

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Växjö kommun

februari 2009

Innehåll:

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

Lena Lindgren, Britt-Marie Hedlund, Gunnar Gidenstam

Sveriges Kommuner och Landsting

1 Vad är Kommunkompassen

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

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

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

De åtta huvudområdena är:

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

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

Allmänt om Växjö kommun

Växjö kommun ligger mitt i Småland. Här finns allt av den typiska smålandsnaturen med skog och sjöar brutet med öppen jordbruksmark och ängar.

Växjö har trots sitt läge i inlandet mycket goda förbindelser med omvärlden. Alvesta som ligger ca 2 mil från Växjö tätort är placerad i korsningen mellan kust till kust banan och södra stambanan. Tåg till Stockholm tar ca 3,5 timmar och till Malmö ca två timmar från Växjö centralstation. Från Småland Airport, 10 minuters bilväg från centrum, finns direktförbindelser med Stockholm, Berlin, Düsseldorf och Vilnius.

Växjö kommun är en kommun som haft stadig befolkningstillväxt de senaste 10 åren. Sedan 1998 har kommunen växt med drygt 7 300 personer och idag bor där 81 077 invånare (2008). I kommunen finns 13 tätorter. Växjö stad har drygt 59 000 invånare. Rottne är den näst största tätorten med 2 348 invånare (2008).

Växjö Universitet är en viktig motor för tillväxt och utveckling i kommunen. Idag finns där ca 15 000 studenter som går utbildningar inom data-, fysik- och matematik, design, ekonomi, humanistiska och samhällsvetenskap, naturvetenskap m.m.

De tre största arbetsgivarna i kommunen är Växjö kommun (7 400), Landstinget Kronoberg (4 000) och Växjö Universitet (1 000). Det största företaget är Volvo Construction Equipment AB med 800 anställda. SAAB AB/Combitech, Atea Sverige AB, Skanska AB, Visma SPCS, Rottne Industri AB, Södra Skogsägarna och Getinge Disinfection AB är några av alla de företag som har mellan 200- 350 anställda.

Ett profilområde för Växjö är miljöarbete. Kommunen har som devis "Europas grönaste stad" och har verkhållit ett antal internationella utmärkelser för detta arbete. Näringslivsutveckling hämtar kraft ur detta arbete och kommunen har ett brett internationellt erfarenhetsutbyte kring miljöfrågor.

Kommunorganisationen

Den politiska majoriteten är borgerlig i Växjö. Fördelningen av mandat i kommunfullmäktige ser ut på följande sätt:

Moderaterna	16
Centerpartiet	6
Folkpartiet liberalerna	4
Kristdemokraterna	4
Socialdemokraterna	20
Vänsterpartiet	6
Miljöpartiet de gröna	3
Sverigedemokraterna	2

Växjö kommun är organiserad enligt den klassiska modellen "en nämnd – en förvaltning". Kommunen har följande nämnder med verksamhetsansvar

- Byggnadsnämnden
- Fritidsnämnden
- Gymnasienämnden

- Kulturnämnden
- Miljö- och hälsoskyddsnämnden
- Nämnden för arbete och välfärd
- Omsorgsnämnden
- Skol- och barnomsorgsnämnden
- Tekniska nämnden

Kommunen har en lokal geografisk nämnd ”Kommundelsrådet i Lammhult” som bl.a. ansvarar för ”att utveckla service och kommunikationer, kultur- och fritidsutbud, etablering av nya företag, ökad inflyttning, rekreation och turism i Lammhult.

Utvärderingen

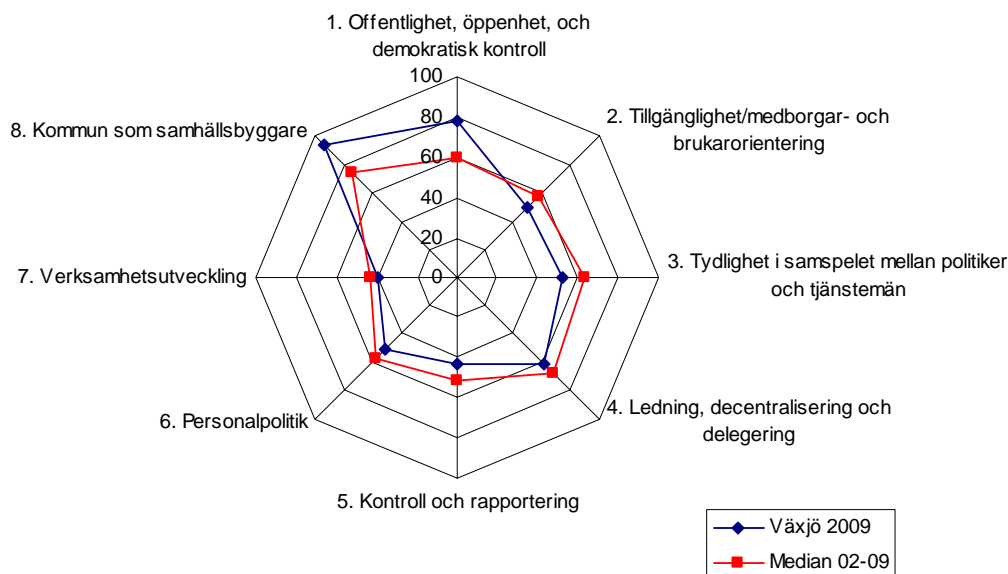
Utvärderingen av Växjö kommun genomfördes i slutet av mars år 2009 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassen. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter. Förutom intervjuer inom förvaltningsorganisationen genomfördes en intervju med gruppen bolagschefer.

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Växjö kommun 2009 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden och jämfört med medianvärden för alla utvärderingar genomförda.

	Växjö 2009	Median 2002-2009
1 Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	78	60
2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	49,5	56
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	52,5	63,5
4 Ledning, decentralisering och delegering	60,5	67
5 Kontroll och rapportering	43	51
6 Personalpolitik	50	57
7 Verksamhetsutveckling	39	43
8 Kommun som samhällsbyggare	94	74
TOTALT	466,5	462,5

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I den följande grafiska framställningen illustreras Växjö's profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medianvärde av alla de kommuner som utvärderats.



Nedan presenteras ytterligare en tabell som visar Växjö's resultat i jämförelse med fyra andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen.

Tabell 2 Växjö's resultat jämfört med fem andra kommuner.

Kriterium	Borås 2008	Södertälje 2008	Härnösand 2008	Falkenberg 2009	Lund 2009	Växjö 2009
1	72	82	60	68	71	78
2	61,5	82,5	59	71,5	64	49,5
3	54	89	39	77	61,5	52,5
4	57	81,5	45	71,5	71,5	60,5
5	50	80	41	52	72	43
6	36,5	74	40	60	67,5	50
7	45	70	34	64	58	39
8	85	93	67	81	85	94
Totalt	461	652	385	545	550,5	466,5

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

Sammanfattning av utvärderingen

Sammanfattningsvis kan sägas att Växjö kommun hävdar sig väl i sin första utvärdering enligt kommunkompassen. Resultatet överträffar medianvärdet av alla utvärderingar. Växjö's styrkor ligger i den del av kommunens system som vänder sig utåt till medborgare, företag och andra. Starkaste områden av kommunkompassens kriterier

är område 1 Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll och område 8 Kommunen som samhällsbyggare. Förbättringspotential finns i övriga områden, framförallt kring system som kan kopplas till styrning och uppföljning utifrån ett kommunövergripande perspektiv.

Det politiska systemet

Medborgarperspektivet är starkt i Växjö. Kommunen har flera exempel på olika forum där politikerna har dialog med invånarna. Exempel på detta är medborgarförslag, öppna måndagsmöten med politiker och olika direktmöten, både med politiker och tjänstemän, ute i bostadsområden. Ett nytt dialogprojekt som håller på att utvecklas är en medborgarpanel där medborgarna kan delge sina synpunkter och åsikter till politikerna.

Förbättringsmöjligheter finns när det gäller information till medborgarna. En sådan är att göra kommunala handlingar tillgängliga via hemsidan t.ex. för att underlätta informationsflödet kring beslut i kommunfullmäktige och nämnder. Ett annat förbättringsområde är bli bättre på att föra ut information om de resultat kommunen uppnår.

När det gäller politisk styrning av kommunorganisationen görs detta dels via kommunens budget, dels via ett stort antal tvärpolitiska program, handlingsplaner, policy, m.m. I budgeten så finns mätbara mål framförallt när det gäller mål rubricerade under ”god ekonomisk hushållning”. Det handlar då om ett antal mål riktat till de olika verksamheterna. Kommunövergripande mål för övrigt är i de flesta fall inte mätbara. När det gäller andra kommunövergripande styrdokument är dessa utformade på många olika sätt. Förebild när det gäller tydlighet avseende mål och uppföljningsbarhet är miljöprogrammet för Växjö kommun. Strukturen och systematiken i detta program borde kunna inspirera till ett förbättringsarbete i det kommunövergripande budgetdokumentet. Det finns behov av förbättringar när det gäller att mer ensartat strukturera respektive nämnds budget/verksamhetsplan samt de nämnda tvärpolitiska programmen, handlingsplanerna, etc. Kopplingen till kommunövergripande budget bör också tydliggöras.

Ett viktigt område för diskussion och förtydliganden bör vara att klargöra det kommunövergripande perspektivet i Växjö utifrån ett kommunfullmäktige och kommunstyrelseperspektiv i förhållande till nämndsperspektivet.

Kommunernas förmedling av tjänster

Växjö kommun arbetar på många sätt med olika jämförelser med andra kommuner för att kunna förtydliga och mäta sin kvalitet på tjänster. Ett exempel är rapporterna som görs i jämförelsenätverket tillsammans med kommunerna Kalmar, Karlskrona och Halmstad. Ett annat exempel är uppföljningsrapporten ”Växjös utveckling – en beskrivning av Växjös utveckling utifrån begreppet hållbar utveckling” där det görs jämförelser med rikssnitt och Kronobergskommuner. Dock skulle fler jämförelser kunna lyftas in olika bokslutssammanställningar.

Kommunen har inget tydligt kommunövergripande samlande strategi kring ett brukarfokus. Dock finns flera goda exempel på anslag som visar att kommunen arbetar med brukaren i centrum. Nästan alla verksamheter arbetar med återkommande brukarenkäter. Ett arbete har påbörjats med att införa valfrihetssystem för brukarna.

Kommunen har en god information på enhetsnivå för för- och grundskola samt för äldreomsorg. På hemsidan finns många exempel på e-tjänster.

Växjö skulle behöva förtydliga sitt brukarfokus och koppla ihop olika anslag inom detta område till en helhet som omfattar hela kommunorganisationen. Detta brukarfokus ska då genomsyra alla styrdokument och alla möten med brukarna ute i verksamheten.

Utvecklingsarbete kring kvalitetsutveckling är viktigt för att en kommun ständigt ska bli bättre när det gäller tjänsteinnehåll. En sådan kommunövergripande kvalitetsutvecklingsstrategi finns inte i Växjö. Goda exempel finns dock på kvalitetsutvecklingsarbete inom flera verksamheter, t.ex. skola och äldreomsorg.

Likaväl som kommunen bör klargöra kommunövergripande och nämndsperspektiv inom politiken, bör kommunen tydliggöra vilka system som ska gälla alla förvaltningar och verksamheter i kommunen och vilka som ska vara verksamhetsspecifika när det gäller tjänste- och kvalitetsutveckling. Här bör en förskjutning ske mot det kommunövergripande perspektivet.

Kommunen som arbetsplats

En viktig kugge i utvecklingsarbetet inom detta område är den återkommande kommunövergripande medarbetarenkäten som görs i Växjö. Här ställs frågor både på fysisk och på psykosocial arbetsmiljö, vilket innebär att kommunen har bra kunskap om sina styrkor och svagheter på personalområdet.

Mycket av kommunens arbete inom personalområdet är delegerat till förvaltningsnivå. Det finns ett antal kommunövergripande personalpolitiska policys och program. De flesta av dessa dokument är av inriktningskaraktär och det finns ingen systematik i uppföljning och utvärdering av dessa. Ett förbättringsområde kan vara att ladda dessa dokument med mer styrkraft genom att förtydliga innehållet och följa upp det som ska vara den övergripande personalpolitiska riktningen i kommunen.

Kommunen har ett förbättringsområde när det gäller att stärka ledarskapsutbildningen för alla chefer i kommunen. Ett annat förbättringsområde inom ledarskap är att tydliggöra den personliga målbilden för chefer i relation till kommunens inriktning och mål i budget och verksamhetsplaner.

I Växjö finns en relativt tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. Eventuella övertramp förbi gränser kan hanteras genom samtal. Detta är en styrka för effektivitet i yrkesutövandet och för trivsel på arbetsplatser.

Utvecklingen av lokalsamhället

Detta är Växjös starkaste område. I kraft av att vara ett regionalt centrum och en universitetsort finns en stor mängd stödorganisationer och funktioner för kommunens näringsliv. Mycket av detta stöd sker i samverkan mellan kommun och externa aktörer. Växjö kommun arbetar med sin näringslivsfunktion enligt konceptet "företagslots" där rollen är att vara en samlad kontaktyta med kommunens olika företag.

Kommunen har via sitt starka miljöarbete ett tydligt fokus på miljöfrågor. "Växjö Europas grönaste Stad" är ett epitet som leder till återkommande studiebesök från hela världen. Kommunen arbetar också aktivt i flera internationella nätverk och projekt med miljöfrågor.

Växjö har även ett aktivt kultur och föreningsliv där kommunen är en motor.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

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

Allmän

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Växjöbornas 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 och dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i Kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Information till medborgarna

Kallelser, protokoll och tillhörande handlingar för sammanträden i kommunfullmäktige samt nämnder är en viktig kanal för information kring vad som händer i kommunen. En uppgift för sen kommun är att göra dessa dokument så lättillgängliga som möjligt.

I Växjö publiceras föredragningslistor och protokoll på kommunens hemsida. Dock finns här inga handlingar. Handlingar skickas däremot ut till pressen samtidigt som de skickas till delegater i kommunfullmäktige och nämnder. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att göra dessa handlingar tillgängliga via kommunens hemsida. Detta skulle underlätta informationsflödet till dels politikerna, dels till medborgare som kan vara intresserade av att få en djupare kunskap om olika ärenden. Många kommuner har idag dokumenten tillgängliga via antingen ett diarium som är sökbar via nätet eller via kopplade pdf-filer direkt till föredragningslistor/protokoll. Stockholm, Östersund och Umeå är kommuner som gör på detta sätt.

Ett annat sätt att göra ”tunga” kommunala handlingar tillgängliga för medborgarna är att ta fram ”light-versioner” av dessa handlingar med enklare och mer kortfattad text, samt med en snygg layout. Det finns flera exempel på sådana sammanfattningar i Växjö. Resultatet från kommunens medborgarundersökning 2008 och skolplanen är

två sådana exempel. Flera program har i sig en enkel och trevlig layout i sin grundform, t.ex. näringslivsprogram och handikappolitiskt program. Omsorgsnämnden, tekniska nämnden och fritidsnämnden har gett ut "light-versioner" av sina budgethandlingar. På central nivå gavs det år 2003 ut en sammanfattning av den kommunala årsredovisningen.

Ett förbättringsområde skulle kunna vara att på central nivå ta fram förenklade redovisningar av budget och årsredovisning. Lomma är en kommun som i flera år arbetat på detta sätt.

Kommunen arbetar med ett "klartextprojekt" vars syfte är att förenkla språket i kommunala dokument.

Kommunen har en god mediabevakning via Smålandsposten, Växjöbladet och Kronobergaren. Detta gör så att journalistisk information om kommunen är tillgänglig för kommuninvånarna. Kommunen ger själv ut en egen tidning "Invånaren" två gånger per år. Utöver dessa tidningar köps annonsplats via ett uppslag i annonstidningen "Magasinet" som distribueras till Växjös hushåll. Utöver hemsidan är detta viktiga kanaler för kommunens egen information.

Information om resultat

Det finns inget enhetligt sätt att publicera resultat utifrån mål, från brukarundersökningar, utredningar, jämförelser med andra kommuner, etc. Årsrapporter finns tillgängliga för alla nämnder på hemsidan under rubriken "Styrande dokument och rapporter". Här ligger inga andra resultatredovisningar. Omsorgsnämnden publicerar på "sin sida" sitt resultat från kvalitetsbarometern för sina boenden. Inom skolan publiceras kvalitetsredovisningar för varje enhet. Resultatet från kommunens medborgarenkät ligger på hemsidan. Mycket av resultat från brukarundersökningar, utvärderingar, jämförelser finns däremot inte på hemsidan, vilket gör det svårare för medborgaren att se vad kommunen faktiskt presterar.

Här finns ett förbättringsområde för Växjö. Trollhättan, Tyresö och Uddevalla har tydliga rubriker på sina hemsidor där det går att finna en mångfald olika utvärderings- och undersökningsresultat. Stockholm stad har en bred palett med jämförande resultat för alla enheter inom förskola, grundskola, äldreomsorg, m.m.

Det finns ett tydligt exempel på resultatredovisning i Växjö. Alla revisionsrapporter för 2007 och 2008 finns samlade på nätet.

Det bör nämnas att i kommunens årsredovisning för 2008 redovisas resultat från senaste medborgarundersökningen samt ett axplock av resultat eller refererat av resultat för olika undersökningar som gjorts på verksamhetsnivå. Detta är ett bra anslag som skulle kunna utvecklas mer genom att tydligare lyfta resultat i form av t.ex. grafik eller jämförande siffror.

Medborgardialog

Växjö kommun har flera olika forum där framförallt politiker kan ha en dialog med medborgarna. Kommunen håller bl.a. informations- och diskussionsmöten, s.k. Direktmöten, i kommundelarna. Dessa arrangeras varannan månad och det går att för besökarna lämna in frågor i förväg via webben eller direkt på mötet. Det går även att kicka in frågor till kommunen efter mötet. Mötet är uppbyggt i två delar, presenta-

tion/information och frågestund. Protokoll skrivs på mötet. Till mötena finns ett "webbforum" där frågor kan ställas och där protokoll publiceras. På mötena medverkar både politiker och tjänstemän.

Kommunens politiker har varje måndag kväll ett mötesforum där medborgare kan boka tid för samtal. Även företag och föreningar kan boka tid. Frågor som ska ställas ska vara föransmällda. Myndighetsutövning får inte tas upp som ärende.

Det finns möjlighet att lägga medborgarförslag i Växjö. Under 2008 lämnade växjöbor in 27 medborgarförslag. Enligt uppgift vid intervjuerna blir det ofta livlig debatt i fullmäktige kring förslagen.

Det finns några förbättringsområden inom ämnet medborgardialog. Idag finns inget forum för medborgarna där man förutom medborgarförslaget kan påverka mer direkt in i de politiska processerna. Här är Växjö på väg att flytta fram positionerna. Under 2009 ska man i kommunen bygga upp en "Medborgarpanel". Tanken är att en grupp frivilliga växjöbor ska tycka till om olika frågor via sms eller e-post. Målet är att medborgarpanelen utnyttjas kring olika frågeställningar ca 4 ggr/år. Arbetet med att rekrytera en medborgarpanel har redan börjat. Vad detta medborgarforum kommer att få för påverkansroll är idag av förklarliga skäl oklart. Kommunen skulle kunna utnyttja detta forum för en tydligare access in i de politiska beslutprocesserna som t.ex. budgetprocessen.

Ett annat förbättringsområde för kommunen är att se till att alla nämndsledamöter presenteras med både telefonnummer och e-postadress på hemsidan. Idag presenteras kommunfullmäktige- och kommunstyrelseledamöter med foto, adress, telefonnummer och e-postadress. Detta är föredömligt och ett gott exempel för andra kommuner. Ändå bättre skulle det bli om även nämndsledamöter presenterades på samma sätt.

Sammanfattning område 1

Styrkor

- Köper annonsplats + egen tidning
- Medborgarundersökning
- Medborgarpanelen
- Måndagsmöten
- Direktmöten i bostadsområden + webbforum
- Medborgarförslag

Förbättringsområden

- Handlingar på nätet
- Medborgarpåverkan i budgetprocessen?
- Kontaktuppgifter för nämnder som för KF/KS
- Resultat på nätet (brukarenkäter, jämförelser, utvärderingar, m.m.)

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

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

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. 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.

Kommungemensamt brukarfokus

Det är svårt att identifiera en gemensam ”lagtröja” som besvarar frågan ”Vem är vi till för?” i Växjö. Det finns flera olika anslag kring brukarfokus i organisationen, men dessa skulle behöva fogas ihop till en helhet för att få ett bredare genomslag i hela organisationen.

Det tydligaste anslaget finns kanske inom omsorgsnämnden där man tillämpar balanserad styrning. Här finns dimensionen ”Dem vi är till för” som ett av de styrperspektiv som tillämpas. Denna styrningsmodell används inte av övriga nämnder i kommunen. Flera förvaltningar arbetar med bemötande och tillgänglighet. Ett exempel är näringslivsservice som har riktlinjer för bemötande och för hur man ska hjälpa företagen. Det finns flera olika visioner i kommunen på nämnds nivå. Kopplingen till ett övergripande brukarfokus är inte tydlig i dessa och det finns inte heller någon kommunövergripande vision som skulle kunna knyta ihop dessa till en helhet.

Det finns några kommunövergripande anslag kring brukarfokus som skulle kunna bli byggstenar i ett eventuellt förbättringsarbete. I kommunens informationspolicy står det att en kommunmedborgare ska kunna få svar på en fråga inom 48 timmar. Utvärderarna har inte kunnat se om denna utfästelse följs upp. En annan fråga som berör brukarfokus är den satsning på kundval som kommunen påbörjat. Hemtjänst är det första område som kommunen vill satsa på och tanken är att de första alternativa utförarna ska vara på plats i maj. Flera anslag kring ”brukarfokus” presenteras länge fram i detta kapitel.

Att satsa på ett tydligt brukarfokus och att arbeta med att för alla klargöra vem man är till för, bör vara en viktig fråga för alla kommuner. För att detta ska lyckas behövs en kommunövergripande inriktning i denna satsning och det krävs tydlighet i bl.a.

styrande dokument om vad som gäller. Det krävs även en satsning på utbildning för dels chefer, dels medarbetare. Att arbeta med servicedeklarationer eller liknande skulle också kunna vara ett sätt att öka fokus på brukarna. Lomma, Tyresö och Umeå är några av alla de kommuner som arbetat föredömligt med service-/kvalitetsdeklarationer.

Påverkan och valfrihet

Utöver kundvalsatsningen inom hemtjänsten, finns ytterligare några möjligheter att välja utförare för brukarna. Kommunerna i länet har en gemensam gymnasiesamverkan, vilket gör det möjligt för elever att välja skola utanför den egna kommunen. Det finns möjlighet att byta till kommunal grundskola utanför det egna upptagningsområdet, även om inte detta utnyttjas i någon större grad. I Växjö finns det 29 st. förskolor i alternativ driftsform och det finns 10 externa gymnasieskolor i kommunen.

Information om tjänster

Att erbjuda en tydlig och bra information om vilka tjänster en kommun har att erbjuda, är en viktig del i en brukaranpassning av kommunal verksamhet. I Växjö har kommunen hemsida en tydlig ingång utifrån brukarens perspektiv. Det är idag den vanligaste modellen bland kommuner i motsats till det organisationsfokus som tidigare rådde på kommunal hemsidor.

Växjö har en tydlig presentation av sina enheter inom för- och grundskola. Här finns geografisk placering, kontaktuppgifter, profil, kvalitetsredovisningar, etc. Dessa enheter hanteras på en egen "skolwebb" med en annan layout än den centrala hemsidan. En fråga som kan ställas är varför layouten ska vara annorlunda på denna webb.

Även kommunens äldreboenden presenteras på enhetsnivå med foto, kontaktuppgifter och var boendena ligger. Här ligger också resultat från "Kvalitetsbarometern" och handlingsplan utifrån detta resultat.

Båda dessa exempel på information är goda exempel för andra kommuner att lära av. Dock kan de utvecklas ytterligare. Inom både verksamheterna är det svårt att enkelt jämföra enheterna utifrån prestation och resultat. Underlag finns i både kvalitetsredovisning och i kvalitetsbarometern, men det är inte lätt att plocka fram resultat och jämförelser för den intresserade brukaren. Sådana jämförelser skulle kunna underlättas. Goda exempel på hur enheter kan jämföras på ett enkelt sätt finns i Stockholms Stad och Göteborgs Stad ("Balansen").

Kommunens hemsida har talsyntes och vissa delar av hemsidan är skriven i "lättläst". En vilja finns i kommunen att översätta den till de sju vanligaste språken som används i kommunen. Även en teckenspråkstolk är på väg. Båda dessa senare insatser kommer att flytta fram positionerna ytterligare avseende tydlighet på hemsidan.

Via hemsidan finns även möjlighet att utnyttja en hel del e-tjänster. Med e-tjänster avses en personligt knuten tjänst avseende just det egna ärendet. Här finns i Växjö tjänster inom flera verksamheter. Några exempel på e-tjänster är

- Ansökan om till gymnasiet
- Ansökan om barnomsorg
- Lån av E-böcker
- Anmälan till tomtkö

- Ansök om sophämtning var fjärde vecka
- Ansökan för grävning i allmän mark
- Bygglov

För att underlätta medborgares och brukares kontakter med kommunen, har många kommuner infört "Kontaktcenter" där det finns ett samlat mottagande av både frågor, e-post, webbinformation, etc. Tanken är att kontakten med kommunen ska ske genom principen "en dörr in" och att kommunen ska ansvara för att brukaren får svar på sin fråga eller hjälp. Här ska personal direkt kunna lösa enkla problem och måste man hänvisa till en "expert" äger kommunen samtalet och ansvaret för att brukaren får kontakt. Några kommuner har även lagt till möjligheten att kunna träffa en informatör direkt. Orsaken är att många människor föredrar en fysisk kontakt för att lösa ett problem. I Växjö finns inte dessa servicefunktioner. Att inrätta ett "Kontaktcenter" skulle kunna vara ett förbättringsområde. Kommuner att studera kan vara Nacka, Öckerö och Bromma Stadsdel i Stockholms Stad.

Brugarundersökningar

I stort sett alla verksamheter arbetar med brukarenkäter i någon form. Hur dessa görs och på vilken nivå i organisationen varierar stort. Nedan följer några exempel.

Äldreomsorgen har ett mycket strukturerat arbete med brukarenkäter vilket kan tjäna som ett gott exempel för övriga verksamheter. Här har verksamheten sedan 1999 arbetat med brukarenkäter på enhetsnivå. Respektive undersökning presenteras tydligt med en värdering "Dåligt", "Tveksam" och "Gott". Dessa undersökningar är enligt uppgift jämförbara med andra kommuner på sammanfattande kommunnivå. Utvärderarna har inte sett exempel på sådana jämförelser. Det finns även handlingsplaner kopplade till respektive enhets resultat.

Inom skolan har man ingen synkronisering av arbetet med enkäter varför enheter hanterar detta helt fristående från varandra. Här missar man möjlighet till jämförelser mellan enheter. Stadsbyggnadskontoret har försökt arbeta med enkäter men har inte lyckats på grund av låg svarsfrekvens. Inom gymnasiet görs en årlig kvalitetsredovisning där varje skola gör utvärderingar av kurser på elevnivå. Tekniska förvaltningen har deltagit i SKL:s stora undersökning som görs var tredje år. En LUPP-enkät görs av ungdomsstyrelsen kring ungdomars fritidsvanor, hälsa, demokrati, etc.

Intrycket är att det inte finns något enhetligt sätt som styr hur kommunen gör enkäter, hur de sammanställs, utvärderingen av resultatet varierar och om handlingsplaner upprättas varierar också. Det har i många fall varit svårt för utvärderarna att hitta resultatet från enkäterna. Att öka struktur och systematik avseende brukarundersökningar kan vara ett förbättringsområde för Växjös verksamheter. Hammarös kommun arbetar med en övergripande strategi kring brukarnöjdhet och gör det även möjligt att jämföra nöjdhet mellan olika verksamheter. Det kan vara ett gott exempel att lära ifrån.

Synpunkts-/klagomålshantering

Att fånga upp synpunkter och klagomål hos brukarna direkt när de uppstår är ett bra sätt för en organisation för att hitta och rätta till fel samt förbättra verksamheten. Växjö har inget kommunövergripande system för hantering av synpunkter och klagomål. Däremot finns det exempel på sådana system inom omsorgsförvaltningen

och förvaltningen för arbete och välfärd. Dock är inte dessa system synkroniserade med varandra vilket innebär att en medborgare/brukare måste vända sig rätt förvaltning eller hitta rätt blankett med rätt adress för att kunna framföra synpunkter. De flesta verksamheterna har inte något formaliserat synpunkts-/klagomålshanteringssystem överhuvudtaget. Dessa olikheter kan bli förvirrande för medborgare/brukare. Resonemanget ”en dörr in” bör gälla kring möjligheten att framföra synpunkter och klagomål. Detta är ett förbättringsområden för Växjö.

Sammanfattning område 2

Styrkor

- Bra brukarinformation på hemsidan, t.ex. presentation av förskolor och skolor
- Talsyntes och ”lättläst”
- Flera exempel på e-tjänster

Många exempel på genomförda brukarundersökningar

Förbättringsområden

- Tydligare kommunövergripande brukarfokusering – i handlingar och i handling
- Servicedeklarationer, kundval och dyl.
- Kontaktcenter, medborgarkontor, etc.
- Ökad systematik av brukarundersökningar
- Kommunövergripande synpunkts-/klagomålshantering
- Utbildning i bemötande och tillgänglighet

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

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

Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

Övergripande styrmodell

Budgethandlingen för 2009 är uppdelad i ett antal huvudrubriker som beskriver kommunen inriktning utifrån sju olika perspektiv. Under rubriken ”Växjö i världen” finns något som kan liknas vid kommunövergripande inriktningsmål, kännetecken, etc. Två av dessa sex inriktningsmål är mätbara mål, dock ej tidsatta avseende när de ska uppfyllas. Under avsnittet ”Hållbar utveckling” anges ett antal mätbara indikatorer utan

specifika målnivåer. När det gäller området miljö hänvisas uttalat till mål som finns antaget i "Miljöprogram för Växjö kommun". För övrigt är det som anges under respektive rubrik beskrivningar av önskvärde framtida tillstånd samt olika aktiviteter som påbörjats eller som planeras. Dock är det oklart vem eller vilken del i organisationen som ansvarar för respektive mål eller aktivitet. Undantaget är kapitlet (1 av 7) som direkt riktar sig till kommunens verksamheter: "Verksamheten – samverkan nyckeln till utveckling".

Här ges en beskrivning av kommunens olika verksamheter, ett antal inriktningar för dessa verksamheter (att likna vid inriktningsmål) samt vissa aktivitets- och utredningsuppdrag. Mätbara resultatmål saknas nästan helt i detta kapitel. Varje verksamhetsbeskrivning avslutas med hur ekonomiskt driftsbudget förhåller sig till tidigare.

Kommunen tydligaste målstruktur finns under rubriken "God ekonomisk hushållning". Här anges två gemensamma mål – budgetbalans och minskad sjukfrånvaro med 5 %/år. För varje verksamhet anges sedan ytterligare 1-3 mål vardera. Alla dessa mål är mätbara.

Förutom budgetdokumentet finns flera andra kommunövergripande måldokument. Det finns ett stort antal tvärpolitiska program, handlingsplaner, policys, m.m. Några av dessa är:

- Checklista för Demokrati
- Integrationspolitiskt program
- Program för jämställdhet
- Handikappolitiskt program
- Jämställdhetsplan
- Energiplan
- Miljöprogram
- Internationell policy
- Policy för social ekonomi
- Kulturpolitiskt program

Styrkraften i dessa dokument varierar och kopplingen till budgeten är i vissa fall oklar. Uppföljningscykler och detaljeringsgrad avseende mål varierar.

Kommunens bolag styrs via ägardirektiv. Dessa är snarlikt utformade och innehåller följande:

1. Inriktning av bolagets verksamhet

Innehåller ett antal "inriktningar", strategier som beskriver vad bolaget ska ägna sig åt.

2. Samverkan

Det anges att bolaget ska samverka med "hela kommunkoncernen.

3. Demokratifrågor

I direktiven anges största möjliga öppenhet och att allmänheten ska kunna närvara på bolagsstämman.

Det finns i kommunen en ambition att bolagen tillsammans med förvaltningarna ska innefattas i en koncern som samverkar för gemensamma mål. Idag är sammanlänknings- och förvaltnings- och bolag via övergripande mål otydlig. Denna skulle kunna stärkas. Vid intervjuerna framkom farhågor från bolagen att koncerntänkandet istället

för samverkan kring gemensamma mål istället kommer att fokuseras på en ökad byråkrati avseende olika detaljfrågor kring t.ex. system inom personal, kvalitet, redovisning, etc. Kommunkompassutvärderarna tycker inte att detta inte bör vara fokus när det handlar om ett koncernbyggande. Här bör kommunen se på koncernen från två håll och även fråga vad kommunorganisationen kan lära av bolagen när det gäller effektivitet, utveckling, kundfokus, etc.

Förbättringsförslag

- Den övergripande budgeten för 2009 anger ingen gemensam och kommunövergripande vision. En kommunövergripande vision kan vara den samlade bild som beskriver vart Växjö kommun strävar. Visioner finns däremot i några nämnders budgetar – t.ex. omsorgsnämnden, tekniska nämnden och fritidsnämnden som har 9 olika visioner. Dessa olika nämndsvisioner binds inte samman och ger därför ett splittrat intryck. Växjö kan som ett förbättringsområde ta fram en kommunövergripande vision. Devisen ”Europas grönaste stad” har redan ett starkt genomslag. Kan detta anses vara grunden till kommunens gemensamma vision? I så fall bör den lyftas in i budgetdokumentet.
- Kommunen bör arbeta med tydligare och uppföljningsbara resultatmål på kommunövergripande nivå. Målen ska beskriva vad kommunen vill uppnå. Det finns ett gott exempel på kommunövergripande styrdokument. Det är miljöprogrammet för Växjö kommun. Här anges en tydlig struktur. ”Växjö kommun strävar efter...”(inriktning), Uppnåendemål för Växjö kommun...”(resultat), Uppnåendemål för Växjö kommunkoncern...”(resultat), Växjö kommunkoncern åtar sig att...” (olika aktiviteter). Kan detta tjäna som inspiration för kommunens budgethandling?
- Tvärpolitiska program, handlingsplaner och policys skulle behöva dockas till budgetprocessen avseende respektive nämnds ansvar för genomförande. Dokumentens mål bör påverka respektive nämndmål i respektive nämndbudget för att garantera att åtgärder genomförs. Uppföljningen av mål och åtgärder bör följa de löpande uppföljningssystemen som är kopplade till budget. Dokumenten skulle behöva ses över när det gäller uppföljningsbara mål och åtgärder. Idag finns det i flera fall mål som inte följs upp och som är otydliga.
- De ekonomiska resurserna måste kopplas tydligare till mätbara resultatmål. Med oklara relationer ekonomi - verksamhetsmål blir risken stor att siffror och måltext inte hänger inte ihop. Det blir då mycket svårt att diskutera resultat i förhållande till insatta resurser, vilket är en förutsättning för att kunna mäta effektivitet.

Trollhättan, Stockholms stad och Uddevalla är några kommuner som arbetat mycket med mål och indikatorer.

”Den röda tråden”

För att en kommuns styrsystem ska kunna fungera måste det finnas en röd tråd som förbinder kommunens övergripande budget och de kommunövergripande mål som finns med respektive nämnds budget och verksamhetsplan. För att kommunens övergripande mål ska uppnås måste kommunens olika verksamheter ta sin del och sitt ansvar för respektive mål. Kommunfullmäktige kan ju inte själva utföra åtgärder och

insatser. I Växjö är respektive nämnds budget/verksamhetsplan olika avseende struktur och form.

Omsorgsnämnden bygger sin modell enligt konceptet balanserad styrning med fyra olika perspektiv. Sammanbindande i styrmodellen är en inledande vision och ett antal grundläggande värderingar. Nämndens styrkort innehåller 15 olika uppföljningsbara mål i de fyra perspektiven. Har anges även när de ska följas upp. Flera av uppföljningarna sker månadsvis och inget mer sällan än delårsrapport. Dock finns ingen tydlig koppling till den kommunövergripande budgeten. Det är bl.a. svårt att hitta de övergripande målen för god ekonomisk hushållning som angivits av kommunfullmäktige och som är riktade till omsorgsnämndens verksamheter.

I nämnden för arbete och välfärd finns en annan styrmodell (avser 2008). Här är mätbara resultatmål sällsynta. De flesta målen är antingen av inriktningskaraktär eller beskriver aktiviteter som ska genomföras. Styrmodellen varierar även inom nämnden. Inom ett område, avdelningen för arbete och integration, finns t.ex. ett antal mätbara mål.

Skol- och barnomsorgsnämnd samt tekniska nämnden har även de (2008) lokala styrmodeller i sina budgetdokument. Dock hänvisas här till de kommunövergripande målen.

Vid intervjuerna framkom synpunkter från flera av de intervjuade att det för nämndernas verksamheter ofta saknas kommunövergripande styr signaler kring vad som ska göras och vad som är viktigt utifrån ett kommunövergripande perspektiv. Man menar att det styrsystem som i praktiken gäller är den ”klassiska” ekonomistyrningen. De kommunövergripande målen är för otydliga och de följs heller inte upp utifrån uppnådda resultat.

Utvärderarna håller delvis med om denna beskrivning och föreslår följande förbättringsområden:

- Idag saknas i mångt och mycket tydliga mätbara kommunövergripande resultatmål förutom de som finns för god ekonomisk hushållning. Det blir då i många fall oklart vad respektive nämnd ska bidra med när det gäller att uppfylla den kommunövergripande ansatsen. Respektive nämnd måste tydligt i sin budget visa hur de bidrar till att uppfylla kommunövergripande mål. För att detta ska bli tydligare för politiker och verksamhet bör hela kommunen omfattas av samma styrmodell och samma formspråk i budget och i bokslut.
- Liksom det på kommunövergripande nivå bör finnas uppföljningsbara resultatmål bör detta även finnas på nämndsnivå.

Uppföljning

I det kommunövergripande bokslutet för 2008 redovisas de mål som finns för ”God ekonomisk hushållning” på ett tydligt och föredömligt sätt. Kommunen redovisar resultat i förhållande till mål, förändringar jämfört med tidigare år och även i vissa fall jämförelser med andra kommuner. I dokumentet används även glada och sura ”gubbar” för att tydliggöra resultatet i förhållande till mål. Dessa mål följdes även upp i delårsbokslutet för 2008. Sättet att redovisa måluppfyllelse används även i ”avstämning av ekologiska mål”. Detta är en tydlig och enkel modell för redovisning som borde kunna kopplas till fler kommunövergripande mål. Det gäller kanske fram-

förallt då de nämndsredovisningar av verksamhet som presenteras. Här är det mycket svårare att läsa ut måluppfyllelse och redovisningarna har en mer beskrivande form där det är svårt att urskilja om verksamhetens mål uppnås eller inte.

I respektive nämnds egna verksamhetsboks slut finns en gemensam rubrikstruktur. Dock är variationen stor för hur respektive nämnd beskriver sin uppföljning under dessa rubriker. Måluppfyllelse redovisas i förhållande till de mål som gäller övergripande för god ekonomisk hushållning samt ekologisk och social redovisning. Måluppfyllelse avseende nämndens mål redovisas ibland inte alls, t.ex. för nämnden arbete och välfärd där man i uppföljningen skriver: ”De mål som nämnden önskar få uppföljda, redovisas direkt för nämnden och tas ej upp här.”

I kvalitetsredovisning för skol- och barnomsorgsförvaltningen 2007 redovisas ett antal tydliga resultatindikatorer t.ex. resultat nationella prov, slutbetyg, meritvärde, m.m. Jämförelser görs ibland mellan olika skolor och ibland med rikssnitt. Nämnden använder sig däremot inte av några målnivåer som visar kommunens ambitioner avseende dessa mått. I kvalitetsredovisningen används i flera fall subjektiva värderingar kring om man uppnått målen.

Ett utvecklingsområde skulle kunna vara ett likställa alla nämndsredovisningar mer avseende struktur och layout för att underlätta läsning och sammanvägning till en helhet. Framförallt handlar det då om uppföljning av nämndernas egna mål. Här kan det system Göteborgs Stad utarbetat för digital uppföljning utgöra en förebild. Andra kommuner som har digitala verksamhetslednings- och uppföljningssystem är Stockholms Stad, Uddevalla, Lomma, Trollhättan, m.fl.

Jämförelser

Växjö medverkar sedan flera år i ett jämförande kvalitetsnätverk tillsammans med Kalmar, Karlskrona och Halmstad. Här har jämförelser tidigare gjorts med fokus på ekonomi framförallt på nämnds nivå. Detta samarbete har utvecklats och ingår nu som en del i det nationella jämförelseprojektet. Jämförelserna görs nu mer på kommunövergripande nivå och innefattar även jämförelser av verksamhetsresultat.

Kommunen arbetar även med jämförelser inom uppföljningen av ”Hållbar utveckling”. Här görs jämförelser med rikssnitt och med Kronobergskommunerna avseende näringslivsstruktur, förvärvsfrekvens, nystartade företag, lönesummor etc. Detta görs med tydliga diagram och är ett gott exempel på redovisning som skulle kunna inspirera även i bokslutssammanhang.

Även den medborgarundersökning som görs av SCB är jämförbar med ett stort antal svenska kommuner.

Sammanfattningsvis har Växjö flera goda exempel på jämförelser med andra kommuner vilket ökar möjligheten att mäta resultat ur ett kvalitativt och effektivitetsperspektiv. Dock skulle fler jämförelser kunna lyftas in i fler uppföljningar, bl.a. i bokslutssammanställningar.

Roller politiker – tjänstemän

Växjö kommun har aktivt arbetat med rollfördelning mellan politiker och tjänstemän. Bl.a. har ämnet tagits upp på kommunens strategisamråd, där både politiker och tjänstemän träffas återkommande varje år. Bilden som ges vid intervjuerna är att rollerna

är relativt tydliga i kommunen, speciellt på nämnds nivå. Dock sker här liksom i de flesta fall vissa övertramp. Intrycket är dock att detta kan hanteras och lösas genom dialog.

Snarare finns det kanske en annan rollfördelning som kan behöva diskuteras i Växjö. Det är rollerna som finns i kommunstyrelse respektive nämnder. Intrycket är att den kommunövergripande ledningsrollen som ska finnas i kommunstyrelsen är otydligare än den verksamhetsledning som finns i de olika nämnderna. En orsak kan kanske finnas i avsaknad av tydliga kommunövergripande mål i budget. En annan orsak kan vara sammansättningen av delegater i kommunstyrelsen. Då nämndsordförande i Växjö finns representerade i kommunstyrelsen måste här ställas krav på att fokus lämnar nämndens perspektiv och lyfts till ett kommunövergripande. Hur detta ser ut i Växjö kommun har inte kunnat undersökas mer noggrant av utvärderarna, men man har funnit indikationer på att det finns oklarheter.

Forum för dialog

Det finns i kommunen många återkommande kontaktytor för politiker och tjänstemän där en dialog kan föras kring strategier, roller, ansvar, etc. Framförallt sker detta på de strategisamråd som genomförs två halvdagar samt två heldagar med övernattning. Här medverkar alla presidier samt förvaltnings- och bolagschefer. Även vid bokslutsdagar träffas alla presidier och förvaltningschefer. På nämndnivå träffas presidier och förvaltningschefer flera gånger per år.

Nämndernas ledamöter har på olika sätt möjligheter att träffa företrädare för verksamheten under året. I t.ex. omsorgsnämnden gör ledamöter studiebesök ute i verksamheten och på gymnasiet finns ett system med kontaktpolitiker.

Politikerutbildning

Tidigare i detta kapitel har utvärderarna tagit upp vissa otydigheter som finns i den kommunövergripande styrningen av kommunen. Något som stärker denna bild är den utbildning som nyvalda politiker får av kommunen. Förutom en heldag sker denna utbildning endast på nämnds nivå. Även partierna genomför i vissa fall utbildning. Här kan finnas behov av ett ökat kommunövergripande fokus när det gäller utbildningar av både gamla och nya politiker. Det kan då handla om kommunens övergripande mål och inriktning, förhållandet kommunfullmäktige – kommunstyrelse - nämnder, roller politiker – tjänstemän och inte minst ledarskapsutbildning. Några kommuner som genomfört ledarskapsutbildningar för politiker är Öckerö och Östersund.

Sammanfattning område 3**Styrkor**

- Bra mål för god ”ekonomisk hushållning”
- Miljöprogrammet gott exempel på målstyrning
- ”Ekologisk - social redovisning” gott exempel på uppföljning
- Har arbetat med roller VAD? – HUR?
- Flera arenor för strategiska möten politiker – tjänstemän finns

Förbättringsområden

- Övergripande vision?
- Fler kommunövergripande mål som beskriver helhet och där alla nämnder och bolagsstyrelser berörs
- Sammanlänka ”andra” styrdokument med budget och budgetprocess
- Fler mätbara och jämförbara resultatindikatorer
- Enhetlighet avseende form och struktur i budget och bokslut för både KF och nämnder
- Tydliggör roller/ansvar KS - nämnder
- Stärk politikerutbildning

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

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

Allmänt

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

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

Delegation till enhetsnivå

I Växjö är friheten stor på enhetschefsnivå att inom ram dels anställa personal, dels göra organisatoriska förändringar. Friheten är inte lika stor när det gäller budgetansvar. Överskott och underskott hanteras vid bokslut inte på enhetsnivå utan lyfts till

nämnds nivå. Denna modell är den vanligaste inom svenska kommuner. Dock finns en risk för kostnadsdrivande effekter på enhetsnivå om inte ansvaret finns för budgetbalans finns här. Stockholm stad är en kommun som på många enheter ("resultatenheter") lägger ett strikt ansvar på enhetschefen att hantera över och underskott mellan boksluten. Här kan finnas inspiration om Växjö vill öka enheternas ansvar för budgetbalans.

Samarbete över förvaltningsgränser

Det finns många exempel på förvaltningsövergripande samarbete. En del av detta sker kontinuerligt och en del sker i projektform. En förbättringsområde när det gäller samarbete som sker i projektform och med kostnadsinsatser från flera förvaltningar är att ta fram en gemensam form för att beskriva detta samarbete. En sådan projektbeskrivningsmall skulle kunna innehålla uppgifter om uppföljningsbara mål, tilldelad budget, nedlagd arbetstid, projektledaransvar, m.m. Sundsvall, Linköping och Umeå är kommuner som delvis använder sig av projektbeskrivningsmallar.

Kommunen samverkar även med andra aktörer för att förbättra tjänster till medborgarna. Några sådana exempel är språkförskola med landstinget, stadsdelsutveckling i Arabyområdet (samverkan mellan förvaltningar, polisen, landstinget, kyrkan, bostadsföretag), verksamhetsråd för utbildning av undersköterskor verkan mellan (samgymnasiet, arbetsförmedlingen, äldreomsorgen), inköpssamarbete mellan kommunerna i Kronobergs län, m.fl.

Även när det gäller samarbete med andra aktörer är det viktigt att klargöra mål, vem som står för vilka kostnader, ansvar och ledning, m.m. Hur de ovan nämnda och andra samarbetsformer med externa aktörer är formaliserade har inte undersökts av utvärderarna.

Ledningsstruktur

Kommunchef, förvaltningschefer och bolagschefer träffas en heldag ca fyra gånger per år. På dessa träffar sker övergripande ledningsinformation och diskussion kring gemensamma frågor.

Liksom när det gäller vissa oklarheter när det gäller politiska roller mellan det kommunövergripande i kommunstyrelsen och det verksamhetsknutna i nämnder, finns det även vissa oklarheter när det gäller ansvar och roller för det kommunövergripande perspektiv och förvaltningsperspektivet inom tjänstemannaorganisationen. Det framkom vid intervjuerna önskemål om mer av dialog kring kommunövergripande strategier, system, utveckling, etc. på ledningsnivå inom förvaltningsorganisationen.

Det finns även synpunkter från bolagscheferna att det ibland är för mycket fokus på förvaltningsorganisationen.

Intrycket är att det finns ett förbättringsområde i Växjö när det gäller att förtydliga det kommunövergripande koncernperspektivet och samtidigt klargöra de olika rollerna i organisationen i detta perspektiv.

Inom respektive bolag och förvaltning finns tydliga strukturer och system för träffar mellan förvaltningsledning och underställda chefer.

Förvaltningsledning

Förvaltningschefer i Växjö har en anställning på tjänst i 2-6 år med en fast anställning i kommunen som grund. Detta gäller för övrigt alla chefer i kommunen. Denna anställning kan förlängas.

Kommunen har en övergripande chefspolicy som gäller alla chefer. Denna följs dock inte upp och utvärderas. Kommunen arbetar inte med chefskontrakt, chefsavtal eller liknande. Ett chefskontrakt eller avtal innebär en beskrivning av chefens personliga åtagande i förhållande till uppdrag och verksamhet. Ett sådant avtal kan följas upp, utvärderas och revideras. Detta kan sägas vara en personlig koppling till de kommunövergripande och nämndsspecifika mål som finns antagna i budgethandlingarna. Det kan genom ett sådant avtal finnas en trygghet för t.ex. förvaltningschefen att veta vad som förväntas och hon/han kan även utvärderas i t.ex. medarbetarsamtalet i förhållande till ett sådant avtal. Här kan finnas ett förbättringsområde för Växjö. Nacka och Öckerö är två kommuner som arbetar med olika former av chefskontrakt.

Stöd vid problem

När det uppstår problem inom chefskapet för enskilda chefer finns det olika sätt för att lösa dessa inom de olika bolagen och förvaltningarna. En del arbetar med system och en del löser frågorna "ad hoc". Som stöd kan den centrala personalfunktionen och företagshälsan användas.

Det finns kommuner som har upphandlat externt samtalsstöd till alla sina chefer och i vissa fall även till alla anställda. Några kommuner som kan vara intressanta att studera i detta avseende kan vara Ale, Botkyrka och Umeå. Andra kommuner arbetar med mentorskap och handledning för chefer.

Sammanfattning område 4

Styrkor

- Hög grad av delegation till enhetsnivå avseende personal och organisation
- Många exempel på intern och extern samverkan över gränser
- God intern ledningsstruktur

Förbättringsområden

- Resultatansvar på enhetsnivå?
- Mallar för projektbeskrivningar
- Personliga målbilder, "chefskontrakt" för chefer (finns exempel)
- Kommunövergripande ledningsgrupp – klargöra roller och ansvar
- Samtalsstöd till chefer

Område 5 Kontroll och rapportering

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

Allmänt

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

Rapportering under budgetåret

Intrycket är att kommunens ekonomirapportering fungerar väl och att kontinuerliga avstämningar av nämndernas ekonomi görs i förhållande till helårsbudgeten. Vid ekonomisk avvikelse vid månadsavstämning i förhållande till budget ska förvaltningschef föreslå åtgärder till nämnd. Nämnden ska fatta beslut om åtgärder senast andra ordinarie nämndmötet efter att avvikelsen presenterats. Det kan finnas skäl i att nämna att det vid intervjuerna framkom åsikter om att förslag till åtgärder inte alltid sätts i verket och att konsekvenser vid uteblivna åtgärder ibland uteblir.

När det gäller verksamhetsrapportering i förhållande till uppsatta mål under budgetåret varierar detta mycket mellan olika förvaltningar. Tydligast är omsorgsnämnden som via sitt styrkort i verksamhetsplanen klart redovisar vilka mål som följs upp under året och hur tätt dessa uppföljningar ska göras. För andra nämnder har det varit svårt för utvärderarna att se hur mål kontinuerligt följs upp under året. Intrycket är att detta sker på mycket olika sätt bl.a. beroende på att målformuleringar och mängden uppföljningsbara mått varierar mellan nämnderna. Ett förbättringsområde för Växjö kan vara att tydliggöra och systematisera den löpande uppföljningen av verksamhetsmål under budgetåret. Här kan kommuner som arbetar med digitala verksamhetsuppföljningssystem för verksamhetsmått tjäna som förebilder. Några av dessa kommuner är Lomma, Uddevalla, Trollhättan och Stockholms Stad.

Kommunen har via sin stabsfunktion på kommunledningsförvaltningen en utredningsfunktion som gör uppföljningar av både ekonomi och verksamhetsresultat. Kostnadsjämförelser har gjorts med andra kommuner bl.a. inom äldreomsorgen. Denna controllerfunktion är viktig och säkert utvecklas ytterligare.

Rapporter om tvärssektoriellt samarbete och olika projekt

Som tidigare nämnts finns många tvärssektoriella policys, program, etc. i Växjö. Dessa styrdokument är olika utformade avseende bl.a. angående hur uppföljningsbara målen är. Uppföljningen av dessa program varierar också mycket när det gäller tydlighet och periodicitet. Ett gott exempel är ”Ekologisk och social redovisning – Växjö kommun 2007” med en mycket tydlig uppföljning av mätbara indikatorer med både fakta och symboler. Målen följs upp både på kort sikt och avseende långsiktig trend. När det gäller uppföljning av vissa av de andra tvärssektoriella program har utvärderarna inte kunnat hitta några aktuella uppföljningar överhuvudtaget. Ett förbättringsområde är att

som tidigare nämnts göra uppföljningar av alla tvärssektoriella program kopplade till budgetprocessen. Det kan då även innebära avstämningar av mål under löpande budgetår, t.ex. vid delårsbokslut. Här kan Uddevalla kommun utgöra ett exempel eftersom alla övergripande policys och program har kopplats till kommunfullmäktiges styrkort i budget.

När det gäller samverkan i projektform är ett förbättringsområde för Växjö att ta fram mallar för projektbeskrivningar när det gäller resurser, mål, arbetsinsats, m.m. Det samma gäller givetvis uppföljning och kontroll av projekten. Här bör även finnas projektmallar för hur avstämning och uppföljning ska göras.

Budgeteringsprocess

I Växjö används ett internt köp och sälj av tjänster för flera tjänsteområden, t.ex. för Informationsenheten när det gäller grafisk formgivning, tillhandahållande av IT, Telefoni, kost, GIS, m.m. Det finns fler exempel inom andra områden som t.ex. när upphandlingsfunktionen på ekonomikontoret säljer tjänster. Att arbeta med köp och sälj internt ställer krav på en fördelning av kostnader per tjänst vilket rätt använt kan leda till ökad kostandsmedvetenhet och ökad effektivitet hos både köpare och säljare.

Detta sätt att räkna kan även användas i budgeteringsprocessen för större verksamheter som skola och omsorg. Till viss del används det i Växjö när det gäller att se hur demografiförändringar förändrar antalet elev- och äldreomsorgsplatser. Att arbeta mer med kostandsbudgetering skulle kunna vara ett sätt att dels synliggöra produktionskostnader för verksamheten, dels möjliggöra jämförelser avseende effektivitet med externa utförare och andra kommuner. Kostnadsbudgetering innebär att budgeten byggs ”underifrån” och baseras på information om de faktiska kostnadselementen för produktionen av en enhet av tjänsten, till skillnad från en budget baserad på historiska uppgifter om utgifter för verksamheten/tjänsten. Kostnadsbudgetering avser kostnader för lön, material, hyra, m.m. fördelat på resultatenhet och per levererad tjänst (t.ex. hemtjänstimme, vårdplats, elevtimme, etc.). Det finns flera exempel på rapporter som gjorts inom ramen för det nationella jämförelseprojektet (www.jamforelse.se) där sådana kostnadsmått presenteras.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- God ekonomirapportering
- Avvikelsehantering avseende ekonomi
- Inslag av kostnadsbudgetering genom internt köp och sälj
- Controllerskap inom utredningsfunktion i staben

Förbättringsområden

- Tydligare resultatredovisning avseende verksamhet under löpande budgetår
- Enhetlig och tydlig avrapportering av projekt och tvärssektoriellt samarbete
- Mer inslag av kostnadsbudgetering

Område 6 Personalpolitik

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

Allmänt

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

Personalpolitiska policys och program

Det finns inom det personalpolitiska området i Växjö ett stort antal olika policys och program. Några av dessa är:

- Policy för att förhindra och förebygga etniska och religiösa trakasserier
- Arbetsmiljöpolicy
- Chefspolicy
- Växjö kommuns personalpolicy
- Drogpolicy
- Den goda arbetsplatsen
- Policy för att förebygga och hantera våld och hot i arbetsmiljön
- Policy för att förebygga och hantera sexuella trakasserier
- Program för jämställdhet
- Integrationspolitiskt program i Växjö kommun

De flesta av dessa dokument är av mycket allmän inriktningskaraktär. Det finns inga gemensamma rutiner för hur dessa program ska följas upp. Intrycket är att styrkraften i flera av dessa dokument är begränsad. Ett förbättringsområde kan vara att tydligare konkretisera vad som ska uppnås genom mål som anger mätbara resultat och att dessa återkommande följs upp. Liksom övriga styrdokument måste respektive verksamhet var för sig konkretisera i handlingsprogram och mål vad som ska göras.

Kompetensutveckling

Mycket av kommunens kompetensutveckling är delegerad till förvaltningsnivå. Här hanteras dessa frågor på olika sätt. Några exempel är att kultur- och fritidsförvaltningen arbetar med ett kompetenskort för varje anställd och omsorgsförvaltningen har en kompetensutvecklingsplan för 2009 – 2010. Även övriga förvaltningar arbetar utifrån sina olika behov med kompetensutveckling.

På övergripande nivå gjorde kommunen för 3 år sedan en kartläggning av framtida kompetensbehov fram till 2015. Centralt erbjuds utbildningar inom arbetsmiljö, lönesättande samtal, självservice, förvaltningslagen, m.m. Ett förbättringsområde kan vara att utifrån framtida strategiska behov och utifrån ett kommunövergripande perspektiv göra fler kompetenskartläggningar och även att mer aktivt styra resurser till de behov som identifieras.

På individnivå finns inga centrala direktiv om att individuella kompetensutvecklingsplaner ska upprättas. Kompetensutveckling kan vara en del i de individuella handlingsplaner som ska upprättas enligt de mallar som finns för medarbetarsamtalet. Inom både kultur- och fritidsförvaltningen och omsorgsförvaltningen arbetar man i hela förvaltningen med individuella kompetensutvecklingsplaner. Detta görs inte inom övriga förvaltningar.

Det finns planer att på kommunövergripande nivå ta fram en kompetensmodul för alla anställda i kommunen. Detta bör vara ett bra förbättringssteg för att systematisera styrning och åtgärder inom kompetensutveckling mer än vad som är fallet idag. Senaste medarbetarundersökningen där 54 % av de tillfrågade anser att "Jag får den kompetensutveckling som jag behöver" indikerar att detta kan vara viktigt.

Ett annat förbättringsområde kan vara att tydligare budgetera och följa upp resurser som avsätts till kompetensutveckling. Här kan "tid" vara ett kompletterande mått till kostnader.

Individuell lönesättning

Växjö kommun arbetar med individuell lönesättning. Det finns inga centrala ramar för hur dessa kriterier ska utformas utan ansvaret ligger på respektive förvaltning för hur de ska skrivas. Kommunen har genomfört utbildning om lönesättande samtal. Intrycket är att hur den individuella lönesättningen fungerar varierar mycket mellan olika förvaltningar och arbetsplatser. Bl.a. visar resultatet i den senaste medarbetarenkäten att det finns ett förbättringsutrymme när det gäller individuell lönesättning. I medarbetarenkäten säger 62 % att de instämmer i påståendet "Jag vet vilka faktorer/löne-kriterier som styr lönesättningen" och 35 % instämmer i påståendet: "Jag kan påverka min lön genom mina prestationer".

Enligt uppgift planerar kommunen att under nästa fram övergripande lönekriterier för att ge ett kommunövergripande anslag i den individuella lönesättningen i kommunen. Detta är ett förbättringsområde som stöds av utvärderarna. Kommunen behöver koppla lönesättningen dels till en kommunövergripande riktning och strategi kring vad som ska belönas genom högre lön, dels till verksamhetens specifika behov för att förbättra tjänster för brukarna. Det krävs även en tydlig uppföljning av hur dessa kriterier implementeras och används.

Arbetsmiljöarbete

Ett viktigt redskap i kommunens arbetsmiljöarbete är den kommunövergripande arbetsmiljöenkäten som genomförts år 2006 och 2009. Här ställs frågor på både fysisk och psykosocial arbetsmiljö. Kommunen följer även upp hur t.ex. medarbetarsamtal och lönesamtal genomförs och upplevs. Enligt uppgift upprättar alla verksamheter handlingsplaner för att förbättra resultatet i medarbetarenkäten. Ett förbättringsområde

de kan vara att följa upp om det som står i handlingsplanerna faktiskt genomförs, vilket inte görs idag.

Tidigare har kommunen inte haft ett kommunövergripande samverkansavtal mellan arbetsgivare och fack. Detta finns på plats nu vilket bör borga för en förbättring inom arbetsmiljöarbetet.

Medarbetarsamtal

I samverkansavtalet anges att medarbetarsamtal ska genomföras årligen. Kommunen anger med en mall hur det ska genomföras. Enligt senaste medarbetarenkäten säger 84 % av de anställda att man haft medarbetarsamtal. Detta är ett förhållandevis gott resultat. Siffran för de som håller med om påståendet ”Vi tog fram handlingsplan/individuella mål under medarbetarsamtalet” är lägre, 64 %. Här finns ett förbättringsområde då kommunen anger att alla ska ha en handlingsplan.

Ytterligare ett utvecklingsområde är att följa upp om dessa handlingsplaner leder till faktiska åtgärder för och av den anställde.

Ledarutveckling

Kommunen har tidigare erbjudit en utbildning ”ny som chef” för alla chefer. Denna utbildning innehöll områden som arbetsrätt, rehabilitering och arbetsmiljö. Enligt uppgift ska ett 100-tal chefer ha gått denna utbildning. En ny utbildning planeras under 2009 vilken ska fungera som chefskörkort och vara obligatorisk för alla, vilket den tidigare inte var. Detta är ett förbättringsområde som stöds av kommunkompassen. Viktigt är då att även lyfta in delar som berör kommunövergripande styrning och ansvar utifrån ett specifikt Växjöperspektiv.

Kommunen arrangerar årligen en ”chefens dag”. Dagen är uppdelad på information och föreläsning under förmiddagen och gruppdiskussioner på eftermiddagen. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att utöka de tillfällen då kommunen chefer kan träffas över verksamhetsgränser. Detta behöver inte göras alla chefer på en gång utan kan även göras genom mindre nätverk, grupper, träffar, m.m. Att öka kommunikationen mellan chefer i organisationen kan stärka det kommunövergripande perspektivet och öka förståelsen för olika verksamheters roll och ansvar för helheten. Här kan arbetet med olika chefsnätverk i Göteborgs Stad tjäna som förebild.

Sammanfattning område 6**Styrkor**

- Kommunövergripande medarbetarenkät
- Handlingsplaner kopplat till medarbetarenkät
- Övergripande kompetenskarläggning (något gammal)
- Exempel på kompetenskort och övergripande kompetensutvecklingsplaner på förvaltningsnivå
- Mall för medarbetarsamtal

Förbättringsområden

- Tydliggör och följ upp policys och program inom personalområdet
- Kommunövergripande kompetensutvecklingsplan
- Systematisera arbetet med lönekriterier
- Följa upp handlingsplaner för arbetsmiljöförbättringar
- Kommunövergripande ledarutvecklingsprogram

Område 7 Verksamhetsutveckling

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

Allmänt

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

Kvalitetssystem

Växjö kommun har idag inget kommunövergripande systematiskt kvalitetsarbete. Ansvar för kvalitetsarbete finns hos respektive förvaltning. Arbetet med balanserad styrning inom omsorgsnämndens område och arbetet med kvalitetsredovisningar inom skolan är två olika exempel på ett sådant arbete. Det finns flera kommuner som idag arbetar med ett kommunövergripande kvalitetsarbete. När det gäller framgångsrika exempel där kvalitetsarbetet ökar tjänstekvalitet och effektivitet så är dessa system tydligt sammanlänkade med kommunens övergripande styr- och uppföljningssystem. Det finns flera förebilder att studera i detta sammanhang. Några av dem är Lomma, Södertälje, Trollhättan, Umeå och Uddevalla.

Att samla och synkronisera kvalitetsarbetet på kommunövergripande nivå är ett förbättringsområde för Växjö kommun.

Jämförelser

Det finns flera goda exempel på att jämförelser i andra kommuner används allt mer i Växjö. Kommunen har under flera år arbetat i ett jämförande nätverk med kommunerna Halmstad, Kalmar, Karlskrona och Kristianstad. Från att tidigare ha koncentrerat sig på ekonomiska jämförelser har en fokusförflyttning gjorts mot verksamhetsjämförelser. Nätverket verkar idag inom ramen för det nationella jämförelseprojektet. SKL sammanställning "Vad kostar verksamheten i din kommun" används allt mer för att göra jämförande analyser av verksamhet. Bl.a. har en noggrann jämförande studie gjorts kring kostnader för äldreomsorgen i Växjö. Inom omsorgsnämnden har kommunen arbetat med "kvalitetsbarometern" sedan 1999 där kvaliteten i omsorgen jämförs med ett antal jämförelsekommuner. Som tidigare nämns görs jämförelser med andra kommuner när det gäller uppföljning av Växjös arbete med "hållbar utveckling".

Det som skulle kunna stärkas ytterligare avseende jämförelser i Växjö är kopplingen av de resultat som framkommer i jämförelser till mål i styrsystemet och som delar i uppföljningen i budgetprocessen.

Kreativitet och goda idéer

Många menar att den största potentialen till förbättringar i verksamheten finns hos personalen. Det är där kunskapen är störst kring kvalitetsbrister och kring vad som kan göras bättre. Utmaningen för en organisation är att fånga upp de goda idéer den kreativitet som finns.

Växjö arbetar inte kommunövergripande med dessa frågor. Det finns goda förvaltningsexempel. Inom omsorgsnämndens område finns ett kvalitetspris som belöning till ett bra kvalitetsarbete och goda idéer. Till detta pris kan arbetsplatser ansöka med sina goda exempel på nytänkande och kvalitetsarbete. Förutom att vinnaren till utmärkelsen lyfts fram och det goda exemplet marknadsförs, samlas alla ansökningar som kommit in i en katalog under namnet "Inspiration till förändring". Inom omsorgen finns även samlat allt som gjorts med hjälp av "genombrottsmetoden", vilket är en möjlighet att sprida det som gjorts med stöd av denna utvecklingsmetodik. Inom omsorgen finns möjlighet att pröva på att arbeta på andra arbetsplatser, vilket ger möjlighet till spridning av nya arbetssätt. Även inom skola och barnomsorg finns ett system för att visa upp olika arbetsplatser för varandra.

Det finns en förbättringspotential att arbeta med kreativitet och goda idéer kommunövergripande i Växjö. Här kan inspiration hämtas från den egna omsorgsnämnden eller från andra kommuner. Sveriges kommuner och landsting bedriver för närvarande ett projekt kallat "Kommunal Kreativitet" där kommunerna Hammarö, Nyköping, Sunne, Trollhättan, Uddevalla och Västerås samverkar kring dessa frågor. Även Södertäljes och Varas arbete med Lean-konceptet kan inspirera.

IT-stöd

Det är utvärderarnas bedömning att Växjö kommun har olika IT-stöd av normalstandard utifrån ett kommunperspektiv. Kommunen har ett Intranät som innehåller samlad information kring övergripande handböcker (ekonomi, personal, m.m.), stödpro-

gram, telefonlistor, blanketter, bokningar av lokaler, bil, m.m., samt förvaltningsintern information. Detta är ett intranät med mycket viktig information och en bra struktur i grunden. Vid intervjuerna ansåg vissa att intranätet i vissa avseenden är lite ostrukturerat och svårnavigerat. En hämmande faktor för en användning av information och stöd via intranät är att datortätheten i vissa förvaltningar, t.ex. omsorgsförvaltningen är gles. Här finns i snitt 25 anställda per dator. Inom skola och gymnasium finns lokala intranät för personalen. Detta gör att det kan finnas en risk för suboptimeringar och en splittring av stödresurser till de olika systemen.

Utvärderarna har inte kunnat finna utvärderingar av kommunens Intranät och andra stödssystem som gjorts för att identifiera vinster kring effektivitet och eventuella brister i dagens system. Sådana utvärderingar behövs för att mer strukturerat kunna arbeta med förbättringar och kvalitetsförbättring inom systemutveckling. Detta skulle kunna vara ett förbättringsområde.

Sammanfattning område 7

Styrkor

- Exempel på systematiskt kvalitetsarbete på förvaltningsnivå
- Flera exempel på jämförelser med andra kommuner
- Omsorgens kvalitetsutmärkelse och ”Inspiration till förändring”
- God struktur på Intranät

Förbättringsområden

- Kommunövergripande kvalitetsarbete kopplat till styrning/uppföljning
- Utveckling av ”kreativitetssystem”
- Ökad systematik i jämförelser
- Systematik kring effektivisering och kvalitetsförbättringar i IT-system

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

8.1 Vad gör kommunen för att stödja föreningslivet?

8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet?

8.3 Kommunen som partner för näringslivet?

8.4 Kommunens internationella kontakter?

Allmänt

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

Förenings- och kulturliv

Kommunen har en aktiv dialog med föreningslivet. Två träffar arrangeras varje år med alla föreningar, både idrotts- och kulturföreningar. Även riktade möten med speciella föreningar, t.ex. med fotbollsklubbar och musikföreningar genomförs regelbundet. Det finns ett flertal olika stödformer för föreningslivet. Kommunen ger drifts-, projekt-, lokalkostnads- och investeringsstöd till föreningar. Investeringsstöd har

bl.a. getts till energibesparingar. Kommunen hyr ut de egna lokalerna till subventionerade priser. Ytterligare ett sätt att stödja föreningarna är att köpa tjänster som t.ex. lokal-drift och spårdragning av skidspår.

Kommunen har ett kulturpolitiskt program som ska omarbetas hösten 2009. Det delas ut både kulturpris och kulturstipendier. Det finns ett flertal mötesplatser för växjöborna där medborgare, både unga och gamla, kan möta kultur och föreningsliv. Några exempel är Musikhuset, Panncentralen samt ungdomskaféerna Pax och Araby sportkafé.

Näringsliv

Inom näringslivsutveckling är Växjö ett gott exempel. Kommunen är ett småländskt nav för regionens näringsliv. Rollen som universitetsort ger en styrka i denna roll. Kommunens näringslivsservice har en viktig roll i att ge stöd till kommunens företag. Man verkar även för att stödja nyetablering i kommunen. Service ges kring tillgänglig mark, lediga lokaler, m.m. Kommunen verkar även som nätverksbyggare och kontaktförmedling mellan olika intressenter som stödjer och hjälper företag. Växjö arbetar enligt konceptet "företagslots" där rollen är att vara en samlad kontaktyta med respektive företag.

Det finns flera olika företagarföreningar i kommunen. Kommunen medverkar i dessa eller träffar dem återkommande. Några exempel är Växjö Citysamverkan, företagarklubben i Gemla, Braåsbygdens företagsklubb och Lammhults industrklubb.

Många olika organisationer som stödjer nyföretagande och företagsutveckling verkar i kommunen. Nedan finns några exempel:

- Drivhuset – utveckling och stöd till entreprenörskap för studenter på Universitetet.
- Videum Science Park – ett 100-tal företag och organisationer som samverkar. Nära koppling till Växjö Universitet.
- Teknikcentrum, TEC - arbetar för ökad samverkan mellan näringsliv och universitet/högskolor/ forskningsinstitut.
- Videum Innovation – affärsrådgivning, finansieringshjälp, nätverk och kompetensutveckling för nystartade företag.
- Ung företagsamhet - kunskapsförmedling om företagande och näringslivets villkor i gymnasieskolan.
- SIP/Tech Group - en stödform till ungdomar för att utveckla och genomföra verksamhet och idéer inom digitala medier och entreprenörskap.
- Nyföretagarcentrum- stöd till nyföretagande.
- ALMI-företagspartner
- ALMI-Innovation
- Qvinnor på G – ett regionalt resurscentrum i Kronoberg för företagande kvinnor

Kommunen har startat ett internt stöd till anställda i kommunen som vill "knoppa av" kommunal verksamhet och bli leverantörer av tjänster till kommunen.

Det finns flera olika "kluster" av företag som samverkar för att stärka näringslivsutveckling i kommunen och regionen. Några exempel är Tunga fordon, Möbelriket, Centrum för byggande och boende i trä i Växjö och Logistikcentrum.

Internationella kontakter

Växjö kommun har ett mycket brett internationellt utbyte och är här en förebild för andra kommuner. Det finns idag tio vänorter. Dessa är:

- Aabenraa, Danmark
- Almere, Nederländerna
- Duluth, Minnesota, USA
- Kaunas, Litauen
- Lancaster, England
- Lojo, Finland
- Pobiedziska, Polen
- Ringerike kommun, Hønefoss, Norge
- Schwerin, Tyskland
- Skagaströnd, Island

Utbytet med dessa vänorter sker i de flesta fall med fokus på ”artighetskaraktär”. Det finns i flera fall även ett aktivt utbyte av ungdomsaktiviteter.

Växjös styrka inom området internationell samverkan ligger på samverkan inom området ”miljö”. Enligt uppgift tar kommunen emot ett 100-tal utländska studiebesök varje år. De flesta är kopplat till Växjös arbete med miljö och hållbar utveckling. Kommunen medverkar i ett stort antal olika projekt, de flesta EU-finansierade av olika EU-program, där ett flertal olika kommuner samverkar inom miljöutveckling. Några exempel:

- SESAC är ett stort energiprojekt inom 6:e ramprogrammet för forskning och utveckling. Fokus ligger bl.a. på fjärrkyla, energieffektiviseringar, utveckling av miljö/energistyrningssystem och energioptimeringar i nya hus. Samverkan med bl.a. Nederländerna och Frankrike.
- DME Vehicle. Ett fälttest av Di-Metyl-Eter-drivna lastbilar. DME kan utvinas ur biobränslen. Ett demonstrationsprojekt inom EU-programmet Life Environment som leds av Volvo Powertrain AB.
- Managing Urban Europe -25. Planeringskontoret deltar i utvecklingen av ett integrerat ledningssystem för hållbar utveckling inom EU:s sjätte miljöhandlingsprogram. Projektet består av 17 kommuner, fyra forskningsorganisationer samt ICLEI och UBC.
- Sustainable energy - Kommunen medverkar i ett Comeniusprojekt för elever och lärare från kommuner i länderna Nederländerna, Italien, Polen och Rumänien.

Kommunen medverkar även i ett flertal olika nätverk inom området miljö och hållbar utveckling. T.ex.

- Energy Cities - ett nätverk för städer som arbetar med energifrågor, förnyelsebar energi, energieffektivisering samt planering av hållbara energisystem.
- ICLEI (Local Governments for Sustainability) - en internationell miljöorganisation med 500 medlemsstäder i världen.
- IDA (International DME Association) – nätverk som samverkar kring DME-drivmedel

- REVES - nätverk för lokala och regionala myndigheter samt aktörer inom den sociala ekonomin.
- Sustainable Cities & Towns Campaign - en kampanj som stöds av EU:s miljödirektorat.
- Climate Neutral Network - ett nätverk där fyra länder, fyra städer och fem organisationer har skapat ett internetforum för att rikta uppmärksamhet på klimatförändringar.

Sammanfattningsvis kan sägas att Växjö är ett gott exempel på en kommun som genom internationell samverkan stärker den egna utvecklingen och profilen. I Växjös fall handlar detta om miljö och hållbar utveckling.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- Aktivt stöd till föreningslivet och kulturlivet
- Flera olika projekt och samarbetsformer för att stödja näringslivet
- Många internationella kontaktytor

Förbättringsområden

- Även det bästa går att göra bättre

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

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

KOMMUNKOMPASSEN - RESULTAT AV HUVUDOMRÅDEN OCH DELFRÅGOR									
VÅXJÖ KOMMUN									
		max-poäng	egna poäng	%			max-poäng	egna poäng	%
1	Offentlighet och demokratisk kontroll				2	Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering			
1.1	Hur informeras medborgarna?	40	32	80%	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	1,5	15%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	36	90%	2.2	Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	17	85%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	20	10	50%	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	12	60%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	11	55%
					2.5	Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	7	35%
					2.6	Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	1	10%
3	Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4	Ledning, decentralisering och delegering			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	9	30%	4.1	Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	18	60%
3.2	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	14	70%	4.2	Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	14	70%
3.3	Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	19,5	65%	4.3	Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	16	80%
3.4	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	10	50%	4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	6	30%
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	6,5	65%

		max- poäng	egna poäng	%			max- poäng	egna poäng	%
5	Kontroll och rapportering				6	Personalpolitik			
5.1	Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	22	55%	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	7	35%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärasektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	4	20%	6.2	Förekommer prestationslönesystem?	20	9	45%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	11	55%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	6	60%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	6	30%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	14	70%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	9	45%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	5	50%
7	Verksamhetsutveckling				8	Kommunen som samhällsbyggare			
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	2	10%	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	40	100%
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	8	40%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	18	90%
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	7	35%	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	16	80%
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	9	45%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	20	100%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	13	65%					