

# Kommunkompassen Analys av Vetlanda kommun

Oktober 2021  
Utvärderare Gunnar Gidenstam, Cecilia Björnram, SKR



## Innehåll

<b>1 Vad är kommunkompassen? .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Vetlanda kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång .....</b>	<b>5</b>
Utvärderingen .....	5
Sammanfattning av resultat .....	5
Jämförelser.....	7
Sammanfattande kommentarer.....	7
<b>3. Detaljerad genomgång per område .....</b>	<b>10</b>
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare .....	10
Område 2 Samhällsutveckling.....	15
Område 3 Styrning och kontroll .....	19
Område 4 Effektivitet .....	23
Område 5 Brukarens fokus .....	27
Område 6 Kvalitetsutveckling .....	31
Område 7 Arbetsliv .....	34
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap .....	38
<b>4. Översikt av poängfördelning .....</b>	<b>42</b>

# 1 Vad är kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av en kommuns sätt att styra och leda utifrån kommunfullmäktiges perspektiv.

Frågeställningarna omfattar både ett strategiskt och operativt perspektiv med fokus på uppföljning och effekt/resultat. Verktøget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktøget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades åren 2010, 2016 och 2019/2020 för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringarna har gjorts i samverkan mellan SKR, medlemmar och norska KS.

Kommunkompassen är ett verktyg som utvärderar hur kommunen arbetar för att kunna fungera som en framgångsrik

- Demokratiaktör (transparens, medborgardialog, politisk styrning, m.m.)
- Samhällsbyggare
- Välfärdaktör (kundens/brukarens fokus, effektivitet, styrning/uppföljning, m.m.)
- Arbetsgivare (ledar-/medarbetarskap, kreativitet, kultur, kompetens, m.m.)

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan hur kommunen leder organisationen utifrån ett helhetsperspektiv och hur samspelet mellan de olika verksamheterna fungerar.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Kommunens styrdokument
- Kommunens hemsida och sociala medier

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar utifrån Kommunkompassens kriterier. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett stort antal frågor

belyses. Bedömningen görs med fokus på politisk styrning, en sammanhållen koncern, en hållbar utveckling och medborgar- respektive brukarorientering. Uppföljning, effekter/resultat och utveckling är också viktiga bedömningsparametrar.

De åtta huvudområdena är:

1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare
2. Samhällsutveckling
3. Styrning och kontroll
4. Effektivitet
5. Brukarens fokus
6. Kvalitetsutveckling
7. Arbetsliv
8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

En kommun som utvärderas med Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. 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.

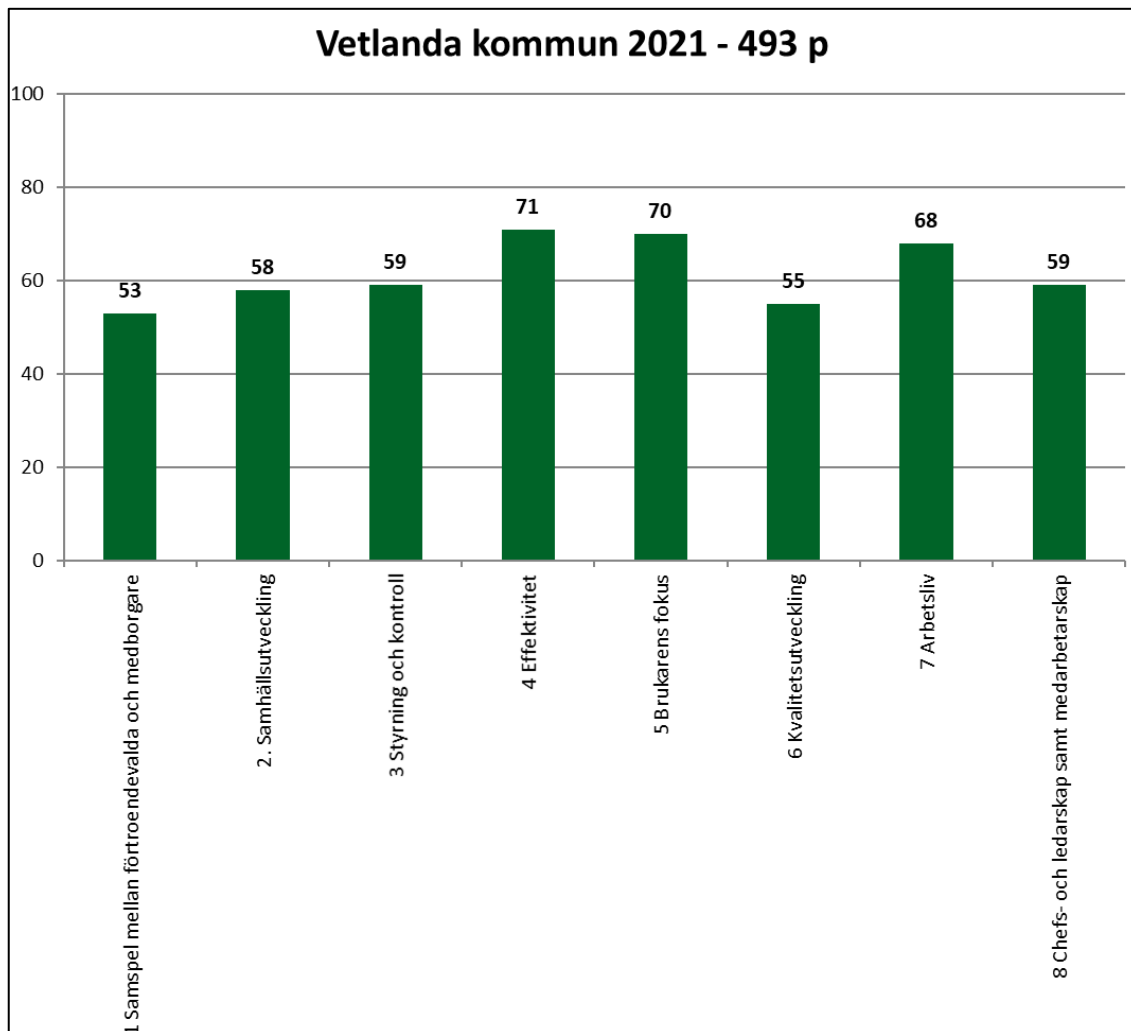
## 2. Vetlanda kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### **Utvärderingen**

Utvärderingen av Vetlanda kommun genomfördes i oktober år 2021 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Den tidigare genomfördes år 2012. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

### **Sammanfattning av resultat**

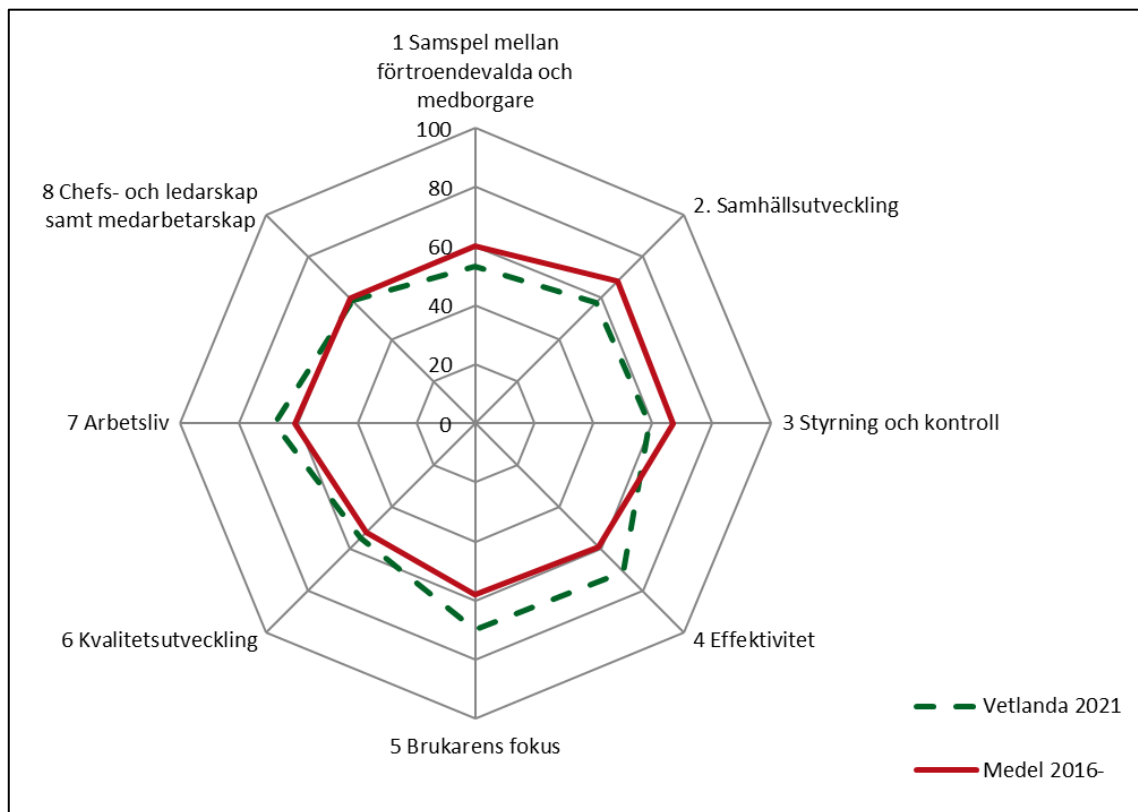
Nedan visas Vetlandas totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nästa diagram illustreras Vetlandas poängprofil jämfört med tidigare utvärderingar och jämfört med ett nationellt medelvärde för de kommuner som utvärderats sedan 2016.

2019/2020 gjordes en revidering av Kommunkompassen. Jämförelser med tidigare år kan göras till stor del, men inte fullt ut. Det är viktigt att ta i beaktande att områdena reviderats och förnyats samt bedömningen på vissa delfrågor skärpts. Numreringen på områdena har också flyttats om.

## Vetlanda jämfört med ett genomsnitt av alla utvärderingar sedan 2016



### Jämförelser

Alla utvärderingar från 2016 och framåt finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida [www.skr.se/kommunkompassen](http://www.skr.se/kommunkompassen).

### Sammanfattande kommentarer

Vetlanda kommuns kommunkompassresultat ligger strax under 500 poäng vilket är ett gott resultat och något över medelvärdet för kommuner utvärderade efter 2016. På tre områden ligger kommunen över snittet poängmässigt, på tre områden ligger kommunen under.

## Svagare områden

När det gäller område 1 ”Samspel mellan förtroendevalda och medborgare”, så finns några utpekade utvecklingsområden. För det första handlar det om att tydliggöra strategin kring hur demokratiarbetet kan utvecklas i kommunen. När det gäller åtgärder som kan stärkas, så kan det vara att arbeta mer systematiskt med medborgardialog, att tydligare kommunicera till medborgarna vad kommunen når för resultat i förhållande till mål och visa vad de får för kvalitet på kommunens tjänster jämfört med den i andra kommuner.

I område 2 ”Samhällsutveckling” är ett förbättringsområde att knyta ihop de tre dimensionerna ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet bättre med varandra och visa på hur de interagerar med varandra. Inom området social hållbarhet kan uppföljning och analys stärkas. Ett annat område som kan utvecklas är att inom ekologisk hållbarhet arbeta mer tillsammans med andra aktörer i lokalsamhället för att minska miljöpåverkan i hela lokalsamhället. Att knyta sitt hållbarhetsarbete mer till Agenda 2030-målen skulle kunna vara ett sätt att stärka hållbarhetsarbetet.

Även inom område 3 ligger kommunen under medelvärdet. Här finns två utmaningar som påverkar resultatet negativt. För det första finns det spänningar inom politiken som påverkar styrning och ledning samt samspel med tjänsteorganisationen negativt. För det andra har de två stora kommunala bolagen en mycket fristående roll i förhållande till kommunens styrning. Det påverkar bedömningen av en sammanhållande koncernstyrning negativt. Däremot har kommunen en väl genomtänkt styrmodell med komponenter som är väl förankrad i förvaltningsorganisationen. Undantaget är värdegrunden som behöver implementeras bättre.

## Starkare områden

I område 4 ”styrning och effektivitet” når Vetlanda ett gott resultat. Här är bland annat en god omvärldsbevakning och långsiktig planering styrkor. Även samverkan både inom kommunen och externt med andra kommuner är starka områden. Kommunen har fokus både på både ekonomi och kvalitet i kommunens verksamheter.



I område 5 bedöms kommunens brukarriktning. Styrkor här är en tydlighet när det gäller information om kommunens tjänsteutbud, en hög grad av tillgänglighet genom Kontaktcenter och många e-tjänster samt att alla verksamheter arbetar aktivt med att fånga upp brukarnas synpunkter på tjänsterna.

I område 7 ”Arbetsliv” så finns en tydlig strategi kring hur det personalpolitiska arbetet är tänkt genom personalpolicyn och HR-strategin. Kommunen arbetar medvetet med kompetenskartläggningar och genomför större insatser som riktas till vissa yrkesgrupper inom organisationen. Arbetsmiljöarbetet och arbete för att minska sjukskrivningar har en god struktur och systematik.

Inom alla åtta områden i kommunkompassen finns både styrkor och förbättringsområden. Något som generellt kan stärkas i Vetlanda, liksom i många andra kommuner, är att återkommande följa upp och analysera utifrån alla de styrdokument som finns i kommunen. Det gäller då inte bara utifrån vad som noteras i mål- och budgetarbetet. Där finns en relativt god uppföljning, utan det gäller alla de övriga styrande dokument som finns, i verksamhet och på övergripande nivå. Det saknas i många fall sammanfattande kunskap kring om och hur olika verksamheter genomför åtgärder och vilket resultat som uppnås i förhållande till det som är bestämt.

## 3. Detaljerad genomgång per område

### Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li><li>• Kommunens information till medborgare</li><li>• Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken</li><li>• Transparens kring resultat</li><li>• Förutsättningar för politiken</li></ul>	53

#### Allmänt

För att stärka demokratin och det representativa politiska systemets legitimitet är en medskapande samhällsstyrning av betydelse. Medborgares möjlighet till inflytande, delaktighet och information är viktigt, både för att skapa tillit till det demokratiska systemet, öka förståelsen för prioriteringar och för att utveckla ett hållbart samhälle. Offentlig verksamhet har ett stort ansvar att tillgängliggöra och skapa transparens kring vilka beslut som tas och vilka resultat som uppnås. Då räcker inte med att enbart publicera resultat och fakta utan det måste ske på ett sätt som blir begripligt och intressant för medborgaren. Det handlar i grund och botten om att bygga tillit till det demokratiska systemet som är grundläggande för den offentliga sektorn.

Förtroendevaldas synlighet och tillgänglighet är viktiga faktorer för att upprätthålla en god kommunikation och dialog med medborgarna. Att förtroendevalda utsätts för hat, hot och våld på grund av sitt politiska uppdrag är ett allvarligt hot mot det demokratiska samtalet och i förlängningen mot vår demokrati.

#### Strategi för demokratiutveckling och information

Vetlanda har inför år 2022 undertecknat den ”Deklaration för en stark demokrati” som den statliga Kommittén Demokratin 100 år har gått ut med. I Vetlandas åtaganden ingår en hel del som kan knytas till en strategi för demokratiutveckling. Många av punkterna är dock mycket allmänt formulerade och det är i vissa fall oklart vad det reella utfallet kan komma att bli under det kommande året. Utöver denna deklARATION finns ingen långsiktigt formulerad

strategi kring kommunens demokratiarbete. En sådan skulle kommunen behöva formulera.

Kommunens strategi kring information till och kommunikation med medborgarna finns beskriven i ”Riktlinjer för medverkan i sociala medier” och ”Riktlinjer för kommunikation”. Dessa riktlinjer har ett tydligt medborgar- och demokratifokus, vilket är viktigt. Dock gäller de för förvaltningsorganisationen och inte för de kommunala bolagen, vilket de även borde kunna göra. Riktlinjerna är mycket allmänt formulerade och det framgår inte hur utfallet av riktlinjerna ska följas upp.

### **Kommunens information till medborgarna**

Att sprida information kring vad kommunen beslutar och vad som är på gång är viktigt utifrån ett demokratiperspektiv. Informerade medborgare motverkar okunskap och ger incitament till att framföra synpunkter och engagera sig i olika samhällsfrågor.

I Vetlanda är kommunens hemsida den viktigaste informationskanalen, på samma sätt som i de flesta andra kommuner. Här finns mycket information som rör de tjänster som levereras, men mindre om arbetet som sker inom fullmäktige, styrelse och nämnder. Viktiga politiska beslut anges som nyheter på webben, vilket är positivt. Protokoll från alla politiska sammanträden finns publicerade på hemsidan och dagordning finns tillgänglig inför kommande sammanträden. Handlingarna till sammanträdena finns däremot inte tillgängliga utan måste efterfrågas. Det minskar möjligheten för den intresserade allmänheten att snabbt sätta sig in i ett ärende.

Positivt kring informationsspridning är att Vetlandas fullmäktigemöten direktsänds. Sändningarna finns även tillgängliga i efterhand på hemsidan och då även uppdelade under olika ärenderubriker.

Vid intervjuerna hänvisas till Facebook som en viktig kanal för medborgarinformation. Även här är det mesta som kommuniceras i flödet kopplat till verksamheterna och de mer strategiska och övergripande politiska frågorna är inte lika tydliga i flödet där.

En annan viktig kanal som anges vara viktig för medborgarinformation är Vetlanda Posten. Att ha en lokaltidning är en styrka som är viktig för Vetlanda.

Det är idag allt färre kommuner som har denna möjlighet att göra kommunpolitiken synlig och debatterad.

Sammanfattningsvis bör ett förbättringsarbete i Vetlanda vara att göra de övergripande politiska frågorna mer synliga och då använda sig av flera olika kommunikationskanaler. Det kan handla om hemsidan, sociala medier, filmer, annonser, skrifter, m.m. En start på ett sådant förbättringsarbete bör vara att göra en uppföljning och analys av nuläget kring denna typ av information.

### **Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken**

På kommunens hemsida finns en rubrik ”Engagera dig och påverka”. Under denna sida så anges en ingång till kommunens synpunktshantering, en chatt-funktion och en sida om hur kommunala beslut kan överklagas. Utifrån ett demokratiperspektiv så är detta en liten del av de påverkansmöjligheter som borde finnas på plats. Kommunen skulle behöva utöka antalet kanaler för påverkan, men även synliggöra de som idag inte finns på hemsidan, till exempel arbetet som sker i olika råd som till exempel kommundelsråden.

Vetlanda har ett systematiskt arbete med kommundelsråd i nio kommundelar. Varje kommundelsråd har fem ledamöter som väljs av fullmäktige. Återkommande dialoger sker i dessa råd med de boende i kommundelarna. Kommunen har avsatt 500 000 kronor för landsbygdsutveckling och dessa pengar går till projekt som fångas upp i de olika kommundelarna. Förutom kommundelsråden finns även ett pensionärsråd och ett råd för funktionshindrade.

Synpunktshanteringen som noteras under påverkansrubriken är en bra ingång får att fånga upp olika idéer, klagomål, beröm, m.m. Ett gott exempel är redovisningen av det som kommit in och hur det hanterats.

Ett viktigt förbättringsområde för Vetlanda är att skapa fler forum för medborgardialog och framförallt koppla dessa till ett reellt inflytande på kommunala beslut. Det kan ske genom fysiska eller digitala mötesformer som systematiseras. Olika paneler, e-petitioner, rådslag och nya fysiska eller digitala kommunikationskanaler kan vara sådana forum. Det är då även viktigt att ta fram en strategi för hur och när dessa dialoger ska genomföras. Kommunen har själv identifierat behovet av att nå olika medborgargrupper i kommunen med information och för att föra en dialog. Det har förts diskussioner kring att starta ett ungdomsfullmäktige eller ungdomsråd, men inget konkret förslag har tagits fram.

## **Transparens kring resultat**

Att kunna se vad kommunen levererar i form av resultat och kvalitet för de skattekronor som används, bör vara en demokratisk rättighet. I Vetlanda presenteras några resultatsammanställningar av resultat på webbsidan. Där finns en redovisning av KKiK resultat, sammanställningar av genomförda medborgatundersökningar och resultat från servicemätningar avseende e-post och telefon. Dessa resultatredovisningar är bra och har ett medborgarfokus. Här finns även med jämförelser med andra kommuner. Det som skulle kunna stärkas är analysen kring de presenterade resultaten och hur kommunen avser att förbättra sig där det behövs. Sådana analyser finns till viss del för KKiK-måtten.

Däremot är det svårt för en utomstående att se vilket värde som levereras till Vetlandaborna utifrån de mål som finns uppsatta, övergripande och i verksamhet. För att kunna få någon bild av detta behöver den intresserade tränga in och förstå kommunens årsredovisning, vilket inte alltid är så lätt.

Förutom årsredovisningen som ligger på hemsidan, finns inga redovisningar av verksamhetsresultat i förhållande till mål. Kommunen publicerar i ibland korta nyheter på hemsidan när brukarenkäter, rapporter, rankingar med mera finns tillgängliga, men det blir mer av en anekdotisk redovisning. Kommunen har en förbättringspotential när det gäller att mer kontinuerligt och varaktigt redovisa olika typer av verksamhetsresultat.

## **Förutsättningar för politiken**

Idag finns det problem i många kommuner när det gäller att engagera lokalpolitiker, både när det gäller nyrekrytering och att behålla de som redan är förtroendevalda. Orsaken är att rollen som förtroendevald är utsatt när det gäller kompetens, samspel med tjänsteorganisationen, möjlighet till tid för uppdraget samt en ökad utsatthet för både hat och hot.

I Vetlanda får nyvalda politiker en kort gemensam grundutbildning och sedan påbyggnad på olika sätt i de nämnder där de ingår. Respektive parti erbjuder även egna utbildningar. Under löpande mandatperiod erbjuds olika riktade utbildningar kring t.ex. medieträning, effektivitet och styrning. Intrycket är att utbudet av utbildningar för politikerna skulle kunna ökas ytterligare för att stärka deras kompetens och förmåga att styra den kommunala organisationen.

För att de förtroendevalda ska kunna sätta sig in i ett ärende och fatta beslut, är det viktigt att det underlag som sammanställs inför beslut är tydligt och lätt att förstå. I Vetlanda finns en kommungemensam mall för hur en tjänstepersons-skrivelse ska se ut. Det är ett gott exempel.

I kommunens ”Riktlinjer vid hot och våld mot anställda och politiker i Vetlanda kommun” finns formulerat hur organisationen och den enskilde ska agera vid hotfulla situationer. I riktlinjerna står att Vetlanda kommun inte är arbetsgivare för politikerna utifrån ett juridiskt perspektiv. Den politiker som utsatts för hot och våld, ska därför i första hand vända sig till sitt politiska parti för stöd eller samtalshjälp. Det kan tolkas som en friskrivning från tjänsteorganisationen att agera vid hotfulla situationer mot förtroendevalda. Det finns kommuner, t.ex. Lysekil, som även lagt in ansvaret för de förtroendevalda i förvaltningsorganisationens åtagande. I praktiken har Vetlanda agerat stödjande för utsatta politiker. Vid intervjuerna vittnade flera om att kommunen agerat och gett stöd då förtroendevalda utsatts för hot i samband med den knivincident som förekommit tidigare under året. Det är Högländets Räddningstjänstförbund (Nässjö och Vetlanda kommuner) som ansvarar för skydd och säkerheten i Vetlanda.

Ett viktigt förbättringsarbete för Vetlanda kan vara att återkommande kartlägga de förtroendevaldas arbetsituation utifrån deras möjlighet att agera i sin roll och i samspel med förvaltningsorganisationen. En sådan kartläggning bör vara en del i ett förbättringsarbete när det gäller stöd till de förtroendevalda i organisationen för att samspel mellan den politiska och förvaltningsorganisationen ska fungera väl.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deklaration för en stark demokrati</li> <li>• Riktlinjer för kommunikation med ett tydligt medborgar- och demokratifokus</li> <li>• Synpunktshantering, tydlig och transparent</li> <li>• Webbsändning av fullmäktige</li> <li>• Vetlanda posten som kanal för medborgarinformation</li> <li>• Kommunalsråd</li> <li>• Redovisning av KKiK-mått, medborgar- och serviceundersökning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Långsiktig strategi för demokratiarbetet</li> <li>• Uppföljning av strategier för arbete med demokrati och kommunikation</li> <li>• Koppla handlingar till dagordningar och protokoll på webben</li> <li>• Fler kanaler för medborgarinformation utifrån övergripande politiskt perspektiv</li> <li>• Breddad medborgardialog riktad till olika grupper</li> <li>• Ökad transparens kring kostnader och verksamhetsresultat i förhållande till mål</li> <li>• Utvärdera och stärka de förtroendevaldas roll i kommunen</li> </ul>

## Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för hållbar utveckling</li> <li>• Social hållbarhet</li> <li>• Ekologisk hållbarhet</li> <li>• CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGS- OCH KULTUR</li> </ul>	<b>58</b>

### Allmänt

Sveriges kommuner har ett brett uppdrag och olika roller av skiftande karaktär såsom arbetsgivare, serviceaktör, demokratiaktör och samhällsbyggare. Demografisk utveckling och en snabb urbanisering är utmaningar som måste hanteras tillsammans med andra okända yttre faktorer som snabbt kan påverka verksamheten, till exempel kriser och andra oförutsedda händelser. Kommunen förväntas inte bara tillfredsställa dagens behov utan måste också agera för en hållbar utveckling som skapar förutsättningar för framtida generationer att tillfredsställa sina behov.

I rollen som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional och nationell nivå. En viktig uppgift är att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen fungerar tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och inte minst en hållbar utveckling.

### **Strategi för hållbar utveckling**

Vetlanda har ett kommunövergripande mål, ”Hållbarhet i alla led”, som sorterar under inriktningen ”Den hållbart växande kommunen”. Målet är beskrivet genom nio så kallade målområden som berör de tre dimensionerna social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet. Målet är allmänt formulerat, men förtydligas genom att målområdena följs upp i årsredovisningen med 15 nyckeltal kopplade till de olika områdena. En analys i förhållande till utfallet på de olika indikatorerna finns inte att utläsa i årsredovisningen. Ekologisk hållbarhet följs upp med högre upplösningsgrad i det årliga miljöbokslutet som tas fram. Här redovisas fler nyckeltal och även analyser.

Hållbarhetsarbetet i Vetlanda är delvis fragmenterat och ansvaret är uppdelat på de olika nämnderna och bolagen. Det finns en utmaning i att samla ihop de olika delarna av hållbarhetsarbetet och hantera dessa utifrån ett helhetsperspektiv. Detta helhetsperspektiv finns till viss del inom det ekonomiska och miljöområdet, men hela området hållbarhet bör samlas ihop. Det är viktigt att koppla ihop de tre dimensionerna av hållbarhet och utnyttja de synergieffekter som finns mellan olika hållbarhetsmål. Ett sådant arbete har påbörjats genom att en samordning av hållbarhet har knutits till kommunens utvecklingsavdelning. Ett förbättringssteg skulle även kunna vara att tydligare koppla hållbarhetsarbetet till Agenda 2030 målen.

### **Social hållbarhet**

Social hållbarhet är ett mycket brett område. Området beskrivs i Vetlanda genom målsättningar i kommunens övergripande budget samt årsredovisning på följande sätt:

- Fler i utbildning och färre i utsatta hushåll.
- Integration med en inkludering där alla får plats och ges möjlighet att komma till sin rätt.
- Ökad trygghet.
- Ökad psykisk hälsa och god arbetsmiljö.



Utöver dessa fokus pågår arbete i kommunens olika verksamheter som även borde kunna knytas till social hållbarhet utifrån flera andra ingångar. Det kan handla om frågor som berör mänskliga rättigheter, inkludering och motverkande av utanförskap, folkhälsa, jämställdhet, med mera. Det finns flera kommunövergripande och verksamhetsknutna styrdokument som berör olika frågor som kan läggas in under social hållbarhet. Några exempel på sådana dokument är "Policy för införandet av Barnkonventionen och ett barnrättsperspektiv i Vetlanda kommun 2020-2023", "Integrationspolicy för Vetlanda kommun", "Handlingsprogram, skydd och säkerhet 2020-2023", "Medborgarlöfte i Vetlanda kommun", "Folkhälsopolitik för Vetlanda kommun" och "Program för våld i nära relationer". Det är svårt för utvärderarna att få en helhetsbild av vilka konkreta åtgärder som genomförs och vilka effekter dessa åtgärder ger inom dessa områden. Orsaken är att uppföljningen sker på olika sätt. I vissa fall sker viss uppföljning i årsredovisningen, i andra fall görs uppföljning endast på verksamhetsnivå och ibland saknas uppföljning överhuvudtaget. En samlad uppföljning skulle behöva tas fram för hur kommunen når en ökad social hållbarhet.

Sammanfattningsvis skulle Vetlanda behöva ringa in tydligare vad utveckling mot social hållbarhet innebär utifrån kommunens specifika förutsättningar och på ett tydligare sätt följa upp, analysera och redovisa de resultat som uppnås i arbetet. Utvärderarna uppfattar att ett arbete med att tydliggöra kommunens inriktning för att skapa social hållbarhet har startat i kommunen.

### **Ekologisk hållbarhet**

Den ekologiska hållbarheten i Vetlanda beskrivs av de kommunövergripande målen:

- Bevara biologisk mångfald och tillgång till upplevelserik miljö.
- Ökad klimatanpassning och minskad klimatpåverkan.

Tre nyckeltal följs upp för att verifiera måluppfyllelse. Detta är en gles mätbarhet för att kunna följa och analysera om målen kommer att uppnås. Inom detta område görs en tydligare uppföljning genom att kommunen tar fram ett årligt miljöbokslut. Här anges även fler mål än de som finns i kommunens budgethandling. Ett miljöbokslut är en viktig del i uppföljning av kommunens arbete för att skapa ekologisk hållbarhet.

Förbättringar som kommunen kan göra inom området ekologisk hållbarhet är att mer tydligt analysera och peka ut vilka effekter olika åtgärder ger inom

målområdena. Det kan även finnas en fördel att ännu tydligare än i miljöboks slutet idag särskilja mål och effekter på det som ligger inom de egna verksamheternas rådighet och det som handlar om att ställa om lokalsamhället i samverkan med alla andra aktörer som där ger påverkan.

Ett delområde där Vetlanda kan flytta fram positionerna inom ekologisk hållbarhet är arbetet med att främja övergång till en ökad cirkulär konsumtion i organisationen. Det handlar då om att se över inköpsrutiner och upphandling samt främja återvinning och återbruk för att minimera de miljöeffekter som konsumtionen av både varor och tjänster ger i hela produktions- och konsumtionskedjan. Det går att även inom cirkulär ekonomi samverka med andra aktörer för att till exempel öka återvinning och minska avfallsmängden. Här har kommunens en viktig roll i lokalsamhället genom sitt ansvar för avfallshanteringen.

### **Civilsamhälle, näringsliv och kultur**

Stöd till civilsamhällets aktörer i Vetlanda sker framförallt genom olika typer av föreningsstöd. Utöver detta finns det flera olika samverkansformer där kommunen och föreningslivet samverkar för att nå positiva effekter i lokalsamhället. Vetlanda har beslutat om ett landsbygdsinvesteringssstöd på 500 000 kr per år och där åtgärder som genomförs i flera fall kommer att involvera frivilligsektorn. Kommunen har samverkat med föreningslivet bland annat vid byggande av lekplats och kring drift och underhåll av en bandy-anläggning. Det kommunala bostadsbolaget stödjer föreningar för att skapa integration och trygghet i deras bostadsområden. Samverkan med föreningslivet sker inom flyktingmottagande, kamratstödjare, missbruksvård, med mera. Kommunen är ett gott exempel inom detta område.

När det gäller samverkan med näringslivet så beskrivs inriktningen i Näringslivspolicyn för Vetlanda kommun från 2020. Denna policy är allmänt formulerad och ger en inriktning till kommunens olika berörda verksamheter och dess näringslivsbolag. Den operativa samverkan med näringslivet i kommunen sker framförallt genom Nuvab, Näringslivsutveckling i Vetlanda AB, som är ett samägt bolag mellan kommunen och det lokala näringslivet. Inom Nuvab finns olika företagsnätverk där riktade utbildningar och arrangemang erbjuds. Till Nuvab finns även knutet Nyföretagarcentrum Vetlanda och Science Park i Jönköpings län som ger stöd till nya företagsidéer

och till företagsutveckling. Intrycket är att det finns ett gott stöd till näringslivsutveckling i Vetlanda både på lokal och regional nivå.

Kommunens mål inom kulturens område beskrivs i det kulturpolitiska programmet. Det finns ett stort antal olika aktiviteter inom kulturområdet där kommunen är en viktig part. Några exempel är stadsfesten Vetlandafesten, Äldrekonserten, Höstfestival och utställningar i museiverksamheten. Kommunen bedriver en omfattande musikskola. Intressant att nämna här är att kommunen arbetar med att få in mer mångfald i elevunderlaget. Ett intressant utvecklingsområde skulle kunna vara att koppla kulturarbetet som sker till en övergripande strategi för social hållbarhet. Kultur är en viktig faktor för att stärka och utveckla ett lokalsamhälle.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet i kommunens övergripande mål</li> <li>• Årligt miljöbokslut, där många nyckeltal följs upp</li> <li>• Många exempel på samverkan med civilsamhälle/föreningsliv</li> <li>• Många olika former av stöd till det lokala näringslivet</li> <li>• Ett aktivt kulturliv som stöds av kommunen</li> <li>• Arbete för ökad mångfald i musikskolan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydligare formulerad strategi och mål kring hållbarhetsperspektiven</li> <li>• Tydligare koppling till Agenda 2030</li> <li>• Tydligare uppföljning av social hållbarhet utifrån ett helhetsperspektiv</li> <li>• Mer av analys kring effekter av olika åtgärder inom hållbarhet</li> <li>• Stärk upp området cirkulär konsumtion</li> </ul>

### Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för styrning</li> <li>• Politisk styrning</li> <li>• Uppföljning och analys</li> <li>• Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson</li> <li>• Koncernstyrning</li> </ul>	<p><b>59</b></p>

## **Allmänt**

Alla kommuner behöver ha ett styrsystem som säkerställer att de politiska viljetrytningarna omsätts till praktisk handling i verksamheterna. En gemensam vision och uppföljningsbara mål som påverkar organisationen behöver formuleras och förankras. I ett fungerande styrsystem måste de förtroendevalda också kunna följa upp och se om insatta resurser leder till reella resultat för brukare och medborgare.

En väl fungerande styrning handlar också till stor del om samspel och dialog mellan de förtroendevalda och tjänstepersonerna. Det är viktigt att de olika rollerna klargörs och att det finns en tillit från ledningen till professionens kunskap och kompetens att erbjuda bra service och tjänster till brukarna. En stor utmaning är att uppnå ett lagarbete i alla delar av organisationen där man har en gemensam målbild att sträva efter.

## **Strategi för styrning**

Vetlanda har en tydlig styrmodell som bland annat beskrivs i dokumentet "Vetlanda kommuns strategiska och övergripande utvecklingsarbete, 2017". Den bygger i grunden på mål- och resultatstyrning. Modellen beskrivs även något modifierad i kommunens mål- och budgetdokument och den genomsyrar hur det dokumentet och årsredovisningen är uppbyggd. Intrycket vid intervjuerna är att det finns en samsyn kring hur styrningen ska se ut i organisationen, även om det finns delar i styrmodellen som kan behöva få ett bättre genomslag för att tydliga effekter på arbetet gentemot brukarna ska uppnås.

## **Politisk styrning**

Styrningen i Vetlanda utgår från en kommungemensam vision. Denna vision antogs i november 2019 och byggde bland annat på ett underlag som togs fram i dialog med medborgarna genom möten i så kallade visionspalats på torget i Vetlanda. Visionen gäller för mandatperioden och utgör grunden för de övergripande mål som finns antagna. Det finns en politisk enighet kring visionen, vilket är en styrka.

Som en del i den övergripande styrningen finns även fyra värdeord som ska genomsyra organisationen, glädje, mod, respekt och tillsammans. Kommunen berättar själv att dessa värdeord fortfarande inte är fullt ut förankrade i organisationen och att flera åtgärder behöver ske för att de ska få ett genomslag.

En orsak till att implementeringsarbetet har blivit bromsat anges vara pandemins påverkan. För att de framtagna värdeorden ska få en styrande effekt, så behöver kommunen få dessa att genomsyra olika strategiska dokument som påverkar styrning, HR-arbete, kvalitetsarbete, med mera. Dialog behöver ske på olika nivåer i organisationen för att skapa en gemensam bild av vad dessa ord står för och hur de ska leda mot en effektivare verksamhet. Ett tecken på att dessa värdeord behöver spridas och förankras mer är att vård- och omsorgsverksamheter i sina servicedeklarationer hänvisar till andra värdeord. Noterbart är att även de kommunala bolagen har en egen värdegrund. Det kan vara förvirrande med olika värdegrunder i en organisation.

Kommunfullmäktige har formulerat 4 kommunövergripande mål som gäller under mandatperioden. Nämnderna redovisar delmål kopplade till olika nyckeltal vilket ger en bild av vad som behöver göras i verksamheterna för att de övergripande målen ska uppfyllas. Kommunen har ett gemensamt verksamhetsledningssystem som håller ihop rapporteringen i styrsystemet.

Sammanfattningsvis kan sägas att strukturen i styrningen är funktionell och fungerar förhållandevis väl i praktiken. Det bekräftas även vid intervjuerna av både förtroendevalda och tjänstepersoner. Dock finns förbättringsmöjligheter framförallt avseende uppföljning och analys.

### **Uppföljning och analys**

Vetlanda inleder sin budgetprocess i början av året med en omvärldsanalysdag. Då presenteras faktorer i omvärlden som kan påverka kommunen framgent. En sådan input i planeringen är viktig för att fånga upp viktiga utgångspunkter i planeringsprocessen.

En återkommande uppföljning och analys av måluppfyllelse är också mycket viktigt för att kunna fatta relevanta beslut inför och under budgetarbetet varje år. Vid intervjuerna tycker många att kommunen arbetar med att följa upp och redovisa olika nyckeltal både centralt och i de olika verksamheterna. Det som flera pekar på är att det inte räcker med att redovisa olika mått för ekonomi och kvalitet. De menar att kommunen behöver bli bättre på att analysera och förstå vad de olika resultatsammanställningarna står för och hur kommunen ska agera utifrån dessa analyser. Det är även utvärderarnas bild att organisationen behöver utveckla sin förmåga till analyser för att kunna stärka styrsystemets förmåga att reellt påverka och förbättra arbetet som genomförs i verksamheterna.

Kommunen verkar utifrån dokumentation, rutiner och vad som berättas vid intervjuerna, ha en god struktur på sitt arbete med internkontroll. Internkontrollen är en viktig komponent i styrsystemet.

### **Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson**

Det har i Vetlanda under senare tid funnits konflikter mellan ledande personer inom politiken som har satt spår även i relationen mellan politik och tjänsteorganisation. Dessa spänningar slår igenom i detta område och drar ner resultatet, trots att det historiskt har funnits en relativt tydlig uppdelning mellan de olika rollerna och mellan vad- och hur-frågor.

Det är viktigt att det finns en tydlighet i hur det politiska samspelet ska se ut mellan majoritet och opposition och hur deras kontakter med tjänsteorganisationen ska fungera. Kommunen behöver reda ut de problem som finns kvar så att både styrning och ledning kan verka fullt ut för Vetlandabornas bästa.

### **Koncernstyrning**

Med koncernstyrning avses här hur väl de kommunala bolagen är integrerade i den kommunövergripande styrningen som utgår från kommunfullmäktige. Grundtanken är att alla verksamheter i kommunen, oavsett om de är i förvaltningsform eller i bolagsform, ska verka för Vetlandabornas bästa och samverka för att uppnå de mål som fullmäktige satt upp.

Vetlanda har tre bolag där kommunen är majoritetsägare. Det är bostadsbolaget Whitalabostäder, energibolaget Njudung Energi och Vetlanda industrilokaler. Dessa bolag är organiserade under ett gemensamt moderbolag. Vid intervjuerna berättas att dessa bolag styrs av fullmäktiges vision och mål. Bolagen hänvisar själva till ägardirektiven och de framtagna affärsplanerna som de styrdokument som påverkar hur bolagen ska arbeta. Det finns inget i dessa bolags ägardirektiv eller årsredovisningar som hänvisar till kommunfullmäktiges vision eller övergripande mål. I uppföljning av de kommunövergripande målen i årsredovisningen redovisas inga kopplingar till dessa i bolagens redovisningar. Bolagens fristående roll i förhållande till målen, understryks av att bolagen inte redovisar i det gemensamma digitala verksamhetsledningssystem som alla förvaltningar använder. Intrycket är att bolagens styrning till stor del är

frikopplad från de kommunövergripande signaler som kommunfullmäktige sänder via det förvaltningsövergripande styrsystemet.

I praktiken finns dock kopplingar mellan bolagens och förvaltningarnas arbete. Bolagens VD:ar ingår i vissa av kommundirektörens ledningsgruppsmöten. Det finns flera exempel på praktiskt samarbete inom områden som hållbar energianvändning, integration, sociala frågor, med mera.

Det är utvärderarnas bild att koncernstyrningen kan stärkas i Vetlanda och att fullmäktiges övergripande mål även bör kopplas till bolagens styrning genom ägardirektiv och uppföljning. Detta givetvis på ett sådant sätt att bolagen som affärsdrivande verksamheter inte hämmas.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydlig styrmodell</li> <li>• Gemensam övergripande vision</li> <li>• En tydlig målstruktur med fyra övergripande mål som fångas upp i och förtydligas i nämnderna</li> <li>• Måluppföljning med nyckeltal</li> <li>• Systematisk internkontroll</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förankring och operationalisering av kommunens värdeord</li> <li>• Utveckla förståelse och analys vid uppföljning</li> <li>• Arbeta med att tydliggöra det politiska ledarskapet</li> <li>• Arbeta med klargörandet av vad och hur-frågor</li> <li>• Utveckla och stärk koncernstyrningen</li> </ul>

#### Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ökad effektivitet</li> <li>• Långsiktig planering för ökad effektivitet</li> <li>• Jämförelser för ökad effektivitet</li> <li>• Ny teknik som ökar effektivitet</li> <li>• Samverkan för ökad effektivitet</li> </ul>	<b>71</b>

#### Allmänt

Det sker en kontinuerlig förändring i kommunerna som kräver utveckling av den service som tillhandahålls. En viktig förändringsfaktor är den demografiska utvecklingen, med ett allt större antal invånare i de äldre och yngre

åldersgrupperna, vilken ökar behovet av tjänster hos de äldre och yngre brukarna samtidigt som finansieringen av verksamheten blir svårare. Ett svar på hur detta ska lösas är ökad effektivitet. Det handlar då inte om att ensidigt skära ner kostnader. Det innebär istället att hitta smartare arbetssätt och ett bättre resursutnyttjande som kan göra så att servicenivån till brukarna bibehålls eller förbättras. Kort sagt handlar effektivitet om att förstå samspelet mellan resursinsats och kvalitativa resultat och att kunna agera utifrån de förutsättningarna, både strategiskt och operativt.

### **Strategi för ökad effektivitet**

Vetlandas samlade strategi för ökad effektivitet är inte fullt ut synlig i budget och årsredovisning. I kommunens uppföljning av del- och helårsbokslut finns det med ett avsnitt där varje förvaltning ska beskriva sin del i ”Effektivisering och verksamhetsutveckling”. Dock hanteras denna rubrik mycket olika vid redovisningen och det som beskrivs handlar mer om besparing än en samlad bedömning av effektiviseringar, det vill säga förändringar i både resursinsats och uppnådda kvalitativa resultat. Här skulle Vetlanda kunna vara tydligare.

Vetlanda kan ändå sägas ha en strategi för ökad effektivitet genom ett tydligt genomslag av några arbetssätt som beskrivs nedan. Exempel på sådana arbetssätt är en tydlig planering utifrån demografiska förutsättningar, flera satsningar på digitalisering och ny teknik samt en hög grad av systematisk samverkan, både internt och externt för att sänka kostnader och ge ökad kvalitet för brukarna.

Ett intressant påpekande i detta sammanhang är att utifrån Koladas effektivitetindex, så är Vetlanda en av de tio kommuner som har högst effektivitet i Sverige.

### **Långsiktig planering för ökad effektivitet**

Kommunens långsiktiga planering vilar tydligt på prognoser kring de demografiska förändringar som kan förväntas. Det syns bland annat i kommunens översiktsplan och i bostadsförsörjningsprogrammet. Även den mer kortsiktiga planeringen som görs i budgeten vilar på tydliga demografiska prognoser, både utifrån ett helhetsperspektiv och uppdelat per verksamhetsområde. Här är kommunen ett gott exempel.

Nyttorealiserings är ett begrepp för att prognostisera och följa upp både kostnad och kvalitativ nytta i samband med investeringar och större utvecklingsprojekt.



I Vetlanda finns modeller och metoder för att beräkna kostnader vid olika investeringar som görs. Kommunen är svagare när det gäller att beräkna och prognostisera den uppnådda nyttan i förhållande till nedlagd kostnad. Det innebär att även uppföljningen får en slagsida åt kostnadssidan. När det gäller genomförande av olika driftsprojekt så finns det ett stöd i framtagna mallar för att beskriva och driva projekt. Dessa används inte så frekvent utan hur projektbeskrivningar ser ut varierar. Det finns ett behov av att i Vetlanda arbeta mer enhetligt med projektstöd och nyttorealiserings, både när det gäller investeringar och driftsprojekt.

Värt att nämna i detta sammanhang är att det pågår ett arbete inom Höglandssamarbetet med att ta fram en bra modell för portföljstyrning för olika digitaliseringsprojekt. Denna kommer att beröra nyttorealiserings.

### **Jämförelser för ökad effektivitet**

Jämförelser mellan olika enheter inom samma område varierar beroende på vilken verksamhet som undersöks. Intrycket är att jämförelser mellan enheter förekommer i högre grad inom förskola, grundskola och socialtjänsten än inom äldreomsorgen. Det är svårt för utvärderarna att fullt ut bedöma hur analyser och lärande görs när det gäller arbetssätt och kvalitativa resultat på olika enheter. På övergripande nivå i styr- och uppföljningsdokumenten syns inga jämförelser för kostnader och kvalitativa resultat mellan olika enheter. Intrycket är att det finns möjligheter att genom tydligare jämförelser mellan olika enheter utveckla analysen för att öka effektiviteten på framförallt de enheter som presterar lägre.

Även jämförelser med andra kommuner hanteras på olika sätt i verksamheterna. Inom vissa områden görs jämförelser i samband med olika former av nätverkssamarbete med andra kommuner, t.ex. inom höglandssamarbetet. På övergripande nivå i kommunen är ett tydligt exempel på jämförelser sammanställningen av KKiK-mått som riktar sig till kommunfullmäktige. KKiK-måtten används som en samlad indikator för Kommunfullmäktiges mål ”Service i toppklass”. Det finns få noterade jämförelser med andra kommuner i budgetdokumentet och årsredovisningen. Uppföljning av KKiK-måtten är inte noterade där. Enligt uppgift arbetar kommunens utvecklingsgrupp med analys av jämförande nyckeltal. Utvärderarna har inte kunnat se hur dessa jämförelser och analyser görs och hur de dokumenteras. Intrycket är att Vetlanda kan bli

bättre på att arbeta med lärande jämförelser både på övergripande och på verksamhetsnivå.

### **Ny teknik som ökar effektivitet**

Det finns ett stort antal olika exempel på ny teknik och en ökad grad av digitalisering i kommunens verksamheter. Det rör så vitt skilda områden som bygglovshantering, försörjningsstöd, energieffektiviseringar och journalföring inom äldreomsorgen. Kommunen har infört ett stort antal olika e-tjänster som är tillgängliga via hemsidan för att erbjuda en effektiv hantering av ärenden som initieras av brukare och medborgare. Sammanfattningsvis har Vetlanda kommit långt när det gäller införande av ny teknik. Förbättringsmöjligheten här är att som tidigare nämnts arbeta mer systematiskt med nyttorealisering.

### **Samverkan för ökad effektivitet**

Vetlanda är en kommun där det finns många goda exempel på samverkan, både internt och externt med andra kommuner. Samverkan är ett viktigt verktyg för att kunna öka effektiviteten. Ett gott exempel på den interna samverkan är de framtagna överenskommelserna som finns kring samarbete mellan de olika verksamheterna. Sådana överenskommelser finns mellan socialförvaltningen och vård- och omsorgsförvaltningen, samt mellan barn- och utbildningsförvaltningen och socialförvaltningen.

Det finns också ett stort antal olika samverkansområden med andra kommuner. Höglandsförbundet är en samarbetsorganisation för medlemskommunerna Aneby, Eksjö, Nässjö, Sävsjö och Vetlanda. Här sker samverkan bland annat inom IT-drift och stöd samt familjerätt. Samma kommuner har bildat en gemensam överförmyndarnämnd. Nässjö och Vetlanda har ett gemensamt räddningsförbund. Kommunerna i Jönköpings län och Region Jönköping har tillsammans med länsstyrelse och andra myndigheter, näringsliv och andra intressenter tagit fram en regional utvecklingsstrategi (RUS). Strategin som ligger under regionens ansvar pekar på olika samverkansfält med fokus på hållbarhet fram till 2035.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hög effektivitet enligt Koladas effektivitetsindex</li> <li>• Demografiska förutsättningar viktiga vid planering</li> <li>• Mallar och stöd vid beskrivning av investerings- och driftprojekt</li> <li>• Många exempel på införande av ny teknik inom flera olika områden</li> <li>• Flera goda exempel på intern samverkan mellan förvaltningar och bolag</li> <li>• Samverkan med högländskommuner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mer fokus på begreppet effektivitet i budget och årsredovisning</li> <li>• Framtagning av nyttorealiseringsstöd vid olika utvecklings- och investeringsprojekt</li> <li>• Mer av lärande jämförelser mellan enheter i olika verksamheter</li> <li>• Mer jämförelser med andra kommuner i planering, uppföljning och analys</li> </ul>

## Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för brukarens fokus</li> <li>• Fokus på service och bemötande</li> <li>• Förenklade kontakter med kommunen</li> <li>• Information kring kommunens serviceutbud</li> <li>• Brukarinflytande</li> </ul>	70

### Allmänt

Med ”brukarens fokus” menas att kommunen har en styrning och ledning som utgår från brukarens behov. Vid förbättring och effektivisering av verksamheten måste brukaren ha en central roll genom involvering och medskapande. Brukarens upplevelser och kunskap inom ramen för lagstiftning och ekonomi är en förutsättning för att hitta nya arbetssätt och skapa önskade förflyttningar.

Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga kvalitetsaspekter på all service. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig avseende servicekvalitet är en annan viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna tjänsternas innehåll. 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 leder till en större andel nöjda brukare.

## **Strategi för brukarens fokus**

Vetlandas styrning beskrivs genom ett symboliskt hus där två stiliserade individer i mitten symboliserar ”mötet”. Det handlar då om mötet med brukare och medborgare. De kommunövergripande målen har mer eller mindre alla sitt fokus på medborgarna. Dock finns det möjlighet att ännu tydligare peka på att allt som görs i kommunen har sin bäring på brukarna och medborgarna. Det bör genomsyra alla styrdokument och knytas till kommunens gemensamma värdegrund. I praktiken finns i verksamheterna ett brukarfokus, även om det ser lite olika ut. Det är den gemensamma Vetlandamodellen på brukarfokus som inte är riktigt tydlig.

## **Fokus på service och bemötande**

Det krävs utbildning och träning i att kunna ha ett gott bemötande och att alltid sträva efter hög grad av tillgänglighet gentemot brukarna. Det gäller såväl chefer som medarbetare. På övergripande nivå finns ingen sådan utbildning eller träning förutom det som tas upp i introduktionsutbildningen för nyanställda. På verksamhetsnivå arbetas det på olika sätt med frågor som handlar om brukarbemötande. På socialförvaltningen finns det verksamheter som utbildat kring lågaffektivt bemötande. Inom äldreomsorgen finns det ett arbete kring den fiktiva brukaren Esther, ett förbättringsarbete utifrån ett framtaget koncept där brukaren alltid ska vara i centrum.

Ett förbättringsförslag är att kommunen inom detta område riggar någon form av gemensamma utbildningar kring brukarbemötande. Det kan handla om att utveckla introduktionsutbildningen eller att lägga in det i någon form av ledarskaps- och medarbetarskapsprogram. Ett annat sätt kan vara att docka tillgänglighet och bemötande till processen då kommunens värdegrund ska implementeras bättre.

Vetlanda följer upp tillgänglighet och bemötande genom den årliga servicemätning som görs för inkommande telefonsamtal och e-post. Tillgänglighet och bemötande följs även upp i flera av de olika brukarenkäter som görs i kommunens verksamheter.

Det är viktigt att belöna de enheter som är duktiga på att ha ett tydligt brukarfokus, genom uppmärksamhet eller på annat sätt. Inom vård- och omsorgsverksamheten har man under flera år arbetat med att dela ut utmärkelser till enheter som utmärker sig kring ett bra arbete utifrån brukarperspektivet. Dessa utmärkelser är knutna till kommunens övergripande värdeord. Detta

koncept borde kunna skalas upp och tillämpas i alla verksamheter i kommunen. Ytterligare ett sätt att belöna och uppmärksamma ett tydligt brukarfokus är att betona detta i lönekriterierna. Det finns ingen sådan betoning i de övergripande riktlinjerna i Vetlandas lönekriterier. Det är ett förbättringsområde att införa något som pekar på arbetets fokus på brukaren.

### **Förenklade kontakter med kommunen**

Vetlanda arbetar medvetet för att förenkla för brukare och medborgare att få kontakt med kommunen. Kommunen arbetar med konceptet en väg in genom ett gemensamt Kontaktcenter för inkommande telefonsamtal och e-post samt personliga besök. Det finns här även en chatt-funktion där Vetlandaborna via hemsidan kan direktkommunicera med kontaktcentrat. Kommunen har cirka 100 olika e-tjänster som gör det enklare för brukare och medborgare att anmäla olika ärenden. Även synpunktshantering på webben kan sägas vara en kanal för att förenkla kontakterna med kommunen. Här är Vetlanda ett gott exempel.

### **Information kring kommunens serviceutbud**

Kommunens webbsida är den huvudsakliga informationskanalen till brukare och medborgare kring innehållet i den service som Vetlanda erbjuder. På enhetsnivå inom äldreomsorg, förskola, grundskola och gymnasium beskrivs enheterna kortfattat och där finns även kontaktuppgifter. Ingen information kring brukarnöjdhet eller andra jämförbara kvalitativa resultat finns publicerade. Att skapa möjligheter till jämförelser av resultat mellan olika enheter kan vara en viktig informationskälla för brukare och andra.

Utöver ovanstående information finns drygt 40 servicedeklarationer. Dessa servicedeklarationer beskriver innehållet i olika specifika tjänster inom de olika verksamhetsområdena. Exempel på tjänster som beskrivs är enskilda avlopp, besked om barnomsorgsplats, fritidsgården Vattenverket, Kartutdrag och många fler. De servicedeklarationer som finns ligger i många olika verksamhetsområden, men de är inte heltäckande. Grundskolan och gymnasiet har inga deklarerationer på webben. Vid intervjuerna ifrågasätter några av de intervjuade betydelsen av servicedeklarationerna. Det kan vara viktigt för kommunen att ta reda på hur väl de sprids till brukare och om de har en utvecklande effekt på den beskrivna verksamheten. Servicedeklarationer kan vara ett viktigt redskap för informationsspridning och verksamhetsutveckling, men det är då viktigt att nytta och värde återkommande analyseras och att de hålls levande både inom och utanför organisationen.

## Brukarinflytande

Brukarinflytandet bedöms vara stort i Vetlanda. På verksamhetsnivå arbetar i princip alla verksamheter med återkommande brukarundersökningar som en grund i förbättringsarbetet. Det kommunövergripande systemet med en gemensam synpunkts- och klagomålshantering ger också signaler från brukare kring sådant som behöver korrigeras eller förbättras i de olika verksamheterna. Kommunen arbetar även med brukarråd för funktionshindrade och för äldre. I kommundelarna finns kommundelsråd. På kommunövergripande nivå används den återkommande medborgarundersökningen från SCB som kopplar tillbaka på service och tjänster.

Även om Vetlanda arbetar medvetet med brukarkontakter finns det möjligheter att använda fler verktyg och metoder för att öka brukarinflytande. Att arbeta med tjänstedesign, innovationsverkstäder, direktinflytande, digitala mötesplatser, kan vara olika nya sätt att utveckla och stärka det befintliga arbetet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"><li>• ”Mötet” som utgångspunkt i styrningen</li><li>• Servicemätningar kring telefoni och e-post</li><li>• Många utmärkelser kopplade till god service inom vård- och omsorg</li><li>• Kontaktcenter</li><li>• Chatt och synpunktshantering på nätet</li><li>• Cirka 100 e-tjänster på webben</li><li>• Arbete med servicedeklarationer</li><li>• Stort antal brukarenkäter</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stärk det gemensamma Vetlandafokuset på brukaren i centrum</li><li>• Kommunövergripande utbildningar kring bemötande och tillgänglighet</li><li>• Skala upp utmärkelserna inom vård och omsorg till hela kommunen</li><li>• Brukarfokus i lönekriterierna</li><li>• Jämförelser av resultat på enhetsnivå på webben</li><li>• Arbeta mer med informationsspridning, analys och förbättringsarbete kopplat till servicedeklarationerna</li><li>• Utveckla brukardialoger och brukarinflytande</li></ul>

## Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för kvalitetsutveckling</li><li>• Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet</li><li>• Innovation och ständiga förbättringar</li><li>• Lära av goda exempel</li></ul>	55

### Allmänt

Ett av kommunernas huvuduppdrag är att ge kommunens medborgare välfärdsservice av god kvalitet. För att kunna åstadkomma detta behöver alla anställda i en kommun kontinuerligt utveckla och förbättra verksamheten, både internt i organisationen samt tillsammans med andra aktörer.

Ett systematiskt kvalitetsarbete är därför centralt för att driva verksamhetsutveckling med syfte att möta kraven från brukare och medborgare. Ett ständigt förbättringsarbete sker där systematiskt arbete bedrivs, utrymme för kreativitet ges och optimal resursanvändning sker. Inom detta område berörs både kommunens strategiska inriktning samt verksamhetens löpande operativa arbete med ständiga förbättringar. Innovation och samverkan med både brukare och andra aktörer är också medel för att finna nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden.

### Strategi för kvalitetsutveckling

I Vetlandas styrmodell finns begreppet ”ständiga förbättringar” med som en av byggstenarna i styr- och förbättringshuset. Respektive verksamhet ska rapportera det förbättringsarbete som görs genom delårs- och årsredovisning. Tanken är då att förbättringsarbetet blir en del i mål och resultatstyrningen. Ansvar för hur förbättringsarbetet görs ligger på nämnd- och förvaltningsnivå.

Ett utvecklingsarbete för Vetlanda bör vara att tydligare beskriva hur kvalitetsutveckling och förbättringsarbete binds ihop utifrån ett kommunövergripande perspektiv. Idag sker arbetet kring kvalitetsutveckling uppdelat på olika system och metoder. Arbetet med kvalitetsutveckling måste anpassas efter verksamhet, men det finns också ett behov av att hitta gemensamma verktyg och skapa ett lärande utifrån ett koncernperspektiv.

### **Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet**

Kommunen har en så kallad utvecklingsgrupp med representanter från olika verksamheter. Gruppen samordnas från den nya utvecklingsavdelningen som ligger under kommunstyrelsens ansvar. Ett uppdrag för denna grupp är att analysera KKiK-måtten när dessa publiceras på Kolada. Utöver detta så arbetar gruppen med olika riktade uppdrag. Styrgrupp för arbetet i utvecklingsgruppen är kommundirektörens ledningsgrupp. Enligt uppgifter vid intervjuerna lägger styrgruppen inte så många uppdrag till gruppen utifrån ett helhets- och koncernperspektiv. Utvärderarna anser att utvecklingsgruppen på styrgruppens uppdrag skulle kunna få en större roll i att samordna kvalitetsarbete utifrån ett helhetsperspektiv.

### **Innovation och ständiga förbättringar**

Som tidigare nämnts arbetar respektive verksamhet utifrån egna system för kvalitetsutveckling. Dessa är ofta välutvecklade och ger tydligt stöd till förbättringsarbete. Både vård- och omsorgsförvaltningen och socialförvaltningen har upprättat kvalitetssystem som bygger på Socialstyrelsens föreskrifter och allmänna råd till ledningssystem för systematiskt kvalitetsarbete.

Förbättringsmöjligheten för Vetlanda är att samordna förbättringsarbete mer och skapa ett gemensamt stöd utifrån ett kommunövergripande perspektiv. Det handlar då inte om att ersätta de befintliga verksamhetsknutna kvalitetssystemen utan att komplettera dessa med kommungemensamma verktyg som ökar möjlighet till lärande mellan olika verksamheter.

Att skapa en miljö där nya idéer kan växa, där det är högt i tak för att pröva nya arbetssätt och där innovationer utnyttjas och tas om hand, det är viktiga framgångsfaktorer för en organisation. Framgångsfaktorer som kan leda till ökad effektivitet, större anpassningsbarhet till förändringar och skapandet av en attraktiv arbetsplats. I Vetlanda behöver mer göras för att skapa denna innovativa miljö. Det kan handla om att anslå medel för att utveckla nya idéer, skapa testverksamhet för kreativa idéer, utbilda i tjänstedesign och andra innovativa stödverktyg, med mera.

### **Lära av goda exempel**

När det gäller att lära av goda exempel, så är en viktig inspirationskälla lärandet inom den egna organisationen. Då handlar det dels om ett lärande mellan



enheter i samma verksamhet, dels om ett lärande mellan olika verksamheter. I Vetlanda arbetar verksamheterna på olika sätt kring lärande. Vid intervjuerna anges att erfarenhetsutbyte i ledningsgrupper och på APT är de vanligaste sätten. Interna utbildningar och att uppmärksamma framgångsrika enheter är andra verktyg. Kommunen skulle kunna skapa ett utökat lärande genom att hantera lärandet mellan enheter på ett mer systematiskt sätt kopplat till kvalitetsarbetet, men också skapa möjligheter till lärande och erfarenhetsutbyte mellan olika verksamheter. Detta verksamhetsövergripande lärande skulle kunna kopplas till utvecklingsgruppen som nämns ovan.

Som tidigare beskrivits finns det ett omfattande samarbete mellan kommuner i Jönköpingsregionen och i högländssamarbetet. Genom detta samarbete fångas nya idéer upp och tas med till kommunen. De flesta yrkesgrupper i kommunen ingår i någon form av externt nätverk där lärande sker. Det finns även många exempel på att kommunen är engagerad i ett lärande samarbete med organisationer som arbetar med forskning och utveckling. Kring samarbete med dessa lärandemiljöer ligger Vetlanda långt framme.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ständiga förbättringar i styrmodellen</li> <li>• Utvecklingsgrupp för analys och kvalitetsarbete</li> <li>• Kvalitetsledningssystem inom de olika verksamheterna</li> <li>• Utmärkelsesystem inom vård- och omsorg</li> <li>• Mycket av samverkan och nätverkande med andra kommuner</li> <li>• Flera exempel på samverkan med organisationer som bedriver forskning och utveckling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samordna kvalitetsarbetet utifrån ett kommunövergripande perspektiv</li> <li>• Stärk utvecklingsgruppens mandat och ansvar</li> <li>• Gemensamma verktyg för kvalitetsutveckling</li> <li>• Utöka stöd och lärande kring kvalitetsutveckling mellan olika verksamheter</li> <li>• Skapa stödjande system för ökad innovation och kreativitet</li> </ul>

## Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategier för ett hållbart arbetsliv</li><li>• Strategisk kompetensförsörjning</li><li>• Arbetsmiljö</li><li>• Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen</li></ul>	68

### Allmänt

Stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner både behöver attrahera nya medarbetare och behålla befintliga samt även ställa om verksamheten de kommande åren.

Ett hållbart arbetsliv ska möjliggöra för medarbetare att arbeta med god hälsa och kombinera ett sunt arbetsliv med privatlivet. En bra och utvecklande arbetsmiljö uppnås då ett systematiskt arbetsmiljöarbete omsätts i praktiken, arbetet är känt och leder till konkreta åtgärder.

Tillgången till rätt kompetens – strategisk kompetensförsörjning – påverkar kommuners möjlighet till att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lagstiftning samt att vara konkurrenskraftiga utifrån ett arbetsgivarperspektiv.

Ett ytterligare sätt att arbeta med utveckling av välfärdstjänster är att uppmuntra till mångfald i organisationen. Med mångfald bland medarbetare tar man vara på kompetens och ökar möjligheterna till innovation och tillväxt. Att ha medarbetare med olika erfarenheter och bakgrund ger kunskap och perspektiv som hjälper att förstå medborgarnas och brukarnas olika behov.

De strukturella skillnader som finns mellan män och kvinnor på svensk arbetsmarknad idag påverkar såväl individen som verksamheten, arbetsgivare och samhället i stort. Med närmare 1,2 miljoner medarbetare är kommuner och regioner en stor del av arbetsmarknaden varför de har ett betydande ansvar att identifiera och motverka arbetsmarknadsrelaterade ojämlikheter.

### Strategi för hållbart arbetsliv

Kommunen har en översiktligt formulerad personalpolicy som beslutades 2015, vilket gör den relativt gammal. Det finns även ett HR-strategiskt program 2017-2020 för Vetlanda kommun och dess bolag. Enligt uppgift håller båda dessa

dokument på att revideras. Det HR-strategiska programmet är mycket tydligt med mål och angivna aktiviteter. Enligt uppgift ska programmet följas upp i det årliga kvalitetsarbetet. Utvärderarna har inte kunnat se några dokumenterade uppföljningar av mål och aktiviteter som tas upp i programmet. En samlad uppföljning och analys är en viktig åtgärd som bör göras utifrån hela programmet.

### **Strategisk kompetensförsörjning**

Vetlanda har genom sin återkommande omvärldsanalys belyst kommunens framtida kompetensbehov. Underlaget bygger på SKR:s prognoser som brutits ner på Vetlandas lokala situation. Varje förvaltning har upprättat en kompetensförsörjningsplan med pensionsprognos och det finns även framtagna handlingsplaner kopplade till planen. På övergripande nivå håller en ny plan på att tas fram vid utvärderingstillfället. Denna ska vara klar vid årsskiftet 2021-22.

Kommunen arbetar med olika kompetenshöjande satsningar för olika yrkesgrupper. Dessa sker bland annat genom bidrag från omställningsfonden och EFS-rådet. Yrkesgrupper som kompetensutvecklas är bland annat vårdbiträden som får utbildning till undersköterskor och sjuksköterskor som kan få stöd till specialistutbildning. Utvärderarna har inte kunnat se några dokumenterade årliga uppföljningar och analyser av hur åtgärder påverkar kompetenssituationen i organisationen. Sådana bör göras.

Vid intervjuerna lyftes problemet med att det är svårt för mindre grupper eller för enskilda individer att få olika smalare utbildningar som är viktiga för att stärka och bredda kompetensen på arbetsplatsen. Det nämndes att digitala utbildningar har börjat användas i större omfattning i kommunen och att det borde finnas stora möjligheter att utnyttja detta mer för de lite smalare behoven. Vid smalare utbildningar eller utbildningar som når ett fåtal, är det viktigt att det finns system för att sprida kunskapen till flera i organisationen. Detta kan göras genom att bygga upp nätverk och olika stödsystem för att sprida kunskap inom arbetsplatsen eller hela verksamheten. Detta bör vara ett förbättringsområde för Vetlanda.

Att vara en attraktiv arbetsgivare är en viktig faktor för att dra till sig och behålla kompetenta medarbetare. Det finns flera olika förmåner för anställda som stärker attraktiviteten i Vetlanda. Kommunen har ett bra flextidsavtal, möjligheterna till distansarbete har stärkts och det finns möjlighet att träna på arbetstid alternativt att utnyttja en friskvårdspeng på 1 000 kr. För vissa finns

möjlighet att pensions- eller semesterväxla sin lön. En viktig insats är att kommunen försöker stärka möjligheten för anhöriga att få jobb om någon söker sig till kommunen från andra delar i Sverige. I Vetlanda görs det genom samverkan med omkringliggande kommuner och med näringslivet. Även om många insatser görs, så finns det alltid möjligheter till att stärka attraktiviteten ytterligare. Flera av de förmåner om lyfts fram finns även i många andra kommuner. Vetlanda ligger i en region där pendlingsmöjligheterna är relativt stora vilket ökar konkurrensen om arbetskraft.

Kommunen arbetar systemiskt med sin rekrytering. Arbetet hålls ihop via kommunens kompetenscentrum där bemannings- och rekryteringsfrågor hanteras. HR-konsulterna stödjer även vid rekrytering på enhetsnivå. Kommunen har en specifik webbplats ”[jobb.vetlanda.se](http://jobb.vetlanda.se)” där information för arbetssökande finns samlad på ett snyggt sätt.

Ett kvitto på att Vetlanda är en attraktiv arbetsgivare är att resultaten i de återkommande medarbetarundersökningarna visar på goda resultat och att många vid intervjuerna pekar på att det är förhållandevis lätt att rekrytera nya medarbetare till Vetlanda.

### **Arbetsmiljö**

Det finns en tydlig struktur för arbetsmiljöarbetet i kommunen. Denna struktur finns beskrivet i ett årshjul med riktlinjer och rutiner för att undersöka, riskbedöma, åtgärda och kontrollera arbetsmiljön. Att arbetet genomförs följs upp årligen. Det erbjuds återkommande utbildningar kopplat till olika delar i det systematiska arbetsmiljöarbetet. Kommunen genomför en återkommande medarbetarenkät där många frågor som har kopplingar till arbetsmiljö finns med. Alla arbetsplatser ska upprätta handlingsplaner i förhållande till de resultat som uppnås i enkäten. En styrka i Vetlanda är att även de kommunala bolagen finns med i arbetet kring medarbetarundersökningen.

Vid intervjuerna framkom synpunkter på att kommunikationen kring vad som pågår inom arbetsmiljöarbetet ibland är bristfällig på arbetsplatserna och att dialogen och delaktigheten kan ökas på vissa håll när det gäller att arbeta med förbättringsarbetet kring arbetsmiljön.

### **Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen**

Kommunen har en likabehandlingsplan som gäller för 2018-2021. Denna innehåller en del statistik från 2017/18 och pekar ut ett antal ambitiösa mål som

ska vara uppnådda till 2021. Det övergripande syftet med planen är att kommunen strävar efter att vara fria från diskriminering och trakasserier oavsett könstillhörighet, etnisk tillhörighet, funktionshinder, sexuell läggning, religion, ålder samt könsöverskridande identitet och uttryck. Kommunen anger att effekterna av åtgärder som görs utifrån planen ska följas upp på övergripande nivå med utgångspunkt i medarbetarundersökningen.

Vetlanda bör på övergripande nivå stärka uppföljningen och analysen av de effekter som uppnås utifrån arbetet i likabehandlingsplanen. Mycket av det som sker är delegerat till nämnd och förvaltning och någonstans bör de samlade effekterna sammanställas och de olika arbetssätten värderas. Det handlar då om att utöver bilden som medarbetarenkäten ger, på olika sätt följa upp med statistik och undersökningar för att kunna sammanställa en heltäckande nulägesbild.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR-strategiskt dokument med tydliga mål</li> <li>• Alla förvaltningar har kompetensförsörjningsplaner</li> <li>• Flera olika riktade insatser kring att höja yrkeskompetens</li> <li>• Många anslag för att skapa den attraktiva arbetsplatsen</li> <li>• Systematiskt arbete med rekrytering</li> <li>• Återkommande medarbetarundersökningar i hela kommunkoncernen</li> <li>• Tydlig likabehandlingsplan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revidering av personalpolicy och HR-strategiskt dokument</li> <li>• Samlad uppföljning av HR-strategiskt program</li> <li>• Fler smalare men viktiga utbildningsinsatser genom digitala utbildningar, intern kunskapsspridning, etc.</li> <li>• Bättre kommunikation och bredare delaktighet i arbetsmiljöarbetet</li> <li>• Återkommande samlad uppföljning och analys av likabehandlingsplanen</li> </ul>

## Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</li><li>• Chefernas uppdrag och förutsättningar</li><li>• Intern kommunikation</li><li>• Utveckling av ledarskap och medarbetarskap</li></ul>	59

### Allmänt

Ett bra chefs-och ledarskap är avgörande för att attrahera kompetenta och engagerade medarbetare. Chefs-och ledarskapets främsta uppgift är att leda och organisera arbetet så att verksamheterna når sina mål. Det ska vara tydligt vad som förväntas av chefer, ledare och medarbetare avseende handlingsutrymme. En chef sätter ramar men skapar också förutsättningar och möjligheter för underställda att utföra ett gott arbete. En chef på högsta ledningsnivå är genom sitt sätt att vara och agera en förebild och god representant för kommunen.

Chefs-och ledarskapet är inte i första hand en personlighetsegenskap utan uppstår i interaktion mellan människor i ett organisatoriskt sammanhang. Ett gott chefs-och ledarskap kan beskrivas som en god organisationskultur där såväl chefer, ledare och medarbetare agerar enligt gemensamma synsätt.

Likväl som att stötta cheferna i deras uppdrag, behöver medarbetarnas engagemang stimuleras och förutsättningar samt handlingsutrymme skapas för medarbetare att göra sitt bästa för att bidra till en god och uppmuntrande arbetsmiljö.

### Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

HR-strategin i Vetlanda beskriver inriktningen kring ledarskap och medarbetarskap. Som tidigare nämnts är strategin antagen år 2017, vilket gör att vissa av målen kan upplevas inaktuella och det är oklart hur de hanterats och om effekter har uppnåtts. Strategin ska uppdateras inför 2022, men detta var inte klart vid utvärderingstillfället. Utvärderarna har inte kunnat se några samlade och dokumenterade uppföljningar och analyser av målen i strategin. Kommunens ledarskapsutbildningsprogram berör en hel del av det som finns i strategin kring ledarskap. Både HR-strategin och utbildningsprogrammet vänder sig även till bolagscheferna vilket är positivt.

Kommunens syn på medarbetarskap beskrivs även det i HR-strategin. Det är oklart om de mål som anges för medarbetarskapet har uppnåtts, då ingen uppföljning har varit tillgänglig för utvärderarna. Åtgärder som beskrivs inom ramen för medarbetarskapet utgörs idag mycket av vad som är legio i dagens kommuner, t.ex. genomförande av medarbetarsamtal, ATP som mötesplats för kommunikation och lönekriterier som riktningvisare för vad som är prioriterat. Strategin för medarbetarskap skulle behöva vidgas och stärkas.

### **Chefernas uppdrag och förutsättningar**

Kommundirektörens ledningsgrupp är den högsta ledningen på tjänstesidan av organisationen. Bilden av hur denna ledningsgrupp uppfattas och hur synlig den är, varierar mycket inom olika verksamheter och enheter. En del i intervjuerna refererar till ett synligt ledarskap och god kommunikation, medan andra talar om otydlighet och bristande kommunikation. Representanterna i denna ledningsgrupp påpekar själva att det finns förbättringsmöjligheter kring att tydliggöra gruppen som goda förebilder och som bärare av kommunens vision, mål och värdegrund. På plussidan ligger att kommunen arrangerar två chefsdagar per år. Även chefsfrukostar arrangeras. Här finns goda möjligheter för ledningsgruppen att kommunicera gemensamt.

Tydliggörande av chefernas uppdrag och mandat är en viktig faktor för att chefer ska kunna fullgöra sina åtaganden. Det finns flera anslag i Vetlanda som klargör detta uppdrag och mandat. Kommunen har upprättat tydliga delegationsordningar som undertecknas av respektive chef. Systematik kring återkommande samtal chef till chef är tydlig och det finns en samlad chefsinformation på kommunens intranät. Kommuns ledarskapsprogram med olika utbildningar skapar också en trygghet när det gäller chefernas roll i organisationen.

Ett problem är att det trots en genomtänkt systematik, finns chefer som har svårt att utöva sin roll som chef och ledare. Det som nämns av vissa som problem är arbetsplatser med många medarbetare per chef, vilket gör det svårt att räkna till och hinna med. En annan orsak som skapar hinder är en tung administrativ börda för vissa chefer. Hjälpen från stödfunktioner som kan bistå cheferna med kompetens verkar vara ojämnt fördelade mellan olika verksamheter och enheter. Något som också kan vålla bekymmer är att de olika administrativa IT-system som används för stöd i verksamheten, upplevs vara tidkrävande att hantera av vissa. Viktigt här att säga att alla chefer uttalar sig mycket positivt om de

personer som bistår kring stödprocesser som ekonomi, HR, kvalitet, etc. Problemet är att flera är i behov av mer av detta kompetenta stöd.

Ett förbättringsområde skulle kunna vara att utvärdera hur stödprocesserna upplevs och fungerar för cheferna och se på möjligheter att förenkla och förbättra dessa.

### **Intern kommunikation**

En väl fungerande internkommunikation är en nyckel till att samla ihop organisationen och få till en fungerande ledning och styrning på alla nivåer. Som tidigare nämnts är de gemensamma chefsmötena och chefsfrukostarna som genomförs viktiga för att föra ut information från ledningsgruppen och för att ha en dialog kring olika frågor som berör chefskollektivet.

Under de två senaste åren när pandemirestriktioner har satt fokus på kommunens digitala kommunikationskanaler, har det blivit tydligt att internkommunikationen måste fungera på ett bra sätt. Vid intervjuerna visar det sig att kommunikationen upplevs på olika sätt i olika delar ute i verksamheten. En del är nöjda med den information som utgår från kommun- och förvaltningsledning, en del upplever att den inte fungerar. Det finns flera möjligheter att kommunicera digitalt internt. Huvudkanalerna är att lägga upp information på intranätet, att mejla eller att använda TEAMS som mötesplats och informationslagringsplats. Det framkommer att det ibland uppstår förvirring kring var information förmedlas. Speciellt TEAMS lyfts som besvärligt att navigera i. Ett förbättringsförslag är att tydliggöra var och hur information ska spridas och lagras.

### **Utveckling av ledarskap och medarbetarskap**

Vetlanda har en genomtänkt satsning på sin ledarutveckling. Alla chefer i både förvaltningar och bolag genomför ett nioårigt chefs- och ledarutvecklingsprogram. Det består av grundläggande utbildningar, men också fördjupningsutbildningar. Vetlanda har format ledarskapsutvecklingen utifrån de egna förhållandena och förutsättningarna i kommunen vilket är en styrka. De insatser som genomförs utvärderats löpande, både på individnivå och utifrån helheten. Det finns utöver detta ytterligare satsningar på ledarskapsutveckling. Vetlanda samverkar med tio andra kommuner i ett gemensamt program för blivande chefer. Kommunen har två platser per år på en utbildning kring hållbart ledarskap som genomförs återkommande på Jönköpings universitet.



Nya rektorer inom barn- och utbildning går på nationella rektorsprogram. Inom ledarutveckling är kommunen ett gott exempel.

Begreppet medarbetarskap finns i Vetlanda. Det är bland annat en rubrik i lönekriterierna och det används även i personalpolicyn och i HR-strategin. Skillnaden när det gäller ledarskap och medarbetarskap är att det inte finns en så tydlig kommunövergripande satsning kring att utveckla det gemensamma medarbetarskapet, som det som genomförs för ledarskapet. Kommunen pekar mer på de verksamhetsnära forumen när det gäller utveckling av medarbetarskapet. Det handlar om diskussioner på ATP, medarbetarsamtal och tillämning av lönekriterier.

Ett kommungemensamt medarbetarskap är lika viktigt som ett gemensamt ledarskap. De komponenter som finns i ledarutveckling bör även kunna tillämpas i medarbetarutveckling. Kommunen genomför en återkommande introduktionsutbildning för nyanställda, men fler utbildningssatsningar kring Vetlandas medarbetarskap skulle kunna tas fram. Kommunen har planer på att genomföra en medarbetardag, vilket är kan bli en av flera aktiviteter som stärker Vetlandas gemensamma medarbetarskap.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR-strategi och ledarskapsprogram som sammanfattning för ledarskapsstrategi</li> <li>• Chefsdagar och chefsfrukostar</li> <li>• Tydliga delegationsordningar</li> <li>• Positiva omdömen om stödfunktioner inom ekonomi, HR, m.fl.</li> <li>• Ett gediget ledarskapsutvecklingsprogram</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Återkommande samlade utvärderingar av Vetlandas ledarskap</li> <li>• Tydliggör strategin för medarbetarskapet</li> <li>• Tydliggöra kommundirektörens ledningsgrupp som förebild i ledarskapet</li> <li>• Ge mer stöd till och förenkla chefernas administration</li> <li>• Stärk internkommunikationen</li> <li>• Satsa på ett medarbetarskapsutvecklingsprogram</li> </ul>

## 4. Översikt av poängfördelning

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

<b>1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	10	20
1.2 Kommunens information till medborgarna	5	10
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	15	30
1.4 Transparens kring resultat	5	10
1.5 Förutsättningar för politiken	18	30
	<b>53</b>	<b>100</b>

<b>2. Samhällsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
2.1 Strategi för hållbar utveckling	8	15
2.2 Social hållbarhet	17	30
2.3 Ekologisk hållbarhet	13	30
2.4 CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR	20	25
	<b>58</b>	<b>100</b>

<b>3. Styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
3.1 Strategi för styrning	10	10
3.2 Politisk styrning	20	30
3.3 Uppföljning och analys	17	25
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	8	20
3.5 Koncernstyrning	4	15
	<b>59</b>	<b>100</b>

<b>4. Effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
4.1 Strategi för ökad effektivitet	13	20
4.2 Långsiktig planering för ökad effektivitet	15	20
4.3 Jämförelser för ökad effektivitet	12	20
4.4 Ny teknik som ökar effektivitet	14	20
4.5 Samverkan för ökad effektivitet	17	20
	<b>71</b>	<b>100</b>

<b>5. Brukarens fokus</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
5.1 Strategi för brukarens fokus	12	20
5.2 Fokus på service och bemötande	10	20
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	20	20
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	12	20
5.5 Brukarinflytande	16	20
	<b>70</b>	<b>100</b>

<b>6. Kvalitetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	16	20
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	2	20
6.3 Innovation och ständiga förbättringar	17	30
6.4 Lära av goda exempel	20	30
	<b>55</b>	<b>100</b>

<b>7. Arbetsliv</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
7.1 Strategier för hållbart arbetsliv	10	15
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	31	40
7.3 Arbetsmiljö	17	25
7.4 Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	10	20
	<b>68</b>	<b>100</b>

<b>8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	10	20
8.2 Chefernas uppdrag och förutsättningar	17	30
8.3 Intern kommunikation	11	20
8.4 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	21	30
	<b>59</b>	<b>100</b>