

Kommunkompassen

Analys

av Östersunds kommun

29 sept. – 1 okt.

2008

Innehåll:

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

Josephine Härdin, Mora kommun

Bengt Odeholm, Partille kommun

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, Oslo Universitet och Morten Øgård, Agder 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 jäm-

förelser 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 Östersunds kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Östersunds kommun

Östersund är en norrlandskommun som när det gäller natur har ett brett utbud. Stor-sjön i direkt anslutning till staden Östersund erbjuder segling, bad och vattensport under sommaren. Både norrut och söderut sträcker sig vidsträckta skogområden och i närområdet finns flera stora fjällområden med goda möjligheter till vintersport. Bland dessa är Åre det mest kända med backar och skidanläggningar som gör området till det främsta vintersportområdet i norra Europa.

Kommunen har mycket goda förbindelser med omvärlden. Frösöns flygplats har dagliga förbindelser till Stockholm, Luleå, Umeå och Kiruna. Flygplatsen ligger 10 minuters bilväg från centrum. Stambanan och inlandsbanan löper samman i Östersund. Tågförbindelsen till Stockholm tar omkring 5,5 timmar och till Trondheim i Norge tar det ca. 4 timmar.

Mellan åren 1993 och 2002 minskade befolkningen i Östersund från 59 300 invånare till knappt 58 200. Under senare år har ett trendbrott skett och befolkningen har ökat till nästan 58 690 personer år 2007

En stor del av de yrkesaktiva i Östersunds kommun arbetar inom området vård- och omsorg. Handel och kommunikation är den bransch som ligger på andra plats i storlek.

En viktig och växande bransch är turism- och besöksnäring. Ett signum som Östersund vill sprida är "Vinterstaden". I staden finns en skidstadion med 89 km preparerade skidspår, varav 29 km med belysning, en slalombacke och en skidlek, "Fun-park", för barn som åker längdskidor. Kommunen öppnar nästa år Sveriges längsta plogade skridskobana, "Medvinden". Ett tecken på framgång som vintercentrum i Sverige är de många tävlingar som arrangerats i vintersport. Exempel är VM i Skidskytte, Arctic Cat Cup, VM-deltävling i Enduro, Världscupen i längdskidåkning, Vertex 24 och junior-VM i curling. I kommunen finns även ett forskningsinstitut inom Mittuniversitetet och ett laboratorium för idrottstester. Hit kommer eliten av landets skidåkare för att testa sig och förbättra sina resultat.

Östersunds kommun är den största arbetsgivaren med cirka 5 800 anställda (tillsvidare, visstid- och timavlönade) vilket motsvarar 4 500 årsarbetare. Tidigare har försvaret varit en stor arbetsgivare, men idag finns inte mycket kvar av denna verksamhet. Flera stora företag med välkända varumärken och produkter verkar i Östersund. Kommunen har valt att försöka profilera sig inom områdena upplevelser, utbildning och miljödriven företagsutveckling. Några företag inom dessa områden är Ullfrotté tillverkar värmeställ, tälttillverkaren Hilleberg The Tentmarker, Klättermusen som producerar friluftsutrustning och Lenco som är världsledande när det gäller tillverk-

ning av snökanoner. Det största företaget i kommunen är Aditro som arbetar med bl.a. callcenterverksamhet.

Mittuniversitetet har ett av sina tre campus i Östersund. De övriga ligger i Härnösand och Sundsvall. Östersund är det största campuset med omkring 7 000 studenter och erbjuder utbildningar inom framförallt samhällsvetenskapliga discipliner.

Kommunorganisationen

Östersunds kommun är idag organiserad i en struktur som bygger mycket på det klassiska receptet ”en nämnd en förvaltning”. Före år 2003 var kommunen organiserad som en mer renodlad beställar-/utförarorganisation. Rester från detta finns i organisationen genom att tekniska förvaltningen och serviceförvaltningen fungerar som utförarenheter (”köp och sälj”) under en utförarstyrelse. Kultur- och fritidsförvaltningen samt delar av miljö- och samhällsnämnden agerar som en beställarnämnd för sina verksamheter.

Den politiska mandatfördelningen från senaste valet ser ut på följande sätt:

Parti	Mandat
Socialdemokraterna	27
Folkpartiet	4
Moderata samlingspartiet	11
Centern	15
Vänstern	4
Miljöpartiet	4
Kristdemokraterna	2
Totalt	67

Utvärderingen

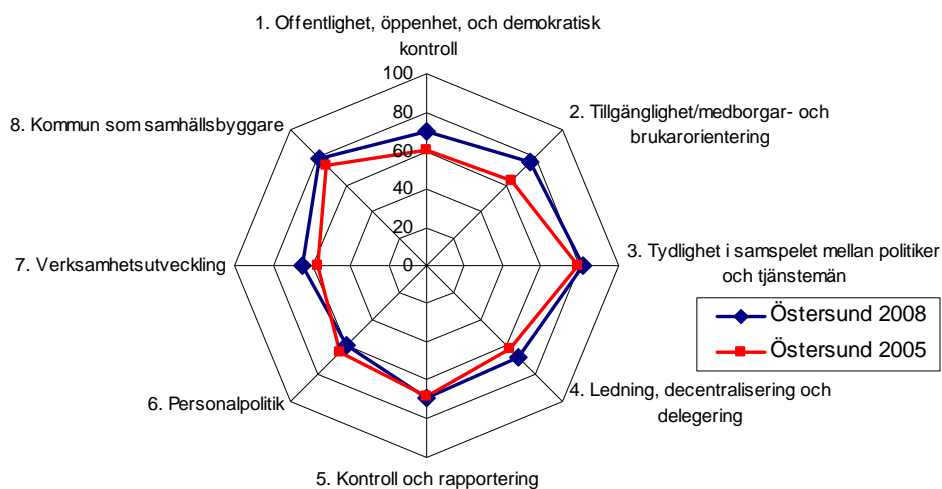
Utvärderingen av Östersunds kommun genomfördes i månadsskiftet september - oktober år 2008 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Den första genomfördes år 2005. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

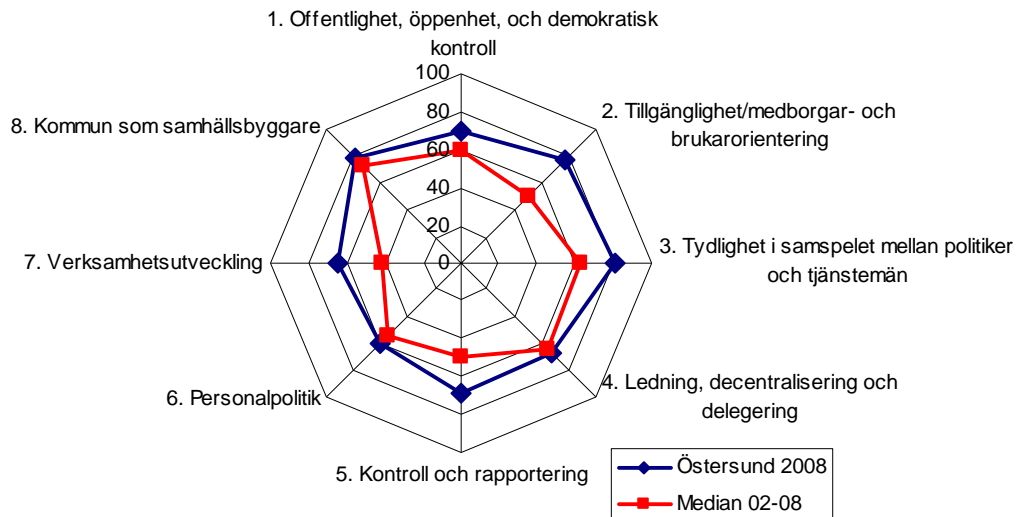
Tabell 1 Östersunds kommun 2008 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden. Resultatet jämförs med poängen för 2005 års utvärdering och med medianvärdet för alla utvärderingar genomförda 2002 – 2008.

	Östersund 2008	Östersund 2005	Median utvärde- ringar 02-08
Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	70	60	60
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	76,5	63	49,5
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	81	79	63,3
Ledning, decentralisering och delegering	68	62	64,3
Kontroll och rapportering	69	68	49
Personalpolitik	59,5	63,5	55
Verksamhetsutveckling	65	57	41
Kommun som samhällsbyggare	79	74	72,5
TOTALT	568	526,5	450

Nedan visas Östersunds förändringar avseende poäng per område mellan de två utvärderingar som gjorts år 2005 och 2008.



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 Östersunds profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medianvärdet av för alla de utvärderingar som gjorts år 2002-2008.



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

Tabell 2 Östersunds resultat jämfört med fem andra kommuner.

Kriterium	Sundsvall 2006	Uddevalla 2007	Lomma 2007	Umeå 2007	Borås 2008	Östersund 2008
1	55	85	78	73	72	70
2	59,5	84,5	78,5	79,5	61,5	76,5
3	61	89,5	80	79	54	81
4	67,5	74	69	84,5	57	68
5	47	81	62	79	50	69
6	44,5	65,5	61,5	78	36,5	59,5
7	47	80	54	75	45	65
8	72	80	64	98	85	79
Totalt	453,5	639,5	547	646	461	568

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 70 utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet

Sammanfattning av utvärderingen

Utvärderingen enligt Kommunkompassen visar på en kommun som arbetar brett med utvecklingsfrågor och som har ett helhetsperspektiv på styrning, uppföljning, processer, m.m. Utvärderingen visar att kommunen på systemnivå ligger bland framkantskommunerna i Sverige.

1. Det politiska systemet

Demokrati bygger på en politisk dialog med medborgarna. Det handlar då både om att informera och om att lyssna. När det gäller information om vad som ”är på gång” inom den kommunala verksamheten har Östersund många olika kanaler. Kommunen har en tydligt medborgar-/brukaranpassad hemsida där det finns mycket information. Kommunen ger även ut en tryckt hushållstidning och man annonserar återkommande dagspress. Eftersom det finns en god bevakning av dagspress ”Östersundsposten och Länstidningen” har kommunen anställt en pressinformatör som ska bistå förvaltningarna med att få ut intressant information till tidningarna.

I Östersund är det också mycket lätt att få tillgång till offentliga handlingar eftersom dessa alltid finns bifogade till kallelser och protokoll som läggs ut på Internet. Kommunens diarium är dessutom sökbar via Internet.

Kommunen har under senare år blivit tydligare med att redovisa de resultat kommunen uppnår genom att på ett samlat ställe publicera jämförelser, brukarundersökningar, medborgarenkäter, m.m. Dock finns det ännu inte så mycket underlag redovisat under rubrikerna. Intrycket är att denna resultatsida kan utvecklas mer.

När det gäller att lyssna på medborgarna finns flera exempel på att kommunen öppnar upp för dialog. Processen med att revidera kommunens hemsida, Agenda 21-visionen och tillväxtprogrammet har innehållit lovvärda diskussioner med kommunens medborgare. Direktsända kommunfullmäktigesammanträden via webben, medborgarförslag och ”förslag” är anslag som stärker medborgardimensionen. Dock bör sägas att det just inom området medborgardialog finns ytterligare utvecklingsmöjligheter för kommunen att stärka medborgarnas inflytande och engagemang.

2. Kommunernas förmedling av tjänster

Östersund har en styr- och uppföljningsprocess i den kommunala verksamheten som innehåller många exempel på tydligt beskrivna och uppföljningsbara mål. Kommunen har en god rutin kring att arbeta med kvantifierbara mått inom områdena ekonomi, volym, och kvalitet för att målsätta och mäta sin verksamhet. För att arbetet i kommunen ska löpa smidigt är det viktigt att rollerna för politiker och tjänstemän är tydliga. Så är fallet i Östersund och det är delvis tack vare det ambitiösa ledarskapsprogram som riktats till både politiker och tjänstemän. En utmaning som Östersund delar med många andra kommuner är att sammankoppla resurser (kr) med verksamhet (kvalitet) och därigenom på sikt kunna mäta viktiga faktorer som produktivitet och effektivitet.

Ett tydligt brukarfokus och ett väl definierat kvalitetsarbete finns i kommunen på övergripande nivå. Detta innehåller flera starka komponenter som synpunkts-/klagomålshantering, servicedeklarationer, arbete med externa jämförelser, m.m. Ett viktigt steg är att konfirmera och befästa de satsningar som görs i hela organisationen och se till att de olika komponenterna samspelar med varandra och förstås och används ute i respektive verksamhet. Här kan utvecklingsfora som arbetar enligt den så kallade PUFF-metoden (planera, utföra, följa upp, förbättra) spela en viktig roll, samt genomförande av den medarbetarutbildning som diskuterats.

3. Kommunen som arbetsplats

De viktigaste delarna i ett strategiskt personalpolitiskt arbete finns på plats i Östersund. Kommunen arbetar systematiskt med arbetsmiljöarbetet, både på lokal nivå och på övergripande nivå. Fungerande samverkansavtal och en återkommande organisationsdiagnos (medarbetarenkät) är viktiga komponenter. Kommunens individanpassade lönesättning utgår från lönekriterier som direkt kopplar till kommunens övergripande kvalitetspolicy. En mycket stark satsning på ledarskapsutveckling för alla chefer och för ledande politiker har varit en viktig förutsättning för att skapa en helhetsförståelse och för att skapa engagemang inom organisationens anställda. Kommunen planerar att eventuellt genomföra även en medarbetarutbildning, vilket borde stärka organisationen ytterligare.

Vissa förbättringsområden finns i att stärka arbetet med kompetensutveckling. Det handlar då kanske mest om att säkra kompetensutvecklingen hos den enskilde medarbetare genom individuella kompetensutvecklingsplaner som följs upp. Ett annat utvecklingsområde är att arbeta för att stimulera kreativitet och goda idéer. Kommunens nyinrättade kvalitetspris kan ses som en del i detta arbete.

4. Utvecklingen av lokalsamhället.

Kommunen arbetar med ett starkt fokus för att utveckla hela den geografiska kommunen. Ambitionen och riktningen i detta arbete belyses i kommunens tillväxtprogram. Föreningslivet har en stark ställning i Östersund och fokus ligger en hel del på idrott. Kulturlivet är också aktivt och i kommunen arrangeras flera olika evenemang, bl.a. Storsjöyran som attraherar besökare även utanför kommunens gränser. Det är kanske på näringslivssidan som de starkaste satsningar sker just nu. Ett exempel är satsningen på Mid Sweden Science Park som kommunen vill bygga upp tillsammans med Mittuniversitetet och det lokala näringslivet. Verksamheten här vill man knyta an till de strategiska områden man valt ut för Östersunds framtid: upplevelser, utbildning och miljödriven företagsutveckling. Tillsättningen av en företagslots är en annan satsning som troligtvis kommer att underlätta företagets kontakt med kommunen.

Det finns många exempel på internationella samarbetsprojekt i Östersund. På verksamhetsnivå är det skolan som har flest utbytesprojekt med andra länder. Det finns även flera exempel på större samarbetsprojekt, dels påbörjade, dels planerade, där samarbetspartners finns i Norge, Polen, Syd Afrika, Kina, m.m. Inom området internationalisering finns troligtvis ytterligare möjligheter till att skapa samarbetsprojekt som kan stärka Östersunds utveckling. En tydlig markering att de internationella frågorna är viktiga är att kommunen anslagit centrala medel som kan användas av förvaltningarna för studieresor, besök, etc.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

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

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Östersundbornas 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.

Vid utvärderingstillfället 2005 hade Östersund 60 poäng. Nu uppnår man 70 poäng, vilket är en tydlig förbättring och ett gott resultat jämfört med medianvärdet för alla utvärderingar som är 60 poäng. Förbättringar har genomförts avseende information till medborgarna genom light-versioner av handlingar, utgivning av kommuntidning, anställning av pressinformatör, m.m. En annan dimension av information som utvecklats är information av resultat och jämförelser.

Information till medborgarna

Östersunds hantering av information inför och efter möten med kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder är ett föredöme för andra kommuner. På kommunens hemsida finns kallelser och protokoll för alla dessa politiska forum. Till både kallelser och protokoll finns kopplade handlingar i pdf-format. Utöver detta är kommunens diarium sökbar via Internet. Att denna information ska vara tillgänglig för medborgarna klargörs genom den kommunövergripande servicedeklaration som kommunen tagit fram och som beskriver vad kommunen åtar sig kring denna form av information.

Sedan förra utvärderingen med Kommunkompassen har Östersund tagit fram förenklade "light-versioner" av både budget och årsbokslut. Detta är ett steg åt rätt håll när det gäller att förenkla och tydliggöra viktig information till medborgarna. Dock skulle dessa nya dokument kunna förenklas ytterligare genom att få en tydligare layout med t.ex. bilder och diagram istället för enbart tätskriven text. Här kan Lomma kommun vara ett gott exempel.

Kommunens huvudkanal till medborgarna när det gäller information är via kommunens hemsida. Utöver detta finns ytterligare två informationskanaler. Kommunen ger ut en kommuntidning "Östersund" två gånger per år. Den glesa utgivningen gör att här kan endast publiceras information med en "lång" varaktighet. För att sprida ytterligare information om beslut, företeelser, åtgärder, m.m. köper kommunen annonsplats i Östersundsposten och Länstidningen. Idag ligger ansvaret för denna annonsering på förvaltningsnivå. Det innebär att layout, utformning och tidpunkt för publice-

ring av dessa annonser saknas och samordningen av innehållet låg. Kommunen diskuterar att samla denna annonsering under en kommunövergripande vinjett och samordna tidpunkten för publicering. Detta är ett steg som troligtvis skulle öka kvalitet och tillgänglighet på informationen.

Kommunen har satsat på att hjälpa nämnder och verksamheter att nå ut med sin information genom att bl.a. ha anställt en pressinformatör och en strategisk informatör. Detta stöd fanns inte vid förra utvärderingstillfället.

Information om resultat

Idag finns en gemensam ingång på kommunens hemsida under ”Kvalitet och resultat” där kommunen presenterar resultat från medborgar- och brukarundersökningar, olika utvärderingar, nyckeltal, måluppfyllelse, m.m. Denna sida är ny i förhållande till utvärderingen 2005. Denna informationssida är en föredömlig satsning av kommunen för att kunna tydliggöra för medborgarna vilka resultat kommunen uppnår och vilken kvalitet kommunen har på sina tjänster. Följande rubriker redovisas:

- Brukarundersökningar
- Internkontroll
- Jämförelser med andra kommuner
- Kommunfullmäktiges utvärderingar
- Kommunkompassen
- Medarbetarenkäter NMI
- Medborgarenkäter NMI
- Nyckeltal i Östersunds kommun
- Servicedeklarationer och Synpunktshantering
- Utvärdering av kvalitet

Vid utvärderingstillfället visade sig flera av rubrikerna innehålla få redovisade undersökningar. T.ex. under ”Brukarundersökningar” fanns endast tre brukarundersökningar publicerade. Det är viktigt att rubrikerna innehåller information så att medborgarnas bl.a. kan jämföra resultat med andra kommuner. Inom området jämförelser pågår flera projekt och processer som kommer att utveckla detta område. Bl.a. kan nämnas kommunens medverkan i projekten ”Kommunen Kvalitet i Korthet” och ”Måttbandet”. Utvärderarnas uppfattning är att detta är ett område som håller på att utvecklas i Östersund.

Medborgardialog

Inom området medborgardialog arbetar Östersund i stort sett på samma sätt som vid den tidigare kommunkompassutvärderingen 2005. De ”tung” beslutsprocesserna, som t.ex. budgetprocessen, innehåller inga direkta inslag av medborgardialog. Denna process hanteras inom ramen för den representativa demokratin inom kommunfullmäktige och nämnder.

Dock finns det flera inslag av att medborgardialog indirekt påverkar budget. Kommunen har genomfört/påbörjat en dialog kring revideringen av både kommunens Agenda 21 vision och tillväxtprogrammet. Kommunens nya hemsida har utvecklats i samspel med medborgare. Inom samhällsplaneringen finns flera exempel på dialog med medborgarna. Ett exempel är den hearing som gjordes i samband med planering-

en av stortorget ombyggnad. Varaktiga grupper som kommunens politiker har återkommande dialog med är bl.a. ungdoms-, pensionärs- och handikapprådet **samt samverkansrådet för idrott**. Det finns även ett ungdomsfullmäktige i kommunen.

Sedan en längre tid tillbaka har nämnderna haft öppna nämndsmöten, men dessa är inte så välbesökta. En nyhet är att kommunfullmäktigesammanträdena går att följa via webb-TV. Enligt de intervjuade har intresset varit relativt stort kring denna tjänst.

Det finns möjlighet att lägga medborgarförslag till kommunfullmäktige, men det finns även möjlighet att skicka förslag/synpunkter till kommunen som direkt kan kanaliseras ner till nämnder och förvaltningar för handläggning.

Trots att det finns en hel del anslag kring området ”medborgardialog” finns det fortfarande utrymme för utveckling och förnyelse inom detta område. Det finns idag flera spännande utvecklingsprojekt inom SKL:s ”Medborgardialogprojekt”, som skulle kunna inspirera kommunen. Det handlar då om medborgarpaneler baserade på e-post och sms, byggande av en ”medborgarbudget”, design av tjänster genom medborgardialog, m.m. I detta projekt finns ett stort antal olika kommuner engagerade.

Ytterligare ett förbättringsområde är att tillse att alla kommunen politiker har en e-postadress. E-post är i mångt och mycket den stora huvudvägen då det gäller kontakt mellan människor idag, framförallt för unga och att som politiker inte finnas tillgänglig denna väg kan betraktas som om han/hon undanber sig kontakt. Det finns fortfarande politiker i Östersund som inte går att nå via e-post.

Sammanfattning område 1

Styrkor

- Handlingar tillgängliga på nätet via pdf och diariet
- Pressinformatör
- Light-versioner av dokument
- Resultat på hemsidan
- Flera former av ”indirekt” medborgardialog

Förbättringsområden

- Synkronisera och systematisera annonsering i dagspress.
- Systematik kring publicering av resultat
- Fler inslag och nytänkande kring medborgardialog
- E-post till alla politiker

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.

Inom område 2 har Östersund gjort de största förbättringarna jämfört med den första utvärderingen. Kommunen uppnår nu 75,5 poäng jämfört med 63 poäng år 2005. Medianvärdet är här 63 poäng. De stora förändringarna bygger framförallt på utvecklandet av en kommunövergripande kvalitetsstrategi med ett tydligt fokus på brukarna. Även synpunkts- och klagomålshanteringssystemet som sätts precis innan förra utvärderingen har blivit tydligare avseende rutiner och hantering. Dock finns det inom detta system möjlighet till ytterligare förbättringar.

Kommunövergripande brukarfokus

Kommunens gemensamma värderingar kan likas vid den gemensamma lagmoral som bör genomsyra ett framgångsrikt idrottslag. De enskilda spelarna måste veta vad som förväntas av dem och vad deras roll i laget är i förhållande till helheten. Kommunens gemensamma värderingar bör genomsyras av ett tydligt brukarfokus.

Man behöver inte leta länge för att hitta flera viktiga dokument som beskriver Östersunds fokus på vem man är till för – ”brukaren”. I den kommunövergripande servicedeklarationen står följande:

”Du kan alltid förvänta dig att du av alla anställda får ett positivt och respektfullt bemötande och att kvalitetsbrister snabbt åtgärdas. Alla som tar kontakt med kommunen ska uppleva att tillgängligheten är hög och att man får snabb och korrekt information. Du ska inte behöva ringa mer än ett samtal. Vi ser till att rätt person kontaktar dig inom två arbetsdagar.”

I Kommunens övergripande kvalitetspolicy finns fyra dimensioner som alla har bäring på brukaren. Dessa är: tillgång/tillgänglighet, inflytande, bemötande och kompetens. Flera viktiga dokument är kopplade till dessa dimensioner. Det gäller bl.a. kommunens Internet och e-strategi. Kommunens lönekriterier bygger dessutom på kvalitetsdimensionerna. Kommunen har genomfört en utvärdering utifrån kommunfullmäktigeperspektiv avseende nämndernas arbete med ”Tillgång och tillgänglighet” (jan 08).

Kommunens nya hemsidestruktur bygger tydligt på ett brukarperspektiv där utgångspunkten för att söka information bygger på vem du är som besökare.

En tydlig grafisk profil stärker bilden av en sammanhållen organisation och kan delvis fungera som ”lagtröja” för hela organisationen.

Ytterligare ett anslag som kan räknas in inom ramen för en tydlig brukarfokus är det påbörjade arbetet med att ta fram servicedeklarationer. Vid utvärderingstillfället kunde utvärderarna hitta åtta olika servicedeklarationer på hemsidan.

Implementering och utbildning

För att kommunen ska kunna omsätta de anslag som finns dokumenterade kring brukarorientering till praktiskt arbete, måste alla arbetstagare i kommunen veta vad det innebär utifrån den enskildes roll i organisationen. Den skrivna texten måste brytas ned och omformas till praktik inom respektive verksamhet. Här har ledarskapet en viktig roll som kunskapsförmedlare och god förebild. Östersund har satsat på ett omfattande ledarskapsprogram för alla chefer och även för ledande politiker. Enligt uppgift har denna utbildning genom tvärsektoriella grupper, tydliggörandet av roller, m.m. ökat kunskapen kring vad brukarfokus innebär.

Inom detta område är det viktigt för kommunen att arbeta vidare. Det finns många goda anslag kring olika verktyg och system som knyter an till brukarfokus, men det finns behov av att arbeta vidare med värderingar och hur brukarorienteringen kommer till uttryck. En bred medarbetarutbildning kring uppdrag, värderingar, roller, m.m. på liknande sätt som ledarskapsutbildningen, skulle kunna vara en väg att få brukarorienteringen att djupna i organisationen.

Det har genomförts medarbetarutbildningar med fokus på värderingar och bemötande/tillgänglighet. Kommunen genomförde i samband med skidskytte VM en värds-kapsutbildning och för anställda som möter företag planeras utbildning i ”konsultativt förhållningssätt”. Sådana utbildningar bör kunna omfatta alla och ha sitt fokus riktat mot medborgarna/brukarna som ”kunder”.

Respektive verksamhet t.ex. skola, IFO, omsorg har genomfört egna utbildningar som berör värderingar, bemötande etc. men då utifrån ett verksamhetsperspektiv.

Information och service

Kommunens hemsida har som tidigare nämnts en tydlig brukarprofil. Det är lätt att hitta eftersökt information. Enskilda förskolor, skolor, äldreboenden presenteras på ett enhetligt sätt med bl.a. geografiskt läge, profil, ansvarig chef, foto, etc. Det finns möjlighet att förstora texten på hemsidan och grundläggande information finns även på engelska. Det finns möjligheter att utveckla hemsidan ytterligare. Information på flera olika språk skulle kunna finnas och sidan skulle kunna ha talsyntes. När det gäller presentation av t.ex. skolor skulle ytterligare en dimension i presentationen vara vilka resultat skolorna åstadkommer.

Hemsidan har en sida som presenteras under rubriken ”e-tjänster”. Här går det att hitta ett antal e-tjänster som är kopplade till den enskilde, t.ex. bokning av fritidslokal, sök av gymnasieplats, omlån av böcker, m.m.

Fortfarande finns det hos medborgare/brukare ett behov av att tala med en fysisk person. Det kan ske via telefon eller direkt i ett möte. Många kommuner tillämpar principen ”en dörr in” när det gäller denna kontakt med brukarna. Tanken är att det finns ett ställe dit medborgare och brukare kan vända sig oavsett om det är telefonkontakt eller ett besök. Denna funktion kan då handlägga enkla ärenden och i många fall ge svar direkt. Då samtal eller möten måste slussas vidare äger kommunen ansvar för att den som frågar ska få svar. Detta arbetssätt anges i kommunens övergripande servicedeklaration, men intrycket är att det fortfarande inte slagit igenom i kommun-

organisationen ännu. Nacka kommun och Bromma Stadsdel är organisationer som infört konceptet "frontdesk" eller "kontaktcenter".

Valfrihet

Valfrihet mellan kommunens enheter inom grundskola gäller i mån av plats. Dock väljer få annan skola än upptagningsområdet. Det finns fem grundskolor med annan huvudman än kommunen och 12 st. förskolor, framförallt föräldrakooperativ. Valfrihet i mån av plats gäller även inom kommunens äldreboende. Ca 25 % av kommunens äldreomsorg är upphandlad på entreprenad. Det finns tre frigymnasier i Östersund. Östersund, Bräcke, Ragunda och Krokombildat ett gymnasieförbund där det är fri antagning mellan gymnasieskolorna.

Idag finns en trend till ett ökat fokus på valfrihet inom både skola och äldreomsorg i Sveriges kommuner. Östersund har ökat upp möjligheten för brukarna att själva påverka tjänster genom valfrihet. Hur mycket en kommun satsar på dessa frågor är i många kommuner en ideologisk fråga. Inom kommunkompassens bedömningskriterier finns utrymme att öka valfriheten för brukarna.

Brukarnas synpunkter

Det finns flera olika sätt att fråga brukarna kring hur de uppfattar kvaliteten på de tjänster de erhåller från kommunen. Det vanligaste sättet är via någon form av enkät. Brukarenkäter genomförs inom i princip alla kommunens olika verksamheter. Metodik och periodicitet varierar. Intrycket är dock att de flesta verksamheter använder sig av resultatet som en del i förbättringsarbetet. Nästan alla nämnder har någon form av mål kopplat till begreppet "nöjdhet" som bygger på brukarundersökningar.

Ett annat sätt att fånga upp brukarnas synpunkter, är att arbeta systematiskt med någon form av synpunkts- klagomålshanteringssystem. I Östersund finns ett övergripande synpunkts- klagomålshanteringssystem där kommunmedborgaren/brukaren har möjlighet att via post eller via webb skicka in sina synpunkter. Inkomna synpunkter följs upp och redovisas till förvaltning och nämnd. De publiceras även på hemsidan.

Det kan resas frågetecken kring det lilla antal klagomål som kommer in och registreras. Mellan januari till april 2008 inkom endast 42 synpunkter/klagomål i hela kommunen. Utvärderarna delar den syn som framkom vid intervjuerna att kommunen skulle behöva marknadsföra systemet ytterligare, både internt och externt, samt även se över varför det kommer in så få frågor. En fråga som kan ställas är hur synpunkter som kommer in via det direkta mötet med personal eller via telefon registreras och följs upp. Kungsbackas system "Kommentaren" kan vara värt att studera.

Sammanfattning område 2**Styrkor**

- Tydligt dokumenterad kommunövergripande brukarfokus genom bl.a. kvalitetspolicy
- Ny brukarorienterad webbsida
- Enhetlig grafisk profil
- Systematiskt arbete med brukarenkäter
- Servicedeklarationer
- Systematisk hantering av synpunkter och klagomål

Förbättringsområden

- Implementering av brukarpolicy i hela organisationen
- Medarbetarutbildning
- Ytterligare anpassning av hemsidan till olika brukargrupper
- "Kontaktcenter", "Frontdesk", etc.
- Injicera mer energi och dynamik i synpunkts-/klagomålshanteringssystemet

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.

Inom område 3 ligger Östersund på samma nivå som vid förra utvärderingen, 81 poäng nu jämfört med 79 poäng år 2005. Median här är 63,3 poäng vilket visar att Östersund ligger "högt" inom detta område. I realiteten har det skett en förbättring inom detta område. Orsaken till att det inte får fullt genomslag är att rättningspraxis har förändrats lite när det gäller bedömningen av styrsystemet och då framförallt relationen mellan den kommunövergripande styrningen och respektive nämnds budget/verksamhetsplan. Det är framförallt kommunens genomförda politikerutbildning och det ökat fokus på jämförande uppföljning som bör lyftas fram som genomförda förbättringar.

Övergripande styrning och mål

Kommunens styrmodell utgår från den kommunövergripande visionen: *”Ett demokratiskt, socialt, ekologiskt och ekonomiskt hållbart Östersund är den gemensamma visionen för Östersunds utveckling och utgångspunkten för det långsiktiga politiska arbetet.”*

Under visionen är kommunens ”lokala tillväxtprogram” inplacerat. Detta håller för närvarande på att omarbetas.

Det finns ett antal kommunövergripande mål inom områdena ekonomi, miljö och personal. Dessa mål är mätbara via indikatorer. Dessutom finns sex st. ”strategier” (barnkonventionen, internationalisering, miljöarbete, jämställdhet, integration, folkhälsa) med ”prioriterade målområden”. Dessa ”prioriterade målområden” är en ytterligare detaljering av strategiernas innehåll. Utöver detta finns ”övergripande strategier som berör all kommunal verksamhet”. Det är oklart för utvärderarna hur dessa skiljer sig från de ”strategierna” som ”alla verksamheter ska arbeta med”.

Under denna nivå kommer i kommunens budgetdokument rubriken ”Nämndernas verksamhet”. Respektive nämnds verksamhet delas in i ”verksamhetens inriktningsmål, kommunövergripande effektmål, nämndens effektmål, nyckeltal/volymtal” Här finns dessutom ”miljö” och ”personal” som egna rubriker.

Det finns även ett antal sektorsplaner, t.ex. ”Plan för lärande”, ”Plan för socialtjänsten”, ”Plan för kultur”, m.m. som innehåller en förtydligande text strategier och aktiviteter kopplade till de inriktningsmål som finns i budgeten för respektive nämnd. Dessa planer har lite olika antagande datum och gäller oftast längre period än budgetperioden.

Noterbart är att mätbara och uppföljningsbara mål i budgeten på kommunfullmäktigenivå endast finns inom områdena ”ekonomi”, ”miljö” och ”personal”. Inom övriga områden blir målen mätbara via indikatorer på nämnds nivå. De nyckel-/volymtal som kommunen använder för att följa upp nämndernas effektmål inbegriper både volym och kvalitetsmått.

Sammantaget kan sägas att kommunen har ett tydligt styrsystem där det finns ett kommunövergripande anslag. Många mål på nämnds nivå är mätbara avseende i dimensionerna ekonomi, volym och kvalitet. Systemet bör vara en inspirationskälla för andra kommuner som vill utveckla sin styrning.

Dock finns det alltid utrymme till förbättringar. Några tankar som utvärderarna lämnar vidare att diskutera i kommunen är:

- Den kommunövergripande delen av styrkedjan upplevs delvis komplex och svåröverblickbar med många nivåer och delar (vision, lokalt tillväxtstrategi, strategier, strategiområden, övergripande strategier, sektorsplaner, kommunövergripande mål, prioriterade målområden).
- Varför endast kommunövergripande och uppföljningsbara mål inom områdena ekonomi, miljö och personal?
- Kopplingen till det kommunövergripande perspektivet inte alltid solklar på nämnds nivå. Sättet att skriva mål varierar. Här finns även en möjlighet att öka fokus på uppnådda resultat i förhållande till genomförda aktiviteter.

- Hur enhetliga och sammanlänkade med helheten är enheternas måldokument/handlingsplaner?

Det ökade arbetet med jämförelser av nyckeltal och resultatmått mellan kommuner (Kommunens kvalitet i Korthet, Måttbandet, Öppna jämförelser, m.m.) bör kunna göra att kommunen tar ytterligare steg för att länka ihop den ekonomiska budgeten med den som beskrivs i form av uppföljningsbara mål. Idag finns kopplingar, men de är inte solklara. I budgetdokumentet är ekonomi och verksamhet fortfarande tydligt åtskilda storheter.

Roller och ansvar, politiker och tjänstemän

Delegation och ansvar mellan politiker och tjänstemän i Östersund är tydlig. Tjänstemannaorganisationen har en stor frihet att inom givna ramar att hantera och ansvara för både budget och personaltillsättningar.

Många vittnar vid intervjuerna att det tidigare beställar-/utförarkonceptet som kommunen nu lämnat, har satt tydliga spår då det gäller tydlighet avseende politikernas ansvar för VAD-frågor och tjänstemännens ansvar för HUR-frågor. Redan vid förra utvärderingen noterades detta som ett plus för Östersund. Det nu genomförda ledarutvecklingsprogrammet bland tjänstemännen och den politikerutbildning som genomförts förstärker ytterligare bilden av en kommun där roller är tydliga och där samarbetet mellan politiker och tjänstemän fungerar väl.

Det finns ett utvecklingsområde när det gäller utveckling av samspelet mellan politiker och tjänstemän. Kommunens politiker och tjänstemän möts bl.a. i samband med uppstart av budgetprocessen, träffar mellan ordföranden och förvaltningschefer ("någon gång per år") och i samband med ledarskapsprogrammet. Dock kan det finnas utrymme för att skapa ytterligare arenor där politiker möter tjänstemän för att diskutera framförallt övergripande strategier och där det blir möjligt att skapa gemensamma bilder för vart kommunen siktar. Det handlar då mycket att klargöra gemensamma värderingar och vad som förväntas av både politiker och tjänstemän för att skapa ett starkt Östersund.

Uppföljning

I Östersund finns ett återrapporteringssystem till kommunfullmäktige per tertial. Detta får väl anses vara svensk standard. Det som däremot inte är svensk standard är att alla dessa rapporter även avrapporterar verksamhet genom att nämndernas effektmål stäms av. Detta är ovanligt när det gäller den kommunal återrapporteringen. Den vanligaste modellen är att avstämningar under budgetåret bara rör ekonomi och att uppföljning av verksamhetsmål får vänta till årsbokslut. Här har alltså Östersund kommit en bit på väg när det gäller att koppla ihop både mål och medel löpande under budgetåret.

Möjligheten till att jämföra kommunens verksamhet avseende kvalitet och kostnader har ökat sedan förra utvärderingen. Kommunen medverkar sedan förra året i två nya projekt, "Kommunens Kvalitet i Korthet" och "Jämförelseprojektet" genom sitt deltagande i nätverket "Måttbandet". Båda dessa projekt leder till att kommunen får tillgång till fler jämförande kvalitetsmått, som även är kopplade till kostnader. Enligt egen utsaga använd i ökad utsträckning även nationella jämförelser som t.ex. Öppna jämförelser och "Vad kostar verksamheten i din kommun?".

Dock finns det ytterligare arbete kvar när det gäller att docka dessa mått så att de fullt ut blir en systematisk del i kommunens styr- och uppföljningssystem. Den stora utmaningen som Östersund delar med andra kommuner är att hitta mått som kopplar ihop ekonomi och verksamhetsresultat, så att begrepp som produktivt och effektivitet kan få en reell betydelse i styrning/uppföljning.

Andra kommuner som det kan vara intressant att studera när det gäller styr- och uppföljningssystem är Lomma, Sundsvall, Trollhättan och Uddevalla.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- En tydlig målstyrningsmodell
- Uppföljningsbara effektmål med indikatorer som rör ekonomi, volym och kvalitet
- Tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän
- Politikerutbildning
- Avstämning av verksamhetsmål under löpande budgetår
- Jämförelser avseende resultat med andra kommuner

Förbättringsområden

- Fortsatt utveckling av styrsystemet, t.ex. ökad koppling ekonomi - verksamhetsmål.
- Fler arenor där politiker och tjänstemän möts för att diskutera helhet.

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärasektoriellt 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.

Här når kommunen 68 poäng jämfört med 62 poäng år 2005. Medianen är här 64,5 poäng. Inom området har vissa förbättringar gjorts. Bl.a. har kommunen infört möjlighet till ett externt samtalsstöd för alla anställda.

Delegation av ansvar till enhetsnivå

Som sagts i föregående avsnitt, så är rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän ovanligt tydlig i Östersund. En tydlig delegationsordning finns i de flesta fall även inom förvaltningsorganisationen mellan förvaltningsledning och enhetsledningen ute i linjen. Dock varierar det lite mellan olika förvaltningar vilket ansvar som ligger på enhetschefen. Genreellt gäller att personaltillsättningar görs av närmast överordnad chef. Vad utvärderarna erfar finns det ingen möjlighet för enheterna att föra över underskott eller överskott avseende budget mellan olika budgetår. Budgetbalansen ställs på nämnds nivå och enhetens budget nollställs vid årsbryt. Det finns alltid en risk med nollställning av budget. Drivkraften för effektiviseringar och produktivitetshöjningar kan bli mindre då det hårdraget "inte spelar någon roll om man går med plus eller minus".

Tvärsektoriellt samarbete

Det finns många former av tvärsektoriellt samarbete i Östersund.

1. Kommunövergripande strategier/program

Kommunen har i sin budget angivit ett antal "områden" som alla verksamheter ska arbeta med. Dessa är barnkonventionen, internationalisering, miljöarbete/Agenda 21, jämställdhetsarbete, integrationsarbete och folkhälsa. Vad som ska göras inom dessa olika områden beskrivs på olika sätt. Miljöarbetet har som det ända av dessa flera kommunövergripande områden mål inskrivna i budgethandlingen. För jämställdhetsarbetet finns ett allmänt formulerat inriktningsmål. För de andra områdena finns en någon form av policy framtagen. Några har sin tur en handlingsplan. Dessa handlingsplaner har inte samma utformning. När det gäller uppföljning av dessa områden varierar det ännu mer. Kommunen har tagit fram ett kommunövergripande miljöbokslut och ett välfärdsbokslut för 2007. För dessa områden görs en mycket noggrann uppföljning. När det gäller vissa av de andra områdena kan inte utvärderarna hitta någon uppföljning överhuvudtaget. Sammantaget ser bilden splittrad ut när det gäller styrning och uppföljning av dessa kommunövergripande områden. Kommunen konstaterar själv i sin "Sammanfattande rapport av utvärderingar utifrån kommunfullmäktiges utvärderingsplan 2006" att "*De politiska generella målområdena har inte i alla nämnder uppmärksamats på det sätt som avsetts genom skrivningarna i de politiska budgetdirektiven.*" Situationen synes vara på samma sätt 2007. Ett förbättringsområde kan vara att tydligare beskriva nämndernas åtaganden avseende de övergripande områdena och integrera uppföljningen av dessa i den årliga budgetprocessen. Här kan Uddevalla kommun tjäna som en förebild eftersom man där har knutet kommunövergripande strategier/planer in i budgetprocessen via kommunfullmäktige styrkort.

2. Utvecklingsforum

Östersund arbetar med en mycket intressant struktur när det gäller kommunövergripande utvecklingsfrågor, framförallt på intern processnivå. Kommunen har inrättat ett antal "utvecklingsforum" med representanter från olika förvaltningar. Dessa forum

har till uppgift att se över befintliga processer och ta fram förslag till förbättringar genom handlingsplaner som sedan ska implanteras i hela organisationen. Idag finns det utvecklingsforum inom områdena ärendehantering, IT, säkerhet, upphandling, information, miljö, ekonomi och folkhälsa. Detta arbetssätt bör kunna vara ett sätt för andra kommuner att lära av. Delaktigheten i hela organisationen blir större och för de enskilda medarbetarna skapar det delaktighet och engagemang när man deltar i ett utvecklingsforum.

3. Samverkan med andra aktörer och projekt

Det finns en uppsjö av exempel på samarbetsprojekt och mer varaktiga samarbetsformer där Östersund samarbetar med andra organisationer. Några av de större är:

- Kommunen har bildat gymnasieförbund med sina kranskommuner
- Räddningsförbund med Krokoms och Strömsunds kommuner
- Gemensam upphandlingsnämnd med 5 kommuner
- Finansiellt samordningsförbund
- PBS i skolan - ett nätverk som organiseras från Karlstad Universitet.
- Regionalt utvecklingsnätverk inom skolan via Mitthögskolan
- Miljö- och hälsoskyddsarbete samverkan i Norrland

Utöver den ovan beskrivna samverkan har Östersund lyckats få del av en hel del externa medel för utveckling. Det gäller då stöd från fonder och stödprogram från regionen, staten och EU (beskrivs mer i detalj under område 8).

Det finns ett förbättringsområde då det gäller samverkan i projektform eller mer varaktigt. Det finns i Östersund inget enhetligt sätt att beskriva olika former av samarbete, framförallt det som sker i projektform. Det är viktigt att olika former för samarbete klargör vad som gäller avseende uppföljningsbara mål, tilldelad budget, nedlagd arbetstid, projektledaransvar, m.m. Risken är annars att t.ex. olika samverkansprojekt blir kostnadsdrivande eftersom de inte är tydligt definierade. Här finns en hel del inspiration att hämta inom organisationen. Socialförvaltningen har gjort en kartläggning kring olika former av samarbete och projekt. Kommunledningskontoret har projektbank på nätet. Där finns mallar för hur projekt ska beskrivas och hur de ska följas upp. Vård- och omsorg har en projektkoordinator som stödjer och har överblick över det som sker. Ur alla dessa goda anslag borde det gå att få fram en mer enhetlig hantering av olika samverkansprojekt.

Ledningsstruktur i förvaltningar

Alla chefstjänster i kommunen är tillsatta på tillsvidareförordnanden. Det finns i Östersund ett system med chefskontrakt som upprättas mellan nämnd och förvaltningschef, samt mellan förvaltningschef och underställd chef. Tanken är att detta kontrakt ska beskriva den enskilde chefens personliga uppdrag i förhållande till förvaltningen och kommunorganisationen. Enligt kommunkompassens bedömningsgrund är detta ett mycket bra sätt när det gäller att få den egna uppgiften som chef beskriven och klargjord. Det gör det också enklare att utvärdera om man fullföljt denna uppgift. Intrycket är att arbetet med chefskontrakt ”sprettar” i organisationen. Ju längre ut i linjen man kommer desto mer varierar användandet av kontrakt. Utformningen av de kontrakt som finns ser mycket olika ut avseende form och omfång, i vissa fall används inte chefskon-

trakt överhuvudtaget. Ett förbättringsområde bör vara att hitta en mer enhetlig form för hur chefskontrakt ska skrivas och användas. Här kan Nacka kommun vara en förebild.

När det gäller ledningsstruktur avseende dialog, möten, etc. mellan olika chefer i förvaltningsorganisationen är det utvärderarnas intryck att det i de flesta fall fungerar mycket väl. En bra satsning är att kommunens chefer och även övriga anställda kan få samtalsstöd via en extern organisation Falck Healthcare eller via företagshälsan.

Sammanfattning område 4

Styrkor

- Hög grad av delegation till enhetsnivå
- Kommunövergripande utvecklingsforum
- Många samarbetsprojekt, internt och externt
- Chefskontrakt
- Samtalsstöd

Förbättringsområden

- Överföring av över- och underskott på enhetsnivå?
- Mer enhetlig styrning/uppföljning av kommunövergripande målområden
- Stöd och mallar för hur samverkansprojekt ska styras och följas upp
- Förbättra och synkronisera hanteringen av chefskontrakt

Område 5 Kontroll och rapportering

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

Allmänt

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

Inom detta område har det inte skett några större förändringar jämfört med utvärderingen år 2005. Resultatet i år var 69 poäng jämfört med 68 år vid förra tillfället. Detta är ett gott resultat jämfört med medianvärdet för alla utvärderingar som ligger på 49 poäng.

Löpande rapportering

Den löpande rapporteringen under budgetåret inom nämnder och förvaltningar är sammanlänkad med de rapportering som görs till Kommunfullmäktige var 4:e månad. Vid dessa tillfällen följs inte bara ekonomin upp, utan avstämningar görs även mot antagna effektmål. Intrycket är att man i de flesta nämnder arbetar löpande med olika former av nyckeltal och resultatmål. Det görs ekonomiavstämningar per månad.

Rapportering av tvärssektoriellt samarbete och projekt

Som tidigare nämnts finns det ingen enhetlig beskrivning av projekt när det gäller uppföljningsbara mål, tilldelad budget, nedlagd arbetstid, projektledaransvar, m.m. Det ledar av automatik till att det ser väldigt olika ut hur projekt följs upp och utvärderas. Både när det gäller beskrivning och uppföljning av projekt finns det en förbättringsmöjlighet för Östersund. Det finns som tidigare nämnts goda exempel att lära från inom organisationen, t.ex. på socialförvaltningen och kommunledningskontoret.

Det finns även en förbättringspotential när det gäller uppföljning av tvärssektoriella program/handlingsplaner. Utvärderarna har sett två uppföljningar, miljöredovisning 2007 och välfärdsredovisning 2007, som är goda exempel på hur tvärssektoriella uppföljningar och redovisningar kan se ut. När det gäller andra former av tvärssektoriellt arbete i kommunen varierar uppföljningar och utvärderingar. Som tidigare nämnts kommenterar kommunen själv i kommunfullmäktiges uppföljning ” Sammanfattande rapport av utvärderingar utifrån kommunfullmäktiges utvärderingsplan 2006” att genomförande och redovisande av det som förväntas uppnås är bristfällig i många fall. Att integrera det tvärssektoriella arbetet tydligare i budgetprocessen kan vara ett sätt att sätta mer fokus på styrning och uppföljning, åtminstone på det som i budgeten pekas ut som ”de områden som alla verksamheter ska arbeta med”. Att arbeta med mallar för hur sådant arbete ska redovisas är ett annat sätt att tydliggöra detta.

Kostnadsbudgetering

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.). Dessa mått redovisade i tidsserier och jämförda med andra produktionsenheter ger ett sätt att mäta produktivitet. Detta sätt att budgetera är inte vanligt i någon verksamhet i Östersund. När det gäller att försöka öka effektivisering kan detta vara ett sätt utöver kvalitetsmätningar för att närma sig sätt att mäta hur resurserna används.

Internfakturering

Inom den egna organisationen finns ett internt köp/säljssystem inom servicekontorets verksamhet. Detta är ett sätt att tydliggöra de administrativa kostnaderna för de olika verksamheterna. Servicekontoret är även konkurrensutsatt inom vissa områden, t.ex. lokalvård.

Kontroll

De interna kontroll och uppföljningssystemen får anses vara goda i Östersund. Det finns tydliga controllerfunktioner i kommunen och avvikelshantering är reaktiv vilket betyder att handlingsplaner måste presenteras på nämnds nivå om obalans i den ekonomiska budgeten identifieras under budgetåret. Även på resultatsidan har kommunen börjat följa upp effektmålen i samband med uppföljningsrapporterna under budgetåret. Eftersom effektmålen fortfarande inte är helt kopplade till den ekonomiska budgeten och i vissa fall är mindre tydliga, så är kontrollen avseende budgetuppföljning på verksamhetssidan inte lika tydlig som när det gäller ekonomin. Utvärderarna upplever ändå att Östersund håller på att flytta fram positionerna på detta område.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- Bra rapporteringssystem med indikatorer (volym, ekonomi och kvalitet).
- Tydliggörande av administrativa kostnader genom servicekontorets interndebitering
- Bra avvikelshantering och löpande kontroll avseende ekonomi

Förbättringsområden

- Tydligare och mer enhetlig uppföljning av projekt och tvärsektoriellt arbete
- Öka inslag av kostnadsbudgetering
- Ökad tydlighet avseende avvikelshantering på verksamhetsresultat

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.

Inom detta område kan det tyckas som om Östersund har gjort en försämring jämfört med tidigare utvärdering. Kommunen uppnår denna gång 59,5 poäng jämfört med 63,5 poäng år 2005. Denna skillnad kan direkt relateras till en ändring i ”rättnings-

praxis” inom delområdet ”budgetering och uppföljning av kompetensförsörjning”. Sammantaget kan sägas att Östersund ligger kvar på oförändrad nivå inom detta område. Median för område 6 är 55 poäng.

Kompetensutveckling

Kommunen har gjort en prognos vart annat år kring kompetensbehov i organisationen. Fortsättningsvis kommer denna prognos att göras varje år. Denna övergripande prognos sprids till nämnd/förvaltning för nedbrytning på denna nivå. Kompetensutveckling som genomförs på kommunövergripande nivå är för närvarande bl.a. en kraftig satsning på ledarutbildning för politiker och tjänstemän, en tredagars arbetsmiljöutbildningar för alla chefer och skyddsombud och utbildningar av chefer och samverkansgrupper i lönesättning.

När det gäller kompetensutvecklingsanalyser på individnivå finns inga enhetliga modeller i Östersund. Hur det individuella kompetensutvecklingsbehovet kartläggs och dokumenteras i form av t.ex. individuella kompetensutvecklingsplaner varierar stort mellan olika förvaltningar och arbetsplatser. I samband med den senaste medarbetarenkäten (Organisationsdiagnos 2006) visade det sig enligt uppgift att endast 40 % av personalen ansåg sig ha en individuell kompetensutvecklingsplan.

Det finns inga generella system för budgetering och uppföljning av kompetensutveckling. Det leder till att bilden av hur resurser fördelas avseende detta område är oklart. Vid intervjuerna visade det sig att olika verksamheter hade mycket stora skillnader när det gäller hur mycket resurser som kan användas på individnivå. Kommunen arbetar inte heller med att försöka kartlägga hur mycket tid som åtgår för kompetensutveckling. Att använda tid som måttstock kan vara ett sätt att bredda budgetering och uppföljning av kompetensutveckling. Det finns kommuner som prövat detta, t.ex. Åre och Umeå, men ingen som lyckats fullt ut.

Inom området kompetensutveckling finns det förbättringsmöjligheter. Behovet av utveckling är störst när det gäller den individuella kompetensutvecklingen.

Individuell lönesättning

Kommunen arbetar enligt modellen individuell lönesättning. Det finns centralt framtagna lönekriterier som sedan brutits ned på enhetsnivå. De övergripande kriterierna är sorterade i områdena ”Kompetens, Bemötande, Tillgång/tillgänglighet och Inflytande”. Dessa är hämtade ur kommunens kvalitetspolicy.

Bilden som framkom vid intervjuerna var att de flesta intygade att systemet fungerar och trots att utfallet inte alltid blir så stort, var bilden att kommunens arbete med individuell lönesättning fungerar relativt väl. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att följa upp hur kvaliteten på lönesamtalet ser ut. Detta har gjorts inom skolans område.

Ett område som skulle kunna stärkas i Östersund är möjligheten att ge belöningar/extra anslag utanför den årliga lönerevisionen. Dessa belöningar/anslag kan vara kopplade till goda insatser, kreativitet, kompetensutveckling, m.m. Här finns exempel att hämta i Hammarö som ger extraanslag för kompetensutveckling och förverkligandet av kreativa förslag samt Uddevalla och Nacka med ett ekonomiskt belöningsystem för goda insatser.

Arbetsmiljöarbete

Intrycket är att arbetsmiljöarbetet i Östersund fungerar väl. På övergripande nivå görs en återkommande medarbetarenkät, ”organisationsdiagnosen”, som berör både fysisk och psykosocial arbetsmiljö. Den har genomförts tre gånger med periodiciteten vartannat år. Fr.o.m. 2008 (senaste undersökningen) ska den göras varje år- i denna undersökning finns möjlighet att jämföra på enhets- och förvaltningsnivå med helheten.

Utöver organisationsdiagnosen finns ett väl fungerande samverkanssystem. Detta fungerar både på lokal och central nivå. Årliga skyddsronder, återkommande skyddskommittémöten (4 ggr/år), arbetsmiljöutbildningar för skyddsombud är viktiga komponenter i detta arbete. Enligt uppgifter vid intervjuerna, följs de lokala handlingsplanerna som upprättas kring förbättringar inom arbetsmiljöarbetet upp av de lokala samverkansgrupperna.

Medarbetar-/utvecklingssamtal

När det gäller genomförande av medarbetarsamtal i organisationen finns detta utvärderat i senaste organisationsdiagnosen. Den som genomförts 2006 visar att 84 % har haft ett medarbetarsamtal det senaste året. Enligt uppgifter vid intervjuerna trodde flera att denna procentandel skulle öka vid innevarande års undersökning. Det finns centrala mallar för hur ett medarbetarsamtal ska genomföras.

Förbättringsområdet inom området medarbetarsamtal för Östersund är att kvalitetssäkra att individuella handlingsplaner upprättas och följs upp i samband med samtalet. Som tidigare nämnts visade den senaste organisationsdiagnosen att 40 % av medarbetarna uppfattar att de har en individuell kompetensutvecklingsplan. Det finns ingen centralt framtagna rutin som beskriver att en individuell handlingsplan ska upprättas i samband med medarbetarsamtalet. Det finns exempel på sådana handlingsplaner inom vissa verksamheter.

Ledarutveckling

Vid förra utvecklingstillfället var Östersunds ledarutvecklingsprogram helt nytt. Detta program har rullat sedan dess och i princip har alla chefer nu gått detta program. Nytt sedan förra utvärderingstillfället är att även nämnsordförande och vice ordförande har gått programmet. Detta anslag där man även erbjuder en kvalificerad ledarskapsutbildning till kommunens politiker anser utvärderarna vara ett gott exempel som fler kommuner bör ta efter. Huvudrubriker i programmet var:

1. Att vara chef och ledare i en politiskt styrd organisation
2. Det egna – inre – ledarskapet. Ledarskapets etik, kommunikation, balans
3. Verksamhetsstyrning

Ledarprogrammet för chefer omfattar 22 dagar och för förtroendevalda 10 dagar. I programmet blandades chefer från olika verksamheter i olika grupper. Varje grupp hade en mentor i kommundirektörens ledningsgrupp, vilket innebar att alla grupper hade direktaccess till ledningsgruppen med frågeställningar och förslag.

Ledarskapsprogrammet har utvärderats avseende måluppfyllelse, samt deltagarnas upplevelse av resultat, effekter och användbarhet. Det finns nu diskussioner kring att starta ett medarbetarutvecklingsprogram. Detta ser utvärderarna som ett viktigt och

intressant steg i Östersund. En annan möjlighet till utveckling är att vidga ledarskapsutvecklingsprogrammet till samverkan med chefer inom näringsliv och andra externa organisationer kring utbildning, erfarenhetsutbyte, mentorskap, etc. Umeå och Sundsvall är två kommuner som har erfarenheter inom detta område.

Sammanfattning område 6

Styrkor

- Relativt väl fungerande system för individuell lönesättning.
- Lönekriterier som bygger på kvalitetspolicy
- Väl fungerande arbetsmiljöarbete
- Organisationsdiagnos
- Systematiskt arbetsmiljöarbete
- Ledarutvecklingsprogram, både för politiker och tjänstemän

Förbättringsområden

- Förbättra arbetet med kompetensutveckling på individnivå
- Budgetering och uppföljning av kompetensutveckling
- "Belöningsystem" för goda insatser, kreativitet, kompetensutveckling, m.m.
- Kvalitetssäkra uppföljning av medarbetarsamtalen
- Planerad medarbetarutbildning
- Utbyte kring ledarskap med externa organisationer

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. En framgångsfaktor tycks vara att göra dessa kvalitetssystem till en integrerad del av kommunens överordnade styr- och uppföljningssystem.

Inom detta område har Östersund höjt sig med 8 poäng sedan 2005 års utvärdering och uppnår nu 65 poäng. Kommunen ligger här långt över medianvärdet som är 41 poäng.

Kvalitetssystem och kvalitetsarbete

Många kommuner saknar systematiskt kvalitetsarbete. Östersund har ett egenutvecklat kvalitetssystem som är tydligt. Den kommunövergripande kvalitetspolicyn innehåller dimensionerna tillgång/ tillgänglighet, inflytande, bemötande och kompetens. Kvalitetspolicyn är inskriven som en viktig del i kommunens styrning och de fyra kvalitetsdimensionerna återfinns bl.a. i de kommunövergripande lönekriterierna och i kommunen Internet- och e-strategi. Kommunfullmäktige har år 2006 gjort en riktad uppföljning av "kompetens" och år 2007 följde man upp "tillgång/ tillgänglighet".

Som verktyg i detta kvalitetssystem används servicedeklarationer, synpunkts-/klagomålshantering, arbetet med brukarenkäter, medarbetarenkäter (organisationsdiagnosen), kvalitetspris, m.m. vilka alla är delar i kommunens arbete med ständiga förbättringar.

Det är utvärderarnas syn att det fortfarande är viktigt för kommunen att förankra det kommunövergripande kvalitetsarbetet i hela organisationen och att flera av de verktyg som nämns ovan kan utvecklas ytterligare. Några exempel: Det finns endast åtta olika servicedeklarationer och flera viktiga verksamheter som t.ex. äldreomsorgen är inte inbegripen. Kommunen erkänner själv att systemet med synpunktshantering behöver "vässas". Det finns även vissa asymmetrier i om man jämför det kommunövergripande kvalitetsarbetet med det som sker i förvaltningarna, bl.a. arbetar skolan med årliga kvalitetsredovisningar vilket inte görs i andra förvaltningar på samma sätt och, vård- och omsorgsförvaltningen håller på att arbeta fram ett eget kvalitetsledningssystem med fem egna kvalitetsdimensioner som ska redovisas årligen.

Förutom att vara en förebild när det gäller kvalitetssystem har Östersund ytterligare två goda exempel inom detta område. Det första är det förbättringsarbete som går under benämningen PUFF och som består av ett antal utvecklingsforum med representanter från olika förvaltningar där fokus ligger på förbättringar av processer och verksamheter. Kommunen har på detta sätt tagit fram eller håller på att ta fram kommunövergripande handlingsplaner gällande förbättringar för ärendehantering, IT, säkerhet, upphandling, information, miljö, ekonomi och folkhälsa.

Det andra goda exemplet är kommunens certifiering av förbättringsarbetet inom miljöarbetet. Hela kommunen är certifierad enligt ISO 14001 och EMAS.

Andra kommuner som har ett väl etablerat kvalitetsarbete är t.ex. Trollhättan, Uddevalla, och Umeå.

Jämförelser

Det görs mycket olika jämförelser inom och utanför kommunorganisationen i Östersund. Det som har utvecklats ytterligare sedan förra utvärderingen är kommunens medverkan i de av SKL samordnade projekten "Kommunens Kvalitet i Korthet" vilket skapar möjlighet att utifrån ett medarbetarperspektiv jämföra sig med snart 80 olika kommuner, samt "Jämförelseprojektet", där kommunen ingår i nätverket "Måttbandet". Måttbandet

består förutom Östersund av kommunerna Kalix, Luleå, Piteå, Skellefteå, Umeå, Sollefteå och Sundsvall. Under 2007 arbetade Måttbandet med kommunjämförelser av äldreomsorgen och under 2008 granskas socialtjänsten och skolan.

Stimulering och belöning av kreativitet och goda idéer

Kommunen har inget övergripande system för att fånga upp, pröva, utveckla och belöna goda idéer och förslag. Det svar som ges vid intervjuerna är att det i huvudsak sker inom det löpande arbetet, på arbetsplatsträffar, på ledningsgrupper, etc. Här finns möjligheter till förbättring. Ett sätt att fånga upp nya idéer kan vara att följa det arbete som sker inom projektet "Kommunal Kreativitet". Medverkande här är kommunerna Hammarö, Trollhättan, Uddevalla, Sunne och Åmål. Projektet samordnas av SKL.

Ett gott exempel på hur en kommun kan lyfta fram det goda arbete som görs på olika arbetsplatser är det Kvalitetspris som delas ut varje år. Olika arbetsplatser för ansöka om priset enligt en färdig struktur. Bedömningen görs av utbildade examinatorer som arbetar utifrån framtagna mallar som utgår från kommunens miljöpolicy. Pristagaren uppmärksammas tydligt för att dels belöna det goda arbetet, dels för att sprida det goda exemplet till andra verksamheter. En belöning på 90 000 kr tillfaller vinnaren.

Vård- och omsorg och barn- och utbildning har liknande pris som riktar sig till de egna verksamheterna.

IT-stöd

Kommunen får bedömas ha olika IT-system av genomsnittlig standard. Det finns ett Intranät som används olika frekvent inom olika förvaltningar. Systemet utvecklas hela tiden, men fortfarande är det många i kommunen som inte har access till detta nät. Skolan arbetar även i ett eget pedagogiskt nät.

Kommunen har kommit en bit på väg när det gäller att gå över till att använda elektronisk information på bekostnad av pappersutskrifter. Här finns det fortfarande en hel del arbete kvar när det gäller att säkra versionshantering, öka tillgång Intranät, utbilda användare, mäta effekter i t.ex. minskade utskrifter, m.m.

Sammanfattning område 7

Styrkor

- Ett tydligt kommunövergripande kvalitetssystem
- PUFF-arbete genom team som arbetar med olika kommunövergripande förbättringssteg
- Miljöcertifiering enligt ISO 14001 och EMAS.
- Flera exempel på jämförelser
- Kvalitetspris

Förbättringsområden

- Ytterligare förankring av kommunövergripande system
- "Vässning" av systemets olika verktyg för förbättringsarbete
- System som stödjer kreativitet
- Utveckling av IT-stöd som Intranät, elektronisk ärendehantering, m.m.

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.

På område 8 uppnår Östersund 79 poäng jämfört med 74 poäng år 2005. Förbättringarna syns på bl.a. inom näringslivsutvecklingen och de internationella kontakterna.

Föreningsliv

Östersund möter återkommande företrädare för föreningslivet. Dessa möten sker 4-5 gånger per år och det är politiker som företräder kommunen. Dessa möten upplevs mycket bra utifrån dialog och delaktighet.

Det finns flera olika typer av ekonomiskt stöd till föreningslivet. Ett starbidrag på 1000 kr ges till alla nybildade föreningar. Efter ett år kan sedan föreningen få ett driftsbidrag efter prövning. Kommunen subventionerar lokalhyror för barn och ungdomar (7-20 år) genom aktivitetsstöd. Föreningar som driver egna anläggningar kan söka driftsbidrag. Även ett visst investeringsstöd kan ges och det finns möjlighet att söka evenemangsbidrag.

Östersund satsar mycket på anläggningar och hallar för olika typer av idrott.

Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att hitta former för att tydligare stödja aktiviteter som ligger utanför föreningslivet, t.ex. spontanidrott. Ett sådant friare stöd finns redan till viss del idag genom det arbete som sker inom kommunens olika fritidsgårdar.

Kulturliv

En motsvarande kontaktyta som den inom föreningslivet finns inte inom kulturlivet. Dock planeras detta och det fanns vid utvärderingstillfället tid för ett första möte under senhösten.

Ett exempel på allaktivitetsarena inom kulturområdet är "Gamla Tingshuset" som vänder sig till framförallt ungdomar och erbjuder möjlighet till utveckling och förkovring inom musik, media, film, m.m.

Kommunen är med som part i ett flertal olika evenemang som berör kulturlivet. Några exempel är Storsjöyran, Bluesfestival, Jazzfestival, Storsjökväll, m.m.

Näringsliv

Vid förra utvärderingstillfälle framhölls "omställningsarbetet" som ett bra exempel på samverkan mellan den offentliga sidan och näringslivet. Omställningsarbetet som

pågick 2005-2008 var en kraftig satsning på att skapa ersättningsjobb för de som förlorades i samband med regementsnedläggningen 2005.

Kontaktytorna med det lokala näringslivet är även utanför denna stora satsning som gjordes mycket stora. Tidigare har kommunen arbetet med flera olika branschråd för att skapa arenor för möte mellan kommunen och näringslivet. Kommunen vill nu skapa ett gemensamt näringslivsråd som mötesplats för kommun och näringsliv. Ett första möte ska hållas i höst där kommun och näringslivsrepresentanter tillsammans ska diskutera hur detta råd ska fungera. Kommunen arrangerar gemensamma luncher och frukostmöten med näringslivet och näringslivskontoret genomför ett stort antal enskilda företagsbesök varje år. Inom gymnasieskolan finns branschråd som kontaktforum med näringslivet.

Kommunen arbetar för närvarande med att ta fram en funktion i kommunen kallad "företagslots". Denna person har till uppgift att utbilda och anpassa kommunorganisationen till att ge stöd till företagen enligt principen "en dörr in".

Östersund har sedan 2004 haft en tillväxtstrategi som nu håller på att revideras i samverkan med näringslivet. Ett fokus i detta program kommer förmodligen att hamna på utveckling av näringsliv och verksamheter som knyter an till upplevelser. Det finns redan idag flera projekt som kopplar till detta. En mycket spännande satsning som görs är utveckling av vinteridrotten med komponenter som produktutveckling inom friluftsliv, forskning, utbildning inom sport/friluftsliv, design, m.m. Samverkan sker här med kommunerna Krokoms och Åre, företag i dessa kommuner och Mittuniversitetet. Projektet har som mål att skapa en "Mid Sweden Science Park" och finansieras bl.a. av Vinnova. Kommunen har dessutom skjutit till pengar för att det ska kunna startas en skiduniversitetsutbildning.

Internationellt utbyte

Det finns flera näringslivs- och tillväxtprojekt med internationella kopplingar. Ett samarbete sker med Härjedalen och Strömsund (Mid Scand) för att attrahera internationella investeringar. Samverkan sker även med Sweden Agency i samma syfte. SÖT är ett samarbete mellan Sundsvall – Östersund – Trondheim kring bl.a. infrastrukturutveckling. NECKLA är ett annat infrastruktursamarbete med olika kommuner för att skapa kontakter med Ryssland. Kommunen har även etablerat kontakter med Jilin i Kina, Alfred Nzo District Municipality i Sydafrika och med Selenge Aimag i Mongoliet. Dessa projekt representerar kommunens nya strategi där målet är att skapa ett operativt utvecklingsarbete med kommuner/regioner i andra länder.

Östersund har även flera "klassiska" vänorter. Dessa är Odense i Danmark, Kanjaani i Finland och Sanok i Polen. Även med dessa kommuner finns några uppstartade utvecklingsprojekt. I Sanok samarbetar man kring uppförandet av en återviningsanläggning.

Ytterligare exempel på internationella nätverk där Östersund medverkar är REVS (nätverk för social ekonomi), Europaforum och ECAD (europeiska städer mot droger).

På verksamhetsnivå finns många exempel på internationellt utbyte. Några exempel är:

- Take a part – ungdomsutbyte mellan Sverige, Jordanien, Palestina, Estland
- Samarbete med Reggio Emilia – ett interregprojekt tillsammans med Norge

- Independence learners. Samarbete med England
- Körfältsskolan – utbyte med Irland

En positiv signal och motivationsfaktor som visar var kommunen står när det gäller internationellt utbyte, är det anslag på 2 Mkr fram till 2011 (Mål -2 medel) som finns centralt där förvaltningarna kan avropa medel för studieresor, besök, m.m. Varje förvaltningschef får använda 15 000 kr för internationella resor för erfarenhetsutbyte.

Östersund är en tydlig aktör på den internationella arenan. En förbättringspotential skulle kunna vara att utöka antalet EU-projekt där en extern finansiering och ett partnerskap med andra kommuner ger god utväxling för att utveckla Östersund på olika sätt.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- Dialog med föreningslivet
- Många former av ekonomiskt stöd till föreningar
- Många kontaktvägar med näringslivet
- Planerad företagslots
- Mid Sweden Science Park
- Många exempel på internationellt utbyte
- Centrala medel för internationella kontakter

Förbättringsområden

- Stöd till icke föreningsbundna aktiviteter
- Nytt dialogforum med kulturlivet
- Fler externt finansierade EU-projekt

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 ÖSTERSUNDS 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	6,5	65%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	26	65%	2.2	Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	18	90%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	20	12	60%	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	12	60%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	18	90%
					2.5	Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	17	85%
					2.6	Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	5	50%
3	Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4	Ledning, decentralisering och delegering			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	24	80%	4.1	Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	19,5	65%
3.2	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	18	90%	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	24	80%	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	17	85%
3.4	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	15	75%	4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	9	45%
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	8,5	85%

		max- poäng	egna poäng	%			max- poäng	egna poäng	%
5	Kontroll och rapportering				6	Personalpolitik			
5.1	Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	36	90%	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	10	50%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	7	35%	6.2	Förekommer prestationslönesystem?	20	13	65%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	11	55%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	9	90%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	15	75%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	12	60%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	12	60%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	3,5	35%
7	Verksamhetsutveckling				8	Kommunen som samhällsbyggare			
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	17	85%	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	30	75%
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	14	70%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	15	75%
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	11	55%	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	17	85%
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	9	45%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	17	85%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	14	70%					