationer.

För att de förtroendevalda ska få kunskap om kommunens serviceverksamheter är nämndsledamöterna mycket ute på besök i verksamheten, vissa nämnder har byggt upp faddersystem. KS-presidiet har delat upp sitt ansvar, genom att fördela ut särskilda bevakningsområden för ledamöterna.

Vid en ny mandatperiod erbjuds alla politiker en gemensam utbildning gällande uppdraget som politiker. Nämndspolitiker erbjuds även utbildningen inom sitt nämndsansvar. Utöver utbildningarna som genomförs vid en ny mandatperiod sker årligen fortlöpande utbildning för politikerna.

Några direkta ”nöjdhetsundersökningar” till de politiska organen rörande tjänstemannaorganisationen stöd till de förtroendevalda har inte gjorts. Detta skulle kunna vara en idé till ett förbättringsområde.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> – En tydlig målstyrningsmodell – En tydligt genomgående styr-/uppföljningsmodell som finns etablerad i hela organisationen – Tydlig rollfördelning – Goda möjligheter till dialog mellan politiker och tjänstemän – Utbildning för politiker 	<ul style="list-style-type: none"> – Effektmålen kan göras mer uppföljningsbara – Kommunicera ut nämndernas styrkort – Politisk målformulering och fördelning av resurser i budgetarbetet kan vara mer sammankopplade processer – Övergripande mål och resultatindikatorer kan avspeglas i kommunens egna bolag – Rapportera uppnådda resultat från andra kommuner och externa utförare – Systematiken när det gäller revisionen kan utvecklas – Likvärdig ansvarsfördelning till förvaltningscheferna i organisationen – ”Nöjdhetsundersökningar” till de politiska organen

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	42

Allmänt

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

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

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Införandet av LEAD innebär ett uttalat förhållningssätt gällande kommunens ledningsfilosofi. Därutöver finns inte någon särskild kommunövergripande policy/plan/strategi som beskriver Vetlanda kommuns långsiktiga ledningsfilosofi för chefer inom kommunen framtagen. Att ta fram en sådan och antingen knyta den till Mål& budgetplanen eller låta den vara en del av den kan vara ett utvecklingsområde för kommunen. Delegationsförteckning finns och i det personalpolitiska programmet "Vetlanda kommun- en attraktiv arbetsgivare" finns förväntningar på cheferna presenterat.

Resultatenheternas ansvar

Resultatenheterna har möjlighet att omfördela sina resurser inom den tilldelade budgeten. Över- och underskott förs inte över mellan budgetår, vare sig på enhets- eller nämnds nivå. Det är endast investeringsmedel som kan föras över mellan budgetåren. Utifrån Kommunkompassens kriterier skulle det vara positivt att skapa ett system för att möjliggöra överföring mellan budgetåren. Det finns flera exempel på kommuner som på olika sätt utvecklat regelverk kring den hanteringen.

Resultatcheferna har delegation på att anställa sin personal, avgöra vilka befattningar och organisatoriska lösningar som behövs för att uppfylla mål och kvalitetskrav. På grund av tidigare besparingar är rutinen hos de flesta nämnderna numera att rekryteringar ska godkännas av respektive nämnd innan anställningar får göras.

Tväarsektoriellt samarbete

Det förkommer en del tvärasektoriellt samarbete i projektform i kommunen, både interna och externa. Projekten är endast i begränsad utsträckning beskrivna med uppföljningsbara mål, resurser och ansvar. Det finns heller ingen sammanställning som beskriver pågående projekt i kommunen. För att säkerställa projektarbetet kan kommunen ta fram en mall för vad som ska ingå i projektbeskrivningarna samt göra en sammanställning av pågående och avslutade projekt. Projektbeskrivningarna och sammanställningen kan göras tillgänglig både för personal och innevånare i Vetlanda. Det finns ett flertal kommuner som redovisar sina pågående och avslutade kommungemensamma projekt och tvärasektoriellt samarbete inom organisationen och med externa parter under t ex en kommungemensam sida för kvalitet och resultat.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

I det personalpolitiska programmet och i den generella kompetensanalysen och uppdragsbeskrivningen för chef i Vetlanda kommun framgår vilka förväntningar som ställs på cheferna i organisationen. Utöver beskrivningen i det personalpolitiska programmet använder sig kommunen inte av några chefskontrakt/ avtal där det personliga chefsuppdraget och resultatförväntningarna för cheferna är beskrivet.

Ett utvecklingsområde kan vara att upprätta personliga uppdragsbeskrivningar för alla chefer som tydliggör vad som ska göras för att förväntat resultat ska uppnås. Beskrivningen kan även innehålla vilka konsekvenser det får om avtalade resultat inte uppnås.

Några systematiska chefsutvärderingar genomförs inte i Vetlanda. Ledarskapet utvärderas till viss del i medarbetarundersökningarna. Förutom att goda chefsprestationer uppmärksammas av kommunchefen och nämnderna tillämpas ingen systematisk form av belöning till chefer som lyckas särskilt väl med sina uppdrag. (Vård och omsorgsförvaltningen införde 2010 ett eget pris för Årets chef). Kommunen skulle man kunna överväga att skapa ett sådant belöningsystem som omfattar all verksamhet.

Kommunledningens kommunikation

Kommunchefen träffar regelbundet sin ledningsgrupp som består av vissa tjänstemän från kommunledningskontoret, förvaltnings- och bolagscheferna.

En gång per år samlas samtliga chefer i organisationen till ett gemensamma möte tillsammans med kommunchef. Forumet används bl. a för att sprida information, mål- och värderingssamtal samt för att mötas över förvaltningsgränserna. Förvaltningscheferna har regelbundna möten med sina verksamhetschefer. Information från ledningen går sedan vidare till medarbetarna via arbetsplatsträffarna.

Vid intervjuerna förmedlade cheferna att de upplevde att de kunde söka stöd i svåra situationer. De sökte det på olika sätt, via kollegor, närmaste chef, från den centrala personalavdelningen och företagshälsovården. Ledningen skulle kunna utveckla tydliga rutiner gällande stöd när det uppstår problem som berör rollen och uppdraget.

Ledarutveckling

Inom ledarutvecklingen upplevde utvärderarna att det är flera olika satsningar på gång för långsiktig kompetensutveckling och struktur. I kommunen pågår ett omfattande program som omfattar alla chefer. Särskilda satsningar sker via ledarskapsutbildningen i LEAD. chefskörkort och utbildningen " Kvinnliga ledare. Därutöver kallar HR-kontoret regelbundet till gemensamma chefsutbildningar och inbjuder till frukostmöten. Det finns ett traineeprogram i kommunen för att utveckla ledarämnena inom den egna organisationen. Utvärderarna ser kommunens satsningar som ett gott exempel.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikationen (röd tråd) i organisationen – Traineeprogram – Ett omfattande program för kompetensutveckling för chefer 	<ul style="list-style-type: none"> – Policy/plan/strategi som beskriver Vetlanda kommuns långsiktiga ledningsfilosofi för chefer – Individuella chefskontrakt/ uppdrag som reglerar förväntningar i den specifika chefsbefattningen och vad som händer om avtalade resultat inte uppnås – Systematiska chefsutvärderingar – Tydliga rutiner gällande stöd till chefer – Över- och underskott mellan budgetår – Mall och sammanställning för projektbeskrivningarna

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan 	60

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

Vetlanda kommun har under en längre tid använt sig av Balanserat Styrkort för resultatstyrning. Det finns en etablerad fastställd uppföljningsstandard i nio punkter för samtliga nämnder. Kommunen har med underlag av den övergripande lednings- och styrmodell som antogs av kommunstyrelsen i april 2008 systematiskt arbetat med förbättrings- och kvalitetsarbete. En handlingsplan upprättades och har uppdaterats. För närvarande arbetar kommunen med fem stycken utvecklingsområden som kopplats ihop med uppdragsbeskrivningar, rapporter och ansvar.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Kommunen har principer för både ekonomi- och resultatstyrning. Styrmodellen är utvecklad för att bidra till effektivitetsutveckling. Flertalet mål som nämnderna satt upp är uppföljningsbara. Några nämnder presenterar vissa av måtten med jämförelse från föregående år i bokslutet. Resultaten analyseras och bedöms mot uppställda mål. I bokslut- och budgetdokumenten redovisas det inte i någon större utsträckning jämförelser med andra kommuner, vilket skulle kunna utvecklas.

För barnomsorg, skola och vård- och omsorg tilldelas budgeten till samtliga utförare via kostnadsberäknade verksamhetspengar. Tilldelning sker utifrån antal individer / utförd tid i verksamheten. Kommunen arbetar inte i någon större utsträckning med att mäta uppnådd kvalitet i förhållande till insatta resurser. Ett tydligare sådant samband ser vi som ett förbättringsområde.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Ekonomirapporter tas fram månadsvis till samtliga nämnder och rapporteras vidare till KS. Vid delårsrapporten och bokslutet rapporteras även måluppfyllelsen. Om avvikelser förekommer tas detta i tjänsteskrivelser med förklaringar och förslag på eventuella åtgärder.

Via det ekonomisystem som finns i kommunen kan cheferna följa det ekonomiska utfallet. Kommunen är på väg att installera ett beslutsstödsystem för att ge chefer och förtroendevalda lättillgänglig information om ekonomi, personal, annan verksamhetsrelaterade uppgifter för uppföljning och avstämningen av måluppfyllelsen.

I kommunen har fastställts att Processutveckling (enligt Vetlandamodellen) och Mikrosystem är två kommungemensamma verktyg i syfte att effektivisera verksamheterna.

Kommunikation kring resurser och resultat

Resurser, resultat och jämförelser kommuniceras regelbundet med de anställda på arbetsträffar inom respektive förvaltning. Verksamhetscheferna och förvaltningscheferna får möjlighet att följa upp och diskutera resultaten i sina olika ledningsgrupper.

Jämförelser

Vetlanda medverkade via SKLs Jämförelseprojekt i Dackenätverket tillsammans med åtta andra kommuner i regionen. Sju gemensamma jämförelserapporter har tagits fram i nätverket. Efter att projektet upphört har kommunerna fortsatt sitt samarbete med jämförelser inom olika områden. Jämförelser görs även med resultat från andra kommuner bl. a. via KKiK och öppna jämförelser. Enhetsjämförelser sker inom förvaltningarna. Jämförelser mellan förvaltningarna och med icke kommunala enheter skulle kunna göras i högre omfattning för att identifiera skillnader i kvalitet, resultat och effektivitet.

Extern samverkan

Extern samverkan sker bl. a. med andra kommuner i Höglandets Räddningstjänstförbund, Höglandets Kommunalförbund. Samverkan kring vattenfrågor (Emåförbundet) och inom IT och familjerådgivning. Samverkan med närliggande kommuner skulle kunna utvecklas även inom fler områden.

Samverkan med civilsamhällets frivilligkrafter sker i viss omfattning inom några förvaltningar. Nämnas kan att föreningar sköter om driften av alla fritidsanläggningar, en tjänst inom hemtjänsten, klassmormor- och morfar, Rädda Barnen som hjälper till med läxhjälp i ett område och kyrkan som stödjer fritidsverksamheten med en fritidsledare.

Samverkan av detta slag bör kunna utvecklas även till andra områden och en strategi för samverkan med frivilligkrafter kan tas fram.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> – Strategi för resultatstyrning – Rapportering av även måluppfyllelsen – Systematisk uppföljning av avvikelser – Jämförelser för service- utveckling, deltagande i nätverk – Extern samverkan sker med andra kommuner 	<ul style="list-style-type: none"> – Ökat fokus på resultat och effektivitet – Tydligare koppling i budget mellan resurser <ul style="list-style-type: none"> – verksamhetsmål – resultat – Redovisa jämförelser med andra kommuner, i bokslut och budgetdokument – Jämförelser mellan förvaltningarna och med icke kommunala enheter – Den externa samverkan med andra kommuner kan utökas – Strategi för samverkan med frivilligkrafter

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Personalstrategi• Rekrytering• Kompetens- och medarbetarutveckling• Individuell lönesättning• Arbetsmiljöarbete• Mångfald	47

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

Kommunen har ett personalpolitiskt program, "Vetlanda kommun- en attraktiv arbetsgivare", som fastställdes 2008 och är giltig till 2013. Programmet beskriver förväntningarna på Vetlanda kommuns medarbetare och chefer. Det beskriver också kommunens personalpolitik för att behålla och utveckla befintliga medarbetare. Programmet innehåller däremot inte någon övergripande strategi för rekrytering av nya medarbetare, vilket kan vara en förbättring i kommande program.

Rekrytering

Alla lediga tjänster annonseras på Offentliga Jobb. Till annonserna kopplas den kompetensanalys som tagits fram för respektive yrke.

För att stärka kommunen som attraktiv arbetsgivare erbjuds medarbetarna vissa fördelar utöver lön. Alla anställda får en julgåva och ta del av ett julsamkväm. Medarbetarna erbjuds en del friskvårdsaktiviteter, några är gratis andra subventionerade. Möjlighet finns att nyttja friskvård under arbetstid samt ta del av ett friskvårdsbidrag. Vid intervjuerna framkom att aktiviteter och bidrag hanteras på olika sätt i förvaltningarna och att alla inte var informerade om de aktiviteter som kommunen beslutat om. Kommunen skulle kunna säkerställa att de beslutade förmånerna informeras ut till samtliga förvaltningar och att förmåner/aktiviteter och bidrag hanteras likartat för alla anställda. Ytterligare ett sätt för kommunen att stärkas som attraktiv arbetsgivare kan vara att Vetlanda utarbetar möjlighet för anställda att få kollektiva fördelar utöver lön som stärker yrkets attraktivitet. (t.ex. sjukvård, möjlighet till utbildning, flexibel arbetstid, arbeta hemma, seniormöjligheter m.m.)

Vissa inslag har gjorts under åren när det gäller marknadsföring av kommunen som en attraktiv arbetsplats, bl. a. genom att ta emot praktikanter från Växjö högskola och feriearbetande ungdomar. Man planerar ett aktivare arbete när det gäller marknadsföringen när den nye informatören har tillträtt på sin tjänst.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Kompetensinventeringar har genomförts för att bl.a. säkerställa behörigheter inom skola och äldreomsorg hos nuvarande personal. Det har resulterat i att kompetensutveckling påbörjats inom vissa områden. En personalsförsörjningsplan med koppling till framtida rekryteringsbehov var under framtagande när utvärderingen genomfördes.

Kostnaderna för kompetensutveckling budgeteras och redovisas på respektive förvaltning, däremot redovisas inte resursförbrukning i form av tid och vikariekostnader som åtgår vid utbildningstillfällena. Centrala medel avsätts både för chefsutbildningar och för regelbunden kompetensutveckling för medarbetarna.

Vid den senaste medarbetarenkäten uppgav ca. 90 % av kommunens anställda att de erbjudits utvecklingssamtal. Rutiner och mallar som ska användas i hela organisationen finns framtagna för både medarbetar- och lönesamtal. Det finns även handledningar för varje process. Allt finns tillgängligt och presenterat på intranätet. För att säkerställa att all verksamhetspersonal erbjudits utvecklingssamtal har kommunen infört krav på verksamhetscheferna att meddela sina chefer när samtalen är genomförda. Efter samtalet skrivs ett ”kontrakt” under både av medarbetare och chef. Kontraktet omfattar även kompetensutveckling.

Individuell lönesättning

Nya lönekriterier, nytt sätt att sätta lön och ett årshjul för löneprocessen har arbetats fram och ska förhandlas under våren. När förhandlingen är slutförd ska samtliga chefer utbildas i det nya systemet.

Arbetsmiljöarbete

Arbetsmiljöfrågor tas regelbundet upp på arbetsplatsträffar. Via medarbetarundersökningar fångas personalens upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön upp. Skydds- och fastighetsronder med fastställda frågor som även omfattar den fysiska arbetsmiljön genomförs årligen i hela organisationen. När skydds- och fastighetsronderna är genomförda, tar respektive chef del av sitt resultat och utarbetar en åtgärdsplan inom sitt ansvarsområde. Behov utför chefernas ansvarsområde lyfts till den förvaltningsövergripande samverkansgruppen (kommunens skyddskommitté).

Mångfald

En ny mångfaldsplan är framtagen. Det sker inga särskilda riktade aktiviteter för att öka mångfalden i organisationen. Vid rekrytering är det kompetens och inte mångfald som är styrande.

Att systematiskt undersöka möjligheter att förbättra servicen genom mångfald kan vara en förbättringsmöjlighet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> – Personalpolitiskt program – Kompetensanalys som tagits fram för respektive yrke – Beslutade friskvårdsinsatser och förmåner för anställda – Gemensamma rutiner och mallar framtagna för både medarbetar- och lönesamtal 	<ul style="list-style-type: none"> – Strategi för rekrytering av nya medarbetare – Ökat fokus på kompetensanalys och utbildning utifrån ett helhetsperspektiv – Säkerställ att de beslutade friskvårdsinsatserna omfattar all personal – Möjligheter kan utarbetas för anställda att få kollektiva fördelar utöver lön som stärker yrkets attraktivitet – Kartläggning av framtida rekryteringsbehov – Mångfald som en resurs

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer • IT-stöd 	46

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

Kommunens övergripande plan och styrning för den strategiska kvalitetsutveckling kommuniceras och följs upp i "Styrnings- och förbättringshuset". Styrnings- och förbättringshuset utgår ifrån de fastställda fullmäktigemålen, balanserade styrkortet samt de kärnvärden som tagits fram i T-R-E.

En bredbandsstrategi är antagen av kommunfullmäktige och en strategi för "e-samhället" är på väg att tas fram. Kommunen ingår i ett samarbete kring driftmodeller tillsammans med fem kommuner inom Höglandets IT.

Metoder och verktyg för kvalitets/ verksamhetsutveckling

Service tjänster, synpunktshantering, brukar- och medborgarundersökningar, jämförelser av kvalitetsmått och LEAD är kvalitetsmetoder som Vetlanda använder sig av för den gemensamma kvalitetsutvecklingen i kommunen. Kommunen har skapat en bra grund för sitt fortsatta kvalitetsarbete. Några av metoderna är relativt nya vilket gör att effekter och resultat inom de olika satsningarna ännu inte har kunnat utläsas.

Ett stöd i kvalitetsarbete är att regelbundet genomföra externa kvalitetsbedömningar, vilket kommunen bl.a. har låtit sig göra genom Kommunkompassutvärderingar.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Vetlanda kommun bedriver en omfattande omvärldsorientering för att lära och fånga upp idéer för sin egen verksamhetsutveckling. Både politiker och tjänstemän deltar årligen i det arbetet. Omvärldsanalysen är en del i det årliga framtagandet av kommunfullmäktiges strategiska mål och de mål som nämnderna beslutar för verksamheten.

Linneuniversitetet förlägger på initiativ av kommunen vissa kortkurser på plats i Vetlanda

sedan flera år tillbaka bl. a. inom idrott och hälsa. Medarbetare och chefer har möjlighet att tillsammans med personal från andra kommuner delta i det utbildningsutbud som genomförs av Regionsförbundet. Kommunen deltar även i ett flertal lärande nätverk både regionalt och nationellt med andra kommuner.

För att än mer möjliggöra utveckling av kommunens tjänster kan en större samverkan etableras med olika utbildningsinstitutioner, forskning och företag.

Kreativitet och innovationer

Innovationer sprids idag sporadiskt via nätverk inom den egna organisation och inom vissa verksamheter via intranätet.

Kommunen har inget övergripande system för att stimulera medarbetarnas kreativitet och fånga upp goda idéer och innovationer. Att utveckla en systematisering för att ta ett samlat grepp kring kreativitet, innovationer och utarbeta system för att belöna medarbetares goda idéer är ett utvecklingsområde i Vetlanda.

IT-stöd

Intranätet används som den huvudsakliga metoden för intern information. Kommunen skulle kunna använda intranätet än mer som en tydlig plattform för att kommunicera ut den systematiska kommunövergripande styrningen och kvalitetsarbetet till alla medarbetare.

I princip alla medarbetare har tillgång till datorer och intranätet. Lösning via inloggning på webben finns för personal som inte har kontinuerlig tillgång till datorer på arbetsplatsen.

Vid tidpunkten för Vetlandas utvärdering fanns inget kommungemensamt lednings- och informationssystem för att länka samman personal-, ekonomi och resultatredovisning på plats. Upphandling hade genomförts och systemet var på väg att installeras.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> – Strategiska kvalitetsutveckling – Omvärldsspaning – Deltagande i lärande nätverk – Medarbetare har tillgång till datorer och intranätet 	<ul style="list-style-type: none"> – System som stödjer, sprider kreativitet och innovationer – Utveckla intranät till central informationsbärrare och stödfunktion – Samverkan med olika utbildningsinstitutioner, forskning och företag – System för att belöna medarbetares goda idéer – Utveckling av intranätet

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för samhällsbyggande • Samarbete med civilsamhället • Samarbete med kulturlivet • Stöd till näringslivet • Internationella kontakter 	60

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Hållbar utveckling | |
|--|--|

Allmänt

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av för- enings-, 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

En breddbandsstrategi finns antagen. Kommunen har en lång tradition att samverka med frivilligkrafter och idella föreningar och ser det som självklart. Att utveckla en skriftlig plan/strategi för kommunens samverkan med/stöd till frivillig krafter för att utveckla lokalsamhället har därför inte ansetts nödvändig. Det finns inte heller någon plan eller strategi framtagen när det gäller internationellt arbete. Detsamma gäller för samverkan med och stöd till kulturlivet.

Att utveckla övergripande planer eller strategier inom dessa områden och koppla dem till kommunens budgetdokument bedömer utvärderarna som förbättringsområden.

Kommunen har inte tagit fram någon egen plan när det gäller arbetet med att skapa en hållbar utveckling. Där är kommunens strategi att aktivt arbeta med och redovisa 14 av de miljökrav som riksdagen antagit.

Inom näringslivsområdet har kommun en handlingsplan för näringslivsutveckling. Ansvaret för att genomföra planen vilar på Nuvab, som på uppdrag av Vetlanda kommun ansvarar för det operativa näringslivsarbetet i kommunen.

Samarbete med civilsamhället

Kommunen har idag inte etablerat något särskilt mötesforum för aktörer inom civilsamhället utan samlar grupper vid olika tillfällen. Aktörer i civilsamhället kommer fortsättningsvis att inbjudas till Nuvabs frukostmöten. Informationer och och årliga enkäter sänds ut till samtliga aktörer.

Kommunen är behjälpliga med att samordna aktiviteter samt att medverka och utveckla nya samarbetsformer tillsammans med representanter från civilsamhället.

Vissa delar av civilsamhället i Vetlanda har varit särskilt aktiva när det gäller att bidra till samhällsutbyggnaden. Detta har skett när de nya idrottsanläggningar byggts, bl. a. Heds Arena och Sapa Arena på Tjustkulle. Idrottsföreningarna bildade ett bolag som tog helhetsansvaret för projektering och byggnation mot att de fick ett lån av kommunen samt garantier om driftbidrag. Enligt kommunen har det varit lyckade satsningar som har sparat många miljoner åt kommuninnevånarna då byggnationerna blivit mycket billigare än om kommunen genomfört bygget. Utvärderarna ser det här som ett gott exempel på samarbete som även blir till ett varumärkesbyggande för kommunen.

Samarbete med kulturlivet

Det finns inget formellt ”Kulturråd” i kommunen, men sker ändå omfattande samverkan med olika föreningar som genomför idrotts- musik- och körarrangemang m. m.

En utveckling av detta till ett samarbete i fastare form kan vara ett förbättringsområde.

I Vetlanda avsätts särskilda medel för kulturarrangemang riktade till barn och ungdomar bl. a. via teater för förskole- och skolbarn, bokklubbar och musikstudios.

Kommunen har inrättat olika former av stipendier/priser på kulturområdet, det finns både utbildningsstipendium, ledarpris och kulturpris och en hedersplats Vetlanda i kommunentré. De olika formerna av priser på det kulturella området och arbetet med barn- och ungdomskultur och ser vi som starka sidor.

Kommunen tar vissa initiativ att arrangera återkommande kulturarrangemang, dock har det tidigare största arrangemanget, Vetlandadagen lagts ner p g a besparingar.

Stöd till näringslivet

Ett aktivt samarbete sker med näringslivet för att stödja befintliga företag och locka nya etableringar till kommunen. Det genomförs årliga näringslivsundersökningar till kommunens företagare via Svenskt Näringsliv. Kommunen har även genomfört ett par egna undersökningar. Vid den senaste utvärderades företagarnas upplevelse av att näringslivsfrågorna sköttes av ett bolag.

Nuvab, Näringslivsutveckling i Vetlanda AB, ansvarar på uppdrag av Vetlanda kommun för det operativa näringslivsarbetet i kommunen. Bolaget fungerar även som ett samarbetsorgan för näringslivet, styrelsen består av lokala företagare och kommunalrådet. Bolaget har sitt ursprung från ett kompetenscenter som startades av de lokala företagarna. Nuvab genomför årligen omfattande kompetensutveckling för företagare i kommunen.

Det sker regelbundna träffar med samtliga företagare i olika forum, månatliga frukostmöten och näringslivsträffar ca fyra ggr per år. En årlig Näringslivsgala anordnas, där priser delas ut till årets företagare, årets nyföretagare och årets butik.

I kommunen finns, Nyföretagarcentrum Sverige, som ger kostnadsfri rådgivning till dem som funderar på att starta företag. Kommunen sitter med i Nyföretagandets styrelse och bidrar ekonomiskt till deras verksamhet.

Augusti 2011 började den nya arbetsplanen för samverkan skola - arbetsliv att gälla i Vetlanda kommun. Arbetsplanen har tagits fram via ett samarbete mellan kommun och näringslivet. Planen ska ge alla barn och ungdomar likvärdiga villkor för att kontinuerligt komma i kontakt med arbetslivet.

Utvärderarna bedömde att stödet till näringslivet är ett starkt område i Vetlanda.

Internationella kontakter

Vetlanda har vänorter i, Finland, Norge och Estland. Kontakter med vänorterna sker framförallt via skolklass- och föreningsbesök.

Vissa EU-projekt har genomförts bl. a. genom Mitt i Småland, där kommunen deltar i ett projekt med Danmark. Gymnasieskolan har genomfört flera internationella projekt som finansierats av EU. Kommunen har även deltagit i SALA-IDA-projekt, där samarbete skett med Namibia, Angola och Botswana gällande vattenservice och andra kommunala tjänster.

Vetlanda har tillsammans med andra småländska kommuner deltagit på ett par mässor i syfte att marknadsföra sig för att locka till sig nya invånare, bl. a. Emigrantmässan i Holland. Utöver mässorna har det inte skett några särskilt omfattande insatser för att marknadsföra kommunen, vilket kan vara ett utvecklingsområde.

Hållbar utveckling

Kommunen har genomfört ett omfattande projekt med åtgärder för effektivare energianvändning i sina egna fastigheter. Åtgärder har också tagits för att minska beroendet av fossila bränslen. Kommunfullmäktiges mål är att minska användningen med 100 kubikmeter olja per år i kommunens egna fastigheter. Kommunens vindbruksplan, är upphov till att Vetlanda våren 2013 inviger södra Sveriges största landbaserade vindpark.

I upphandlingspolicyn framgår att miljöanpassade varor ska prioriteras, vilket har resulterat i att en mängd nya tjänster är miljöanpassade. Kravet gäller även för externa entreprenader.

Projekt för att minska förbrukningsmaterial har genomförts som resulterat i minskade transporter.

En kommunal vägledare finns i kommunen som ger kostnadsfri energirådgivning till både kommuninnevånare, företag och fastighetsägare i kommunen. Alla länets kommuner har tillsammans utformat en informationsskrift om miljöarbete som skickats ut till alla hushåll.

Socialförvaltningen och bostadsbolaget i ett projekt. Även föreningslivet finns till viss del med i det arbetet. Rädda Barnen är ytterligare en aktör i området och genomför stöd till skolbarnen i form av läxhjälp.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> – Många kontaktytor med idrottslivet – Aktiva när det gäller samverkan för samhälls-utbyggnaden – Stipendier på kulturområdet – Aktivt samarbete sker med näringslivet – Arbetsplan för samverkan skola - arbetsliv – Arbete för hållbar utveckling – Riktat arbete för att motverka social och etnisk segregation 	<ul style="list-style-type: none"> – Policier /strategier för arbetet med civilsamhället, internationellt arbete och samverkan och stöd till kulturlivet – Mötesforum för aktörer inom civilsamhället – Arrangera återkommande kulturarrangemang – Arbetet med internationella kontakter – Marknadsföring av kommunen

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Vetlanda kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	5	15	30%
1.2	Hur informeras medborgarna?	7	20	33%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	4	25	15%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	14	30	46%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	2	10	23%
		31	100	31%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	8	15	50%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	8	25	32%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	8	15	54%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	9	15	61%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	9	15	63%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	11	15	70%
		53	100	53%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	9	15	60%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	12	25	46%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	13	25	51%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	12	20	62%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	9	15	63%
		55	100	55%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	9	15	60%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	3	10	30%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	5	20	24%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	3	15	19%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	20	50%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	12	20	60%
		42	100	42%


5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	8	15	55%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	11	20	55%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	10	20	51%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	12	15	77%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	11	20	53%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	8	10	83%
		60	100	60%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	5	15	35%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	6	20	28%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	13	25	52%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	10	15	67%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	10	15	65%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	3	10	35%
		47	100	47%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	10	15	66%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	13	25	53%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldspaning och samverkan?	11	20	53%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	3	20	17%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	9	20	45%
		46	100	46%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	5	15	32%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	13	20	67%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	12	20	59%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	13	15	85%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	3	10	32%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	14	20	69%
		60	100	60%

5 Kortfakta om Vetlanda kommun

Kommungrupp enligt SKL:s definitioner	7. Varuproducerande kommuner	
Folkmängd	26 304	
Folkökning/minskning 2008-2009	-46	
Antal anställda	2 302	
Partier som ingår i styret efter valen 2010	M, C, S	