

KommunKompassen

ANALYS AV

ÖREBRO KOMMUN

2015



Lars Strid, SKL

Anders Dryselius, Hylte kommun

Ewa Luvö, Borås kommun,



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Örebro kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
	Område 1 Offentlighet och demokrati	8
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	10
	Område 3 Politisk styrning och kontroll	12
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	14
	Område 5 Resultat och effektivitet	16
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	18
	Område 7 Verksamhetsutveckling	20
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	22
4.	Översikt av poängfördelning.....	24
5.	2012 års Kompassutvärdering	27

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder verktøget sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

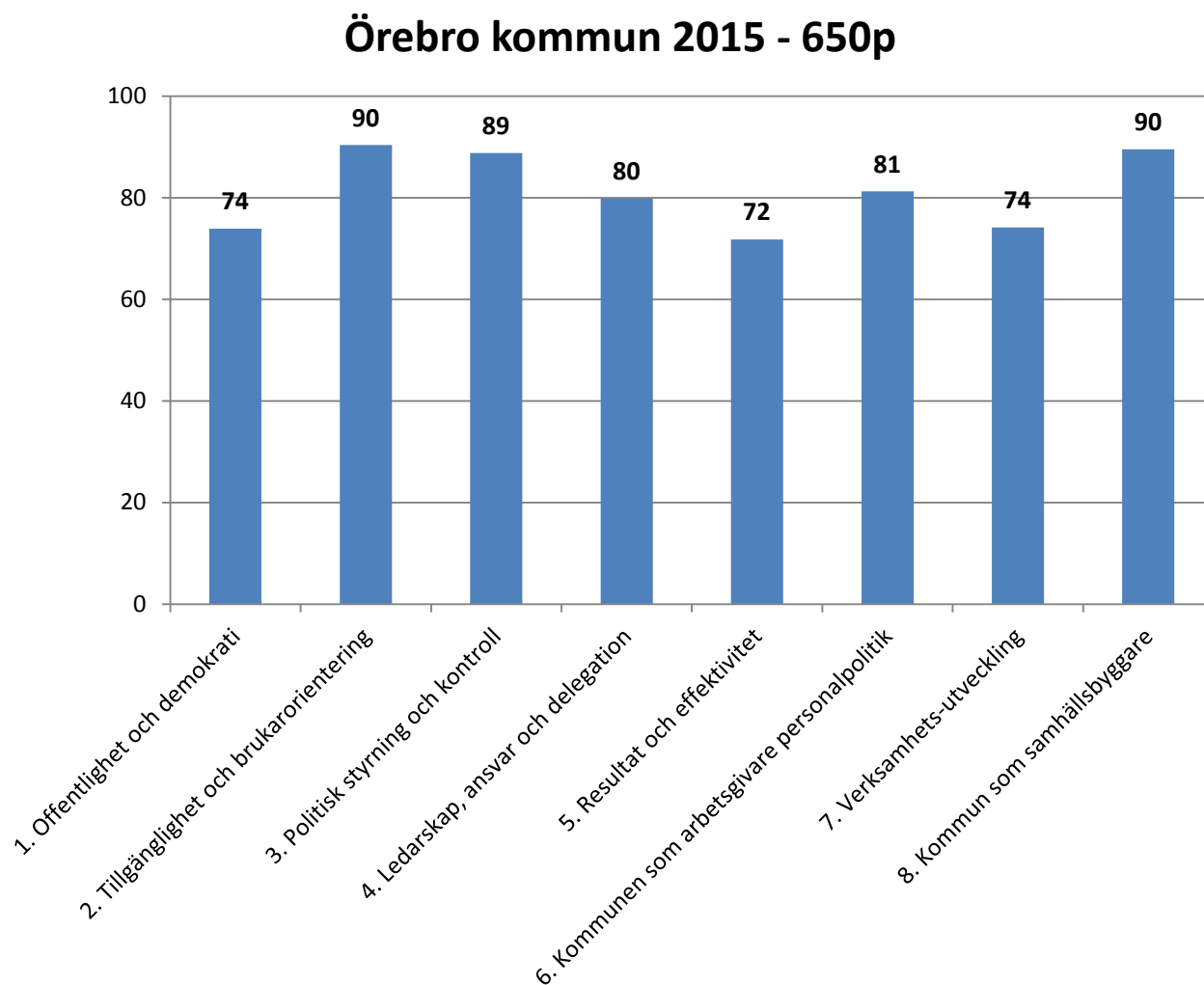
2 Örebro kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

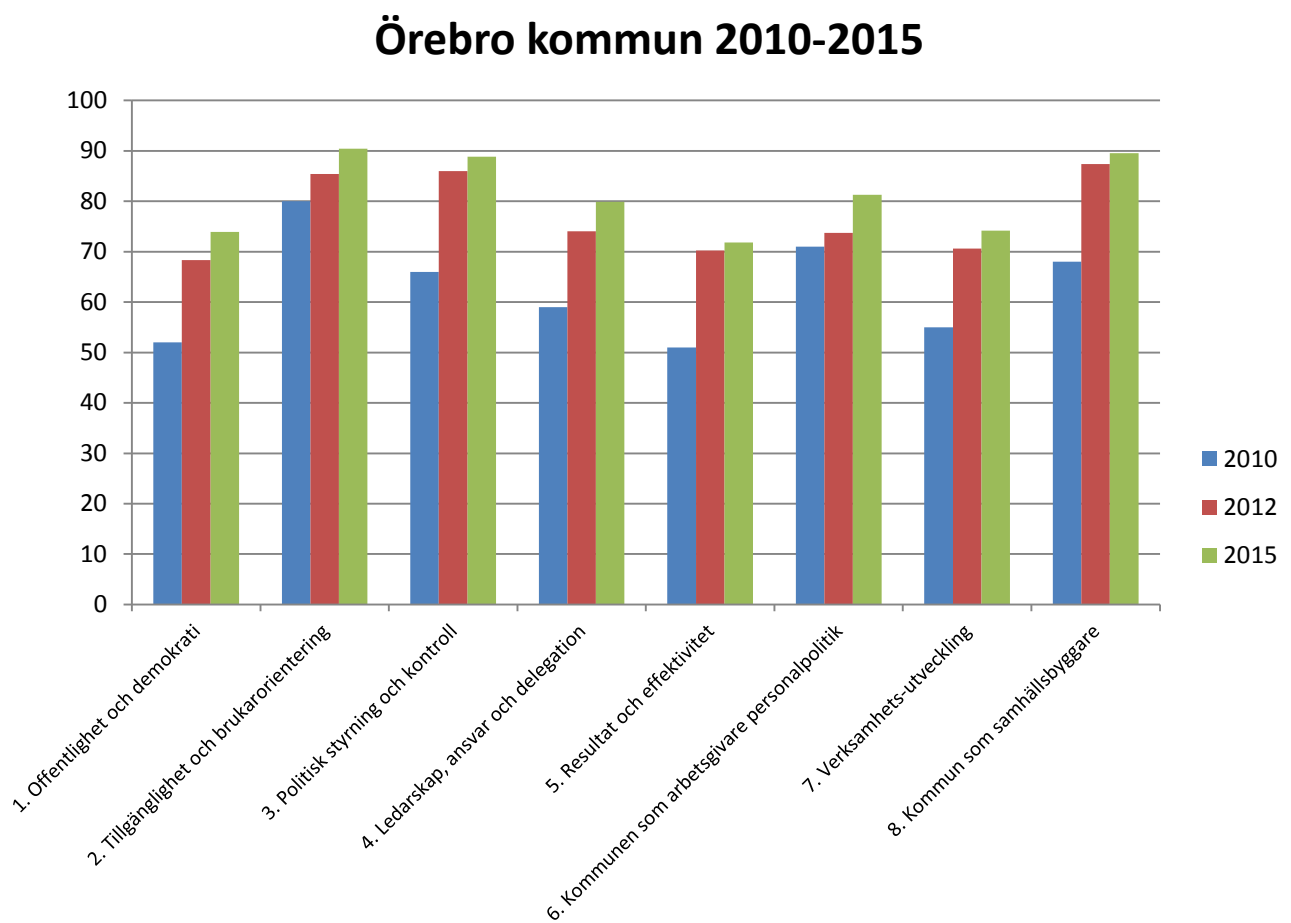
Utvärderingen av Örebro kommun genomfördes i oktober 2015 och var kommunens femte utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Vid de två första tillfällena tillämpades en annan poängskala, därför görs jämförelser enbart mellan de tre senaste tillfällena i denna rapport. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

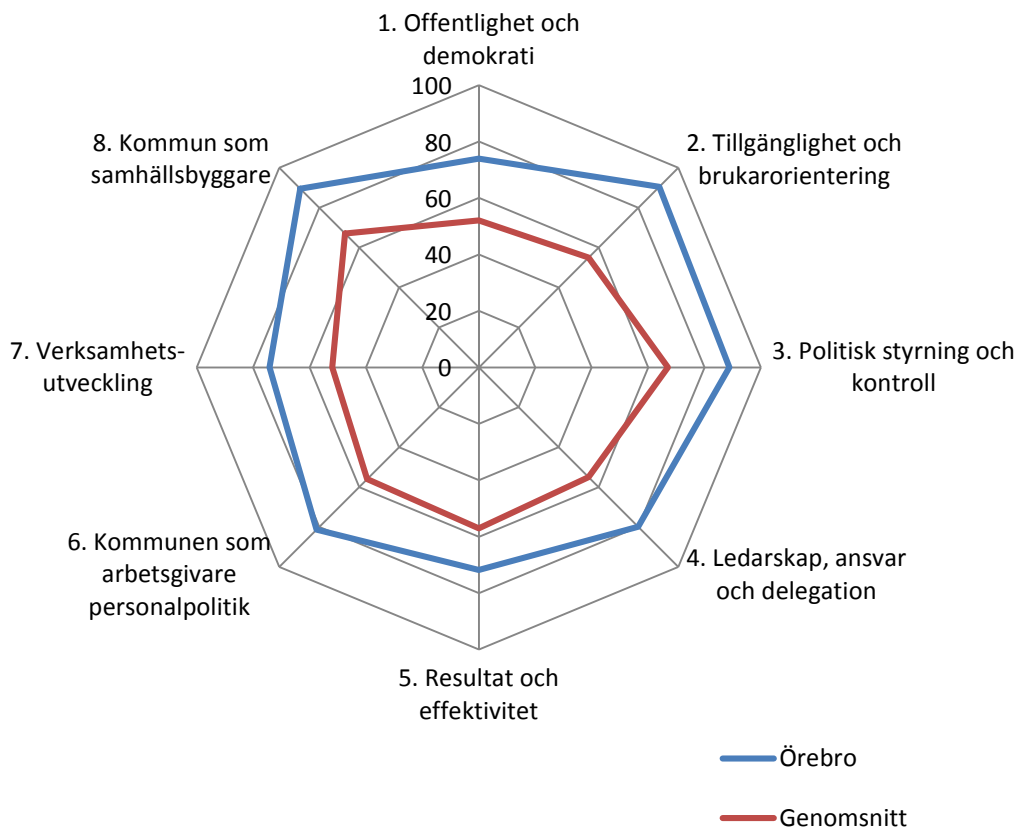
Nedan visas Örebros totalpoäng samt poängfördelningen per område.



Om vi lägger in resultatet från 2010 och 2012 års utvärdering i respektive område så blir resultatet som nedan.



I nedanstående diagram illustreras Örebro kommunens profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde (461 poäng) av kommuner som utvärderats sedan 2010 enligt Kommunkompassen.



Jämförelser

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

Sammanfattande kommentar

Örebro kommun genomförde sin femte Kommunkompass i oktober 2015. Kommunens resultat 2015 med 650 poäng är det högsta resultatet som hittills uppnåtts i någon tidigare utvärdering i Sverige eller Norge. Ser vi till den näst sista utvärderingen 2010 så hade kommunen 515 poäng, vilket är en bra bit över det genomsnittliga, förbättrat sig med 135 poäng. Inom de åtta områdena i utvärderingen fördelar sig resultaten relativt jämnt. I fem områden befinner man sig mellan 80 och 90 poäng vilket begränsar möjligheterna till ytterligare förbättringar eftersom de sista poängen kan vara svåra att uppnå. I de tre övriga områdena ligger man på dryga 70 poäng vilket är ett mycket bra resultat.

Kommunen har sedan den förra utvärderingen 2012, som låg till grund för kommunens nominering till Utmärkelsen Sveriges Kvalitetskommun, fortsatt sitt förbättringsarbete. De tidigare uppnådda förbättringarna kvarstår och har alltmer blivit bestående delar i kommunens arbete. Kommunen har även tagit fast på flera av den tidigare utvärderingens föreslagna förbättringsområden. Förbättringar har skett inom exempelvis det förebyggande arbetet mot korruption, servicecentrets igångsättning, utbildningar i bemötande, utveckling av interna utbildningar i ledarskap och medarbetarskap, lokala kvalitetspriser, förbättringsarbete med arbetsprocesser, med mera.

Utvärderarnas intryck är att Örebros utmärkelse som Sveriges Kvalitetskommun 2013 har betydtt mycket för det fortsatta förbättringsarbetet. Organisationen präglas av en positiv inställning till det fortsatta förbättringsarbetet och att man känner en stolthet över det arbete man utför. Samtidigt är man medveten om de utmaningar som finns och att det är en ständigt pågående förbättringsarbete.

Genomsnittet är 461 poäng för alla hittills gjorda Kommunkompassundersökningar. Kommunens styrkor och förbättringsområden på respektive område framgår även i översikten i kapitel 4 Översikt av poängfördelning på sid. 24

Om kommunen skulle jämföra sig med de kommuner som kommit längst med sina förbättringar utifrån Kommunkompassen så finns det idag en handfull kommuner som kommit över 600 poäng strecket. Dessa har ofta arbetat med Kommunkompassen under flera års tid.

Örebro har med sina 650 poäng kommit en bra bit i sitt utvecklingsarbete samtidigt som Kommunkompassen i sin nuvarande utformning kanske inte är tillräckligt utmanande. Viktigt för kommunen är därför att fundera över vilka frågor som är viktiga för att styrningen och ledningen i kommunen ska utvecklas vidare. Vilka är utvecklingsområdena och vilka är utmaningarna som inte väcks i den nuvarande Kommunkompassen?

Vid vårt besök och intervjuer har vi även konstaterat att det pågår ett fortsatt förbättringsarbete som vi inte dokumenterat i rapporten men säkerligen kommer att ge ännu bättre resultat i framtiden.

Eftersom denna utvärdering utgår från resultatet från 2012 års utvärdering och ställer frågan ”Vad har hänt sedan 2012?” så har vi bilagt valda delar av den tidigare utvärderingen i slutet av den här rapporten. Med denna som grund har vi lagt fokus på

1. Vad vi sett som förbättringar sedan 2012
2. Starka sidor i kommunen, samt
3. Förslag och idéer till förbättringsområden

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	2015	2012
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling och information • Information till medborgare • Dialog och medborgarmedverkan • Etik – motverkan av korruption 	74	68

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Örebroarnas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete, dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Vad har hänt efter 2012?

Vad som framgår vid utvärderingen är att kommunens aktiviteter som gav resultatet 68 poäng 2012 kvarstår. Dessa exemplifieras under rubriken ”styrkor” här nedan. Utav de föreslagna förbättringarna 2012 har kommunen främst förbättrat sig när det gäller det förebyggande arbetet mot korruption. En whistleblower funktion har inrättats och är idag i bruk. Förutom detta har det även getts ut en kommundidning till alla hushåll som beskriver olika aspekter kring kommunens arbete. Kommunens dialog med medborgarna har fortsatt att utvecklas och blivit en alltmer vanligt inslag i kommunens arbete. Dialoger förs kontinuerligt inom samhällsbyggnad men förekommer inom andra mjuka sektorer såsom skola och äldreomsorg.

Styrkor

- Teckenspråksinformation
- ”Riktlinjer för medborgardialog”

- Medborgardialog i olika former och verksamheter
- Återkommande brukar- och medborgarundersökningar
- Policy mot muta och bestickning
- Väl dokumenterade internkontrollplaner för motverka korruption med whistleblower
- Mycket resultat och jämförelser på hemsidan
- Populärversion av årsredovisning med fokus på resultat
- Utvecklat sociala medier, ”filmsnuttar”, etc.

Förbättringsområden

- Tillgång till handlingar på hemsidan
- Fler ”light-dokument”
- Stödjande IT-teknik för att föra ut resultat på enhetsnivå

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	2015	2012
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarorientering • Tillgänglighet och bemötande • Information om service och tjänster • Valfrihet • Brukarundersökningar • Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	90	85

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Vad har hänt efter 2012?

Inom detta område är det den vid 2012 års utvärdering planerade servicecentret som är den stora förbättringen. Servicecentret har ett imponerande utbud av olika språk och har därmed en hög tillgänglighet. Teckentolk finns även i flera olika möten med invånare. I externa undersökningar visar även centret på goda resultat i hantering av medborgares telefonsamtal och e-post. En serviceakademi har även skapats för att kunna ge utbildningar i bemötande och tillgänglighet. Det är ett gott exempel som vi vill förmedla till andra kommuner. Kommunens webbsidor har även en hög tillgänglighet med flera språk, uppläsningsfunktion, lättläst med mera. Örebro erbjuder, liksom vid den förra utvärderingen, medborgaren flera olika valmöjligheter inom olika verksamheter. Vid förra utvärderingen erhöll kommunen det höga 85 poäng vilket gjort att ökningen inte blivit så stor. Några framtida förbättringsområden föreslås nedan.

Styrkor

- Brukarfokus i servicepolicy samt service- och tillgänglighetsgaranti
- Servicegarantier
- Medborgar-/brukarorienterad hemsida
- Servicecenter och kundtjänst
- Många brukarundersökningar

- Synpunkts-/klagomålshanteringsystem
- Utbildning i bemötande
- Omfattande e-service
- Kvalitetspriset "Nya steg"

Förbättringsområden

- Resultatjämförelser av enheter på hemsidan
- Visa på förbättringar av inkomna synpunkter och klagomål
- Bättre samordning kring deklARATIONER och synpunktshantering

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	2015	2012
<ul style="list-style-type: none"> • System för styrning och uppföljning • Politiska mål • Uppföljning och rapportering • Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän • Samspel och dialog 	89	86

Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/ flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

Vad har hänt efter 2012?

Örebro får även i denna utvärdering ett mycket bra resultat med 89 poäng. Örebros styrningsmodell är i stort sett densamma som vid 2012 års utvärdering. Den centrala ÖSB (Övergripande Strategier och Budget) ska vara vägledande och ska kopplas ihop med verksamhetsplanerna. I Kvalitetshandboken finns de olika delarna och hur de ska hänga ihop beskrivna på ett tydligt sätt. En tydligare samverkan med kommunen och bolagen styrning har skett under de senaste åren. Relationen mellan politiker och tjänstemän är fortsatt god vilket tyder på att man hittat sina roller. Ett stort antal nämnder och mål gör att organisationen för den utomstående blir svår att överblicka utifrån uppdrag och prioriteringar. Årsredovisningen är omfattande och innehåller mycket fakta. Trots detta är den tydlig och pedagogisk. Ser man till kopplingen mellan ÖSB och årsredovisningen så är den otydlig. Det kan lätt tolkas som att det finns två separata styrsystem. Den förenklade versionen "Ett år i Örebro" är ett föredömligt komplement som kan rekommenderas till andra kommuner.

Styrkor

- En tydlig målstyrningsmodell med fokus på resultat
- En röd tråd i styrmodellen med bra stöd dokument
- Tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän
- Jämförelser av resultat med andra kommuner

- Utvärdering av chefers arbete av politiker
- Tydlighet i relationen kommun - bolagen

Förbättringsområden

- Tydliggör övergripande värdegrund
- Tydliggör hanteringen av förvaltningsrevisionen
- Förenkla styrsystemet för att uppnå transparens och kraft

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	2015	2012
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	80	74

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.

Vad har hänt efter 2012?

Inom detta område har det även skett en förbättring och kommunen kommer upp till 80 poäng som är ett mycket bra resultat. Arbetet med ledarskapet har utvecklats ytterligare vilket tar sig uttryck i Ledarplattformen som omfattar alla chefer. Till detta kompetensutvecklingsarbete har kommunen tagit fram ett omfattande stödmaterial för introduktioner av nya chefer, chefsprogram, chefs roll och förväntningar, utvärdering, med mera. Ledarplattformen blir ett tydligt komplement till det tidigare arbetet med chefskontrakt, politikerns utvärderingar etc. Det finns även tydlighet i hantering av ev. överskott resp. underskott i verksamheterna. Arbetet med projekt i kommunen har förbättrats genom en gemensam projektmodell. Ett projektkontor kan ev. tillkomma framöver. Översikten är för den utomstående relativt svår.

Styrkor

- Hög grad av delegation av ansvar till enhetschef
- Chefsforum
- Stöd till chefer vid problem
- Brett ledarprogram och medarbetarprogram
- Resultatuppföljning av chefer utifrån flera perspektiv
- Strategi för ledarskap, ansvar, med mera

Förbättringsområden

- Överskådlighet av tvärssektoriella projekt
- Chefsuppdrag – utveckla kontrakt för alla chefer

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	2015	2012
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling• Kostnader och resultat i budgetprocessen• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll• Kommunikation kring resurser och resultat• Jämförelser• Extern samverkan	72	70

Allmänt

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

Vad har hänt efter 2012?

Inom detta område sker även en liten förbättring. Kommunen använder fortfarande jämförelser som ett aktivt redskap i sitt arbete med resultatförbättringar. I stort sett alla verksamheter jämför sina resultat med andra kommuners resultat. Samverkan med andra kommuner, utbildningar och institutioner inom flera områden är dessutom ett allt vanligare inslag för att förbättra servicen. Det har även skett ett ökat användande av olika processverktyg såsom exempelvis styrtavlor för att förenkla olika arbetsrutiner. Ett utvecklat och innehållsrikt stödmaterial har tagits fram för detta ändamål. En viktig fråga för den kommunala styrningen är effektiviteten. Det finns relativt lite sådana kopplingar mellan resultat och resurser i ÖSB och det kan därför vara en viktig fråga för ett fortsatt förbättringsarbete.

Styrkor

- Övergripande strategi för resultatstyrning
- Avvikelsehantering avseende resurser och resultat
- Ökat fokus på uppföljningar
- Många exempel på jämförelser
- Extern samverkan och partnerskap
- Strategi för resultat och budget
- Satsning på förbättring av processer

Förbättringsområden

- Digitalt uppföljningssystem mål – resultat
- Utveckla arbetet med effektivitet

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	2015	2012
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	81	74

Allmänt

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

Vad har hänt efter 2012?

Inom detta område sker en förbättring med 7 poäng vilket gör att detta område blir ett av de områden som det skett störst förbättringar inom. Ett av de viktigaste förbättringarna är utvecklandet av Medarbetarplattformen. Den syftar till flertalet kompetenshöjningar kring måluppfyllelse förväntningar, ambitioner, inspiration, med mera. Detta ska ses som ett komplement till fortsatta arbetet med att stärka kommunen som en attraktiv arbetsgivare. Kommunens ambitiösa arbete med arbetsmiljön fortsätter och det finns möjligheter att använda sig av fördjupad arbetsmiljökartläggning. Det ges även möjlighet till Certifiering av systematiskt miljöarbete för chefer på kommunens Intranät. I kommunen finns en policy för arbetet med mångfald vilket bland annat lett till initiativ till arbete för funktionshindrade. Rekryteringen av Servicecenter har även haft den ambitionen. Någon övergripande bild av hur mycket kommunen satsar på kompetenshöjning för sina anställda finns inte.

Styrkor

- Kommunövergripande kompetensstyrningsmodell
- Medarbetarenkäter
- Systematiska utvecklingssamtal och individuella kompetens-/utvecklingsplaner
- Jämställdhets- /ickediskrimineringsplan
- Personalstrategi för att utveckla medarbetare – medarbetarplattformen

Förbättringsområden

- Uppföljning av resurser och tid för kompetensutveckling
- Fortsatt arbete med effektivitet

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	2015	2012
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer • IT-stöd 	74	71

Allmänt

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

Vad har hänt efter 2012?

Kommuns arbete har fördjupats inom detta område. Sedan förra utvärderingen har kommunens omvärldsorientering när det gäller verksamhetsutveckling fortsatt att utvecklas. Inspiration söks inte bara på nationell basis utan även internationellt. Det deltar i ett stort antal nätverk med andra kommuner på olika nivåer i organisationen. Man leder även ett kommunalt nätverk inom SIQ. Ett förbättringsområde 2012 var att förbättra kommuns arbete med kreativitet. En viktig förbättring inom området är kvalitetspriset ”Nya steg” som lyfter goda lokala exempel. Exempelen sprids bland annat på möten och genom filmer. Arbetet med förbättringar av verksamheternas processer som intensifierats kan bli en viktig del i det kommande förbättringsarbetet. Sedan förra utvärderingen har kommunen mottagit flera priser och utmärkelser inom olika områden.

Styrkor

- Kvalitetshandbok som syrr ihop ÖSB med förbättringsarbete
- Brukarfokus och olika kvalitetsverktyg
- Många exempel på lärande nätverk
- Återkommande utvärderingar med Kommunkompassen
- Samverkan med universitet/högskola

- System som stödjer, belönar, sprider kreativitet
- En omfattande omvärldsspaning

Förbättringsområden

- Ett system för ständiga förbättringar - kreativitet
- Visa konkret nytta med förbättringsarbetet
- Effektivisering av Intranät och IT-stöd

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	2015	2012
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för samhällsbyggande• Samarbete med civilsamhället• Samarbete med kulturlivet• Stöd till näringslivet• Internationella kontakter• Hållbar utveckling	90	87

Allmänt

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

Vad har hänt efter 2012?

Det här området var redan 2012 ett mycket starkt område som 2015 blivit ännu starkare. Kommunen får här 90 poäng och det finns därmed få idéer till förbättringar inom ramen för Kommunkompassen. I utvärderingen 2012 nämndes strategin för det internationella arbetet som ett förbättringsområde. Kommunen har tagit fasta på detta och idag finns en sådan strategi. Förutom detta finns ett ingående samarbete inom skolan med en engelsk kommun. En uppdatering av näringslivsprogrammet har även skett vilket stärker ytterligare området. Det fortsatta arbetet med att stärka kulturlivet har gjort att Örebro, genom exempelvis Open Art och Live at Heart, har stärkt sin profil i landet som kulturkommun. En strategi som anger vart man vill med kultursatsningarna saknas dock. Ett ökat samarbete sker även med civilsamhället i form av tecknade avtal med föreningar, äldreveckor, läxhjälp, med mera.

Styrkor

- Samverkan med civilsamhället
- Brett kontaktnät och många stödformer för näringslivet
- Många internationella kontakter
- Systematiskt miljöarbete
- Satsning på kulturaktiviteter
- Naturplan för natur- och grönområden

Förbättringsområden

- Strategi för kulturlivet

4. Översikt av poängfördelning

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

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	11	15	70%
1.2	Hur informeras medborgarna?	16	20	81%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	19	25	77%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	20	30	65%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	9	10	86%
		74	100	74%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	15	15	100%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	23	25	90%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	14	15	92%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	14	15	91%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	13	15	85%
2.6	Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshandtering för medborgare/brukare?	13	15	85%
		90	100	90%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	11	15	75%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	22	25	87%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	23	25	92%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	20	100%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	13	15	86%
		89	100	89%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	12	15	80%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	10	10	100%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorieellt samarbete?	9	20	46%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	14	15	94%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	18	20	90%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	17	20	83%
		80	100	80%

5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	9	15	60%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	9	20	45%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	14	20	72%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	13	15	83%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	17	20	85%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	10	10	100%
		72	100	72%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	13	15	85%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	16	20	82%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	18	25	71%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	13	15	84%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	14	15	91%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	8	10	82%
		81	100	81%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	11	15	72%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	23	25	91%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	16	20	78%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	14	20	68%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	12	20	58%
		74	100	74%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	14	15	94%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	18	20	88%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	17	20	87%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	14	15	92%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	9	10	87%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	18	20	90%
		90	100	90%

2012 års Kommunkompass utvärdering

Område 1 Offentlighet och demokrati

Strategi för demokratiutveckling och information

I den föregående utvärderingen 2010 påpekades att området hade goda förutsättningar att utvecklas. Idag visar utvärderingen att det skett tydliga förbättringar .

Kommunen har tagit fram ”Riktlinjer för medborgardialog, en handbok som stöd för medborgardialog” under 2010. Detta är ett bra exempel på hur arbetet medborgardialog kan beskrivas och utvärderas. Området har en indirekt koppling till kommunens strategi och budget, ÖSB, genom de strategiska utvecklingsområdena.

Örebro har också en omfattande informations- och kommunikationspolicy. Den behandlar både intern och extern kommunikation. Ansvar för hur policyn ska nå ut i organisationen anges. Utvärderarna har inte kunnat se hur effekten av policyn följs upp och utvärderas, vilket är ett viktigt moment i en aktiv policy.

Information till medborgarna

Kallelser, protokoll, dagordningar, motioner och interpellationer till Kommunfullmäktige finns att tillgå på kommunens webbsidor. Handlingar eller sammanfattande handlingar saknas dock. Resuméer av vad som avhandlats på KS och KF ges ut direkt efter sammanträdena på webbplatsen.

Kommunen sprider informationen till medborgarna genom att köpa annonsplats i olika tryckta media såsom Nerikes Allehanda och Örebroaren. Information om KF sätts även upp i busskurer. Utredarna vill väcka frågan om detta är tillräckligt med tanke på ett ökat informationsbehov och kommunens storlek.

En populärversion av årsberättelsen är ”Ett år i Örebro – Kommuns Kvalitet i Korthet”. Här ges en enkel och intressant information till medborgarna om i stort sett alla kommunala verksamheter. Förutom relevanta och konkreta fakta kring verksamheternas resultat görs även jämförelser med andra kommuner. Publikationen är ett gott exempel för andra kommuner att ta efter.

KF:s sammanträden sänds via kommunens webb. Förutom detta används flera olika sociala media såsom Facebook, Twitter, flickr instagram med mera. Kommunens politiker är aktiva i dessa media. Kommunen använder även filmer som ett media för att nå ut med information till medborgarna.

Kommunen har i SKL:s utvärdering av kommunernas webbplatser kommit bland de allra bästa i landet.

Information om resultat

Vid föregående undersökning efterlystes mer redovisning av resultat. Resultat presenteras på kommunens webb idag i större utsträckning än 2010 vilket medför att detta område visar tydliga förbättringar. Förutom den ovan nämnda ”Ett år i Örebro” som tydligt visar på resultat finns även överskådlig och tillgänglig information om resultat från Kommunens Kvalitet i Korthet.

Resultat av kommunens olika brukar- och medborgarundersökningar finns även presenterade på webben. Detta sker i stor utsträckning och inom ett stort antal verksamhetsområden. Med all denna information på plats är det en utmaning att hitta och kunna ta del av den för medborgarna. En framtida uppgift kan därför vara att samla resultaten inom respektive verksamhetsområde och ge medborgarna ett enkelt webbverktyg för att kunna hitta resultaten på enhetsnivå. Här kan exempelvis Stockholms Stad och Upplands Väsby vara intressanta att studera.

Medborgardialog och deltagande

Kommunen är engagerad i frågor kring medborgardialog. Projekt kring medborgarbudget har genomförts två gånger och kommer även att ske i framtiden. Projekten gäller specifika områden utifrån en fastställd summa pengar kopplade till investeringsbudgeten. Fokusgrupper har även genomförts.

Det finns ett antal olika forum, t.ex. handikappråd, pensionsråd, interreligiöst råd, där olika intressegrupper kan möta politiker och påverka dessa. Kommunen arbetar också med när demokrati inom ramen för stadsdelsutvecklingsprojekt i flera prioriterade områden.

Riktlinjer för kommunens arbete med medborgardialog är framtagna och utgår från politikernas önskemål. Dialog med medborgarna har även hållits kring samhällsplanering. Exempel finns även att man involverat barn på förskola i utformandet av dess närmiljö.

Motverka korruption

Kommunen har tagit fram en policy mot muta och bestickning. Den följs upp via internkontrollen vars riktlinjer finns i kommunens Kvalitetshandbok. Policyn har ännu inte utvärderats. Utvärderarnas uppfattning är att detta system är en reell kraft för att motverka missbruk av ekonomiska medel i kommunen.

Likt föregående utvärdering vill vi väcka frågan om en s.k. Whistleblower-funktion, som både anställda och medborgare kan använda om de upptäcker företeelser som kan rymmas inom begreppet korruption.

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Strategi för brukarorientering

Det tunga styrdokumentet i kommunen är idag ”Övergripande strategier och budget”, ÖSB. Denna utgår tydligt från inriktningen att kommunens arbete ska ha medborgarna i fokus. Till detta dokument finns även den sedan tidigare beslutade servicepolicyn som beskriver på ett bra sätt kommunens förhållande till brukarna. Här står hur kommunen ska informera och ge god service till brukarna. Där står även hur den anställde ska förhålla sig i mötet med brukarna. I kommunens övergripande servicegaranti och tillgänglighetsgaranti beskrivs vad kommunen lovar inom detta område. Effekten av arbetet som görs mäts i den övergripande medborgarenkäten, genom servicemätningar och i verksamheters brukarundersökningar. Till detta har även utarbetats en Kvalitetshandbok som knyter ihop styrdokumentet med förbättringsarbete och uppföljning.

Örebro arbetar här enligt en tydlig struktur och kan här vara ett gott exempel för andra kommuner.

Tillgänglighet och bemötande

Kommunens övergripande utfästelser kring tillgänglighet och bemötande beskrivs som nämnts ovan de övergripande garantierna kring service och tillgänglighet. Vid införandet av kommunens synpunkts- och klagomålshanteringssystem och uppstart för arbetet med servicedeklarationer år 2007 genomfördes en utbildning för alla anställda på ca en halvdag. En mycket ambitiös satsning. Det finns en arbetsbok "Serviceboken" som ska användas för utbildning kring brukarbemötande på arbetsplatser. I denna finns stöd för diskussioner och plats för anteckningar. Kommunen har gjort en riktad utbildning till de som arbetar med näringslivskontakter och myndighetsutövning. Ett av de chefsforum som genomförts har arbetat med brukar-/medborgarfokus. Ett gott exempel för andra kommuner.

Bemötande och tillgänglighet mäter kommunen regelbundet genom externa undersökningar inom KKIK. Bemötande och tillgänglighet är även ett viktigt inslag i de kriterier som finns vid valet av kommunens kvalitetspris "Nya steg" som sjösätts i slutet av året.

Bemötande är ett tydligt kriterium vid nyrekrytering och är en av de tre definierade nyckelkompetenserna. Skicklighet i bemötande är även ett av de kriterier som bedöms vid löneutvecklingen.

Information om service och tjänster

Kommunen har en omfångsrik och informativ hemsida. Den är anpassad för olika brukargrupper. Ett gott exempel är information på 11 olika språk. Kommunen använder SKL:s återkommande mätningar kring webbinformation för att stämna av informationsinnehållet och ligger sedan flera år tillbaka i toppen av dessa mätningar. Ett stort antal e-tjänster kommer inom kort att tas i bruk på kommunens webbsidor. Ett mindre antal finns redan idag.

Kommunen arbetar föredömligt med ett kundcenter som kan svara på webbfrågor och för inkommande samtal. Enheten behärskar enligt en uppgift i personaltidningen 15 olika språk. Det finns även ett medborgarkontor på biblioteket dit medborgare kan vända sig om de vill få hjälp med handlingar, få tillgång till blanketter, konsumentfrågor, etc. Servicen är idag uppdelade på flera enheter och det kan från medborgarens perspektiv upplevas som splittrat. Under nästkommande år ska servicen samlas under samma "hatt".

Ett förbättringsområde är som tidigare nämnts att tydligt göra olika enheter inom t.ex. grundskolan jämförbara avseende resultat och kvalitet. Detta kan göras utifrån ett brukarperspektiv på hemsidan.

Valfrihet och påverkan

Valfriheten har ökat ytterligare i kommunen sedan förra utvärderingstillfället. Kommunen erbjuder sedan tidigare servicetjänster upp till 8 timmar per månad till alla över 75 år. Valfrihet råder sedan tidigare mellan kommunens egna skolor och förskolor. Här har strömningarna mellan skolor ökat. Kommunen godkänner även byte av skola under läsåret. Skolval görs även för nyanlända till kommunen.

Idag har även LOV införts inom hemtjänsten. Som ett första steg har den börjat inom hemtjänstens servicedel. En diskussion har även påbörjats om möjligheterna att inför LOV även i familjerådgivningen.

Idag finns ca 20 % externa utförare vardera inom grundskola och gymnasium. Inom barnomsorgen finns ca 8 % enskilt drivna förskolor eller familjedaghem. Kommunen har flera intraprenader. Alternativa utförare finns även inom hemtjänst och äldreboende.

Brukarundersökningar

Kommunen arbetar inom de flesta verksamheter systematiskt med brukarundersökningar. Inom de verksamheter där flera enheter finns, jämförs resultaten internt för att lära. Det finns även många exempel på verksamheter som jämför sig med andra kommuner avseende nöjdhet. Detta har skett under längre tid vilket gör det möjligt att kunna se utveckling.

Det finns även en stor variation i metodiken med brukarundersökningar. Allt från enkäter till husmöten. Valet av metodik bestäms av vilken kunskap som eftersöks. Brukarrevisioner har även använts för att få feedback där exempelvis gamla kontakter har använts för att få kunskap om förbättringsområden.

Inom detta område är Örebro ett föredöme och det finns många goda exempel att delge andra kommuner.

Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering

Under samlingsnamnet MOVIT införde kommunen under 2007-2009 ett antal olika åtgärder för att stärka brukarperspektivet. Bland annat startade arbetet med servicegarantier och ett system för synpunkter och klagomål infördes. Båda dessa system är systematiskt uppbyggda och innehåller de komponenter som behövs. Idag finns ett stort antal servicegarantier inom tretton olika verksamhetsområden.

Årssammanställningar av inkomna klagomål och synpunkter görs och läggs ut på nätet. I dessa framgår vad som inkommit. En förbättring för framtiden är även att ange vad man har förbättrat utifrån inkomna synpunkter och klagomål. Ett gott exempel på förbättringar som gjorts efter inkomna synpunkter är den "Snödagbok" som finns på kommunens hemsida. Den har medfört att antalet klagomål har minskat eftersom den visar vad som görs och vad som kommer att göras. En utmaning för framtiden är även att få in mer synpunkter från vården och utbildningen.

Område 3 Politisk styrning och kontroll

System för styrning/uppföljning

Utvärderingen visar att Örebro har förbättrats sig mest inom detta område. Här har man förflyttat sig från förra undersökningens 66 poäng till det nuvarande 86 poäng. Det är en stark förbättring vilket främst förklaras av att de infört ett tydligare styr och ledningssystem i Övergripande Strategier och Budget, ÖSB. Utgångspunkten är kommunens vision som sedan utvecklats till fyra strategiska områden. Dessa områden omfattar sedan mål och resultat. ÖSB visar på en tydlig röd tråd i styrningen. Modellen är väl känd inom organisationen och sprids via chefer ut i organisationen. En viktig bärande tanke i modellen är att samla allt inom ÖSB för att undvika parallella processer. Kopplat till detta arbetar nu kommunen med varumärkesutveckling.

Någon gemensam värdegrund som täcker hela kommunen finns inte. Däremot har kommunen valt att låta denna fråga växa underifrån vilket till dags dato resulterat i att socialtjänsten har tagit fram en värdegrund. Inslag av en värdegrund finns även i kommunens ledarskaps- och medarbetarpolicy. Utvärderarna vill lyfta detta område som ev. ett framtida förbättringsområde där

en kortfattad och gemensam värdegrund kan diskuteras i samband med arbetet med varumärkesutvecklingen.

Tydliga politiska mål

ÖSB innehåller inom varje strategiområde fler olika målområden. Varje målområde innehåller tydliga och mätbara mål. Strategiområdena skär tvärs i organisationen vilket medför att varje område kan omfatta fler nämnders arbete. Resultatindikatorerna omfattar såväl kvalitativa som kvantitativa uppgifter. Mått på nyttjandegrader och effektivitet finns även med i styrdokumentet. Omfånget är stort och i fler avseenden heltäckande vilket väcker frågan om en begränsning skulle underlätta ett ökat fokus på prioriterade frågor.

Här finns en tydlig koppling mellan målformuleringarna och de resurser som avsätts i budgeten.

Som ett stöd till det kontinuerliga arbetet med ÖSB finns en Kvalitetshandbok framtagen som utgör från styrmodellen och kopplar ihop ansvar, funktioner, metoder etc. med arbetet kring förbättringar av verksamheterna.

Uppföljning och rapportering

När det gäller den kommunövergripande uppföljningen av budget, så är den mycket tydlig. Alla dimensioner följs upp, dels de övergripande (strategier och mål), dels för verksamheten i de olika nämnderna.. Färgskala och trendpilar används i många fall. Denna struktur är pedagogisk och bra. Förutom den månatliga rapporterna kring ekonomi sker även rapportering på tertial. I dessa rapporteras fortlöpande även resultaten från de indikatorer som kommunen använder sig av. Uppföljningar sker även i olika kommunövergripande tematiska rapporter som utgår från strategiområdena såsom exempelvis ”Hållbar utveckling”.

Jämförelser är ett naturligt inslag i kommunens uppföljning och resultatredovisningar. Jämförelser görs kontinuerligt med fokus på resultat utifrån nationella indikatorer men även utifrån kommunens medverkan i Kommunens Kvalitet i Korthet och nätverket Väl Mätt där jämförelser med andra kommuner tas fram. Kommunen jämför sig även med olika kommuner i andra nätverk.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

I grunden anses det finnas en tydlig ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän i kommunen. Liksom vid den föregående utvärderingen nämns det att det sker ibland vissa överskridanden av gränsen för ansvaret för HUR och VAD, men detta löses i de flesta fall genom diskussioner. Det finns en ”gråzon” som alltid bör diskuteras för att förhindra konflikter. Uppfattningen är att respekt visas för tjänstemän genom att man går via ansvarig förvaltningschef när man vill väcka en fråga.

Samspel och dialog

Det finns flera olika arenor på olika nivåer där tjänstemän och politiker kan mötas för att diskutera framtidsfrågor och strategier för att förhålla sig till dessa.. På övergripande nivå är några omvärldsdag, bokslutsanalys, planeringsdagar, tematiska fördjupningsdagar, bolagsdialog, etc. Respektive nämnd/förvaltning har också flera egna arenor.

Inom de olika verksamheterna finns olika modeller för hur politiker får kunskap om kommunens serviceenheter. Det kan ibland ske genom faddersystem, möten ute på enheter. kontaktpolitiker etc.

Kommunen ger politikerna som är verksamma inom de olika förvaltningarna möjligheten att ge synpunkter och utvärdera förvaltningschefernas arbete genom en enkät där frågor om exempelvis samarbete och beslutsunderlag finns med. Dessa resultat används sedan i kommundirektörens uppföljningssamtal.

Sammantaget är detta område ett gott exempel för många kommuner i landet. Det innehåller många goda exempel och innovativa lösningar.

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Även inom detta område har Örebro kommun gjort förbättringar sedan förra utvärderingen. Ifrån 59 poäng har man förflyttat sig till 74 poäng.

Kommunen har sedan 2005 ett dokument, ”Policy och riktlinjer för ledarskap i Örebro kommun”. Här anges bl.a. att ”De viktigaste uppgifterna i ledarskapet är att, utifrån politiska beslut, ange riktlinjen i verksamheten och skapa förutsättningar för medarbetarna att nå resultat och fullgöra uppdraget.”. Denna policy är för närvarande under utvärdering och utveckling. En ledarskapsplattform är framtagen och arbetsdokument är vid utvärderingen framtagna men inte beslutade.

Resultatenheternas ansvar

Ansvaret på enhetsnivå är stort när det gäller att omfördela resurser inom budgetramar, att anställa personal samt att genomföra organisatoriska förändringar. Överskott i budgeten (max 20%) kan tas med till nästkommande och underskott med (max 10%). Det är dock inte självklart att detta tillfaller enheten. Myndighetsutövningen behöver inte alltid ta med sig underskott. Detta kan enligt utvärderarna vara ett framtida förbättringsområde. Ett ökat ansvar kan ge effektiviseringar. En modell som även kan vara intressant att studera är Kungsbacka som har ett system med fondering av överskott.

Tvärsektoriellt samarbete

Tydligt definierat projektarbete i kommunen kan beskrivas och följas upp enligt en kommungemensam mall som finns tillgänglig bl.a. på intranät.

Det finns flera exempel i Örebro kommun på tvärsektoriella projekt med gemensamma mål, resurser etc. Såsom exempelvis Partnerskap som är ett samarbete mellan Skola, Ifo och Kultur/fritid. Målsättningen är att bland annat att få måluppfyllelse i skolan, trygghet med mera. Andra projekt är Familjecentralerna, Sambaprojektet (samordnad vårdplanering). Ett stort antal projekt medför problem med överskådlighet vilket det idag kan upplevas som ett problem. Detta kan vara därför vara ett framtida förbättringsområde.

Kommunen har även tagit fram en utmärkt processhandbok och ett IT-stöd för att stödja i denna kartläggningen av processer och behov. Resultatet av detta arbete rapporteras till respektive nämnd.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Förvaltningscheferna i Örebro har undertecknade överenskommelser/kontrakt med kommundirektören som beskriver deras uppgifter i förhållande till verksamhetsplan och budget. Dessa

överenskommelser utvärderas i samband med resultatuppföljningssamtal med kommundirektör. Det finns en mycket strukturerad modell för detta som väger in många viktiga komponenter såsom budget, resultat, ledarskap, medarbetarundersökningar men även hur uppdraget bidragit till de strategiska områden. Till detta läggs även resultat från enkäter hos både politiker och fackliga företrädare. Modellen har gjort förväntningarna på ledarskapet tydligt samtidigt som diskussionerna kan fokusera på förbättringar. Detta anser vi vara ett gott exempel för andra kommuner samtidigt som vi vill väcka frågan i kommunen om det behövs en liknande struktur för andra chefsnivåer.

Kommunledningens kommunikation

Ledningskommunikation har sedan ett par år ansetts vara ett viktigt verktyg för att skapa en gemensam känsla för helheten, ”koncernen”, Örebro kommun. En ny form av ledningskommunikation infördes i organisationen med de gemensamma chefsforum för alla chefer med två träffar per år. Förutom detta forum har finns det ca 50 lärgrupper där representationen består av chefer från olika verksamheter. Dessa grupper ska diskutera aktuella frågor som är viktiga för kommunen. Ett bra exempel för hur kommunikation och diskussion kan genomföras, för att föra ut och implementera viktiga frågor.

Frågan om en gemensam värdegrund kan i detta sammanhang vara en viktig komponent för att stärka känslan av helhet och gemensam grundsyn. Komponenter för detta finns bland annat i Kvalitetshandboken i de tre ”Förenkla, Förnya och Förbättra.”

Ledarutveckling

Örebro har ett omfattande utbud av ledarutbildning. Det finns t.ex. introduktionsutbildning, utbildning till chefer i olika former, mentorsbank, m.m. Ledarutbildningar köps även på universitetet. Ett gott exempel på ett brett utbud.

Om problem uppstår i sin roll som chef kan stöd fås (förutom närmsta chef) genom personalavdelning, företagshälsovård och krisstöd från Lukasstiftelsen.

Område 5 Resultat och effektivitet

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Här visar Örebro en tydlig förbättring jämfört med förra utvärderingen. Vid den förra utvärderingen fick kommunen 51 poäng. Nuvarande utvärdering ger resultatet 70 poäng.

Det nya styrmodellen så som den uttrycks i Övergripande Strategier och Budget, ÖSB har ett tydligt fokus på resultatstyrning med en koppling till budgeten. Flertalet av resultatindikatorerna kan även jämföras med andra kommuner och därmed ge en bättre grund för värdering. Modellen inkluderar även bolagen och skär tvärs över organisationen och ges därmed ett tydligare övergripande fokus. Uppsättningen indikatorer är dock stort vilket medför en omfattande organisation för insamling, tolkning och analys.

En viktig fråga för den kommunala styrningen är effektiviteten. Det finns relativt lite sådana kopplingar mellan resultat och resurser i ÖSB och det kan därför vara en viktig fråga för ett fortsatt förbättringsarbete.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Kommunen har de senare åren blivit tydligare med att även koppla verksamhetsresultat till hanteringen av resurser. Ett sätt är att beräkna kostnader per tjänst när det gäller upphandlingar. Det görs i samband med de upphandlingar som görs inom äldreomsorgen. Ersättning per elev finns inom skolan. En sådan beräkningsmodell finns även inom hemtjänsten i och med införandet av LOV. Andra beräkningsmodeller som används är KPB och brukartid.

Ett sådant arbete som kommunen redan slagit in på kan givetvis vara till stor nytta inom andra kommunala verksamheter. Tjänsterna tydliggörs och det blir tydligare för vad som skapar värde i verksamheterna.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Kommunen har god koll på sin ekonomi genom att ha täta uppföljningar av hur ekonomin utvecklar i sig i förhållande till budget. Avvikelsehanteringen är tydlig i förhållande till ekonomin och målen som är satta i ÖSB. På driftsnämnds nivå handlar det uppföljningen mest om att följa aktiviteter som är kopplade till målnivåerna. Resultatredovisningarna utgår från enhetsnivå där detta är möjligt och aggregeras för redovisning uppåt i organisationen. Alla nivåer i organisationen har fokus på den övergripande ÖSB.

Kommunikation kring resurser och resultat

Alla kommuner har digitala system som on-line kan följa och redovisa var kommunen befinner sig avseende ekonomin i förhållande till budget. Det har även blivit vanligare för kommuner att ha digitala verksamhetsuppföljningssystem som kan hantera resultatmål och uppföljning av dessa med olika indikatorer.

Kommunikation sker fortlöpande i organisationen av både resursförbrukning och resultat på enhetsnivåer och på arbetsplatsträffar.

Utvärderarna vill väcka frågan om hanteringen av mängden indikatorer och resursmått behöver hanteras på ett rationellt sätt inom olika nivåer i organisationen. Ett sådant hanteringssystem är ett förbättringsområde för Örebro.

Jämförelser

Örebro arbetar på många områden med jämförelser, både på övergripande och på verksamhetsnivå. På övergripande nivå finns exempel genom projekten Kommunens Kvalitet i korthet, Vål mätt, Resultatvisarnätverk, m.m. Andra jämförelser som används är den näringslivsundersökning som görs inom ramen för Stockholm Business Alliance och Insikten, Öppna Jämförelser från SKL, finansiell profil från Kommunforskning Väst, m.m. Örebro är ett gott exempel på detta.

Kommunens egna verksamheter jämför sig även med icke-kommunala enheter avseende resultat och kostnader. Exempel finns från skola och hemtjänst.

Extern samverkan

Att samarbeta med andra kan vara ett sätt att sänka kostnader. Örebro har många exempel på projekt och löpande verksamhetssamarbete med andra kommuner och organisationer i regionen. Det sker inom räddningstjänst, näringslivsservice, energi och IT, socialjour, gymnasieintagning, avfallshantering, upphandling, flygplatsbolag, m.m.

Kommunen har tagit fram en strategi för samverkan med civilsamhället. Den är ett gott exempel för andra kommuner. Det finns många exempel på samarbete inom detta område. Några exempel; ÖSK samverkan med skola och fritidsgårdar, det finns Anhörigcentrum, föreningsdrivna Tegelbruket, Brorådet, samverkansavtal inom det sociala området, etc.

Örebro har dessutom fått priset som Sveriges föreningsvänligaste kommun från Sveriges föreningar.

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Personalstrategi

Det finns en medarbetarpolicy i Örebro. Den anger bl.a. att det viktigaste är att ge medborgarna service av hög kvalitet, att det finns tydliga och väl kända mål, hög kompetens, arbetsglädje och serviceanda. Detta är kopplat till kompetensstyrningsmodell som kopplar samman processer och verktyg för utvecklingssamtal med mera. Ett bra innehåll som kan vara lite svårt att följa upp och utvärdera. Det görs bland annat genom medarbetarenkäten.

Rekrytering

Örebro kommun deltar i SKL:s projektsatsning under temat "Sveriges viktigaste jobb". Man betonar att det inte enbart gäller att se till kommunen utan att se det som en regionsfråga. Det finns därför ett kontinuerligt samarbete i regionen kring dessa frågor. Förutom detta deltar man också på en rad arbetsmarknadsdagar och mässor. Det genomförs även en lokal arbetsmarknadsmässa för att marknadsföra kommunen som arbetsgivare.

Det finns exempel på förmåner som erbjuds de anställda i kommunen, bl.a. erbjuds ett hälsopaketer, flexibla arbetstider, lösa in arbete för semester och support vid personliga problem. Det finns möjlighet för Örebro att utöka sina förmånerbjudanden för att stärka kommunens roll som en aktiv och attraktiv arbetsgivare.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Kompetensutveckling av kommunens personal är en nyckel till att skapa en effektiv organisation. Kommunens kompetenskarläggningsmodell är ett gott exempel för andra kommuner. Syftet är att kartlägga varje medarbetares kompetens och kompetensbehov. Dessa kartläggningar ligger till grund för medarbetarsamtal och den individuella lönesättningen. Varje medarbetare ska ha en kompetensutvecklingsplan. Den kartläggning har gjorts för en stor del av kommunens personal. Denna modell fokuserar på individens behov. Kommunen har inte arbetat lika systematiskt för att kartlägga det kommunövergripande behovet. Ett annat förbättringsområde kan vara att på ett mer systematiskt följa den kompetensutveckling som genomförs i organisationen. Idag görs det endast på förvaltningsnivå avseende resursinsats och då inte på ett enhetligt sätt. Ett sätt som kan ge ett kompletterande mått på kompetensutveckling är att mäta tid som avsatts för kompetensutveckling. Resultatet av detta kan vara ett viktigt underlag för att visa utanför organisationen om man är en arbetsgivare som satsar på sina anställda.

Kommunen arbetar systematiskt med utvecklingssamtal där kompetensutvecklingsplaner är en viktig del. Till detta finns en utmärkt handling som kan inspirera andra kommuner. En kompetenstrappa som är kopplad till lön har utvecklats för kommunens sjuksköterskor. En utmaning för framtiden är att utveckla detta vidare för andra yrkeskategorier.

Individuell lönesättning

Örebro arbetar inte med kommunövergripande kriterier för lönesättning. Dessa ska utformas lokalt. Dock kan kommunens övergripande arbete med kompetensstyrningsmodellen betraktas som en del i ett gemensamt system för den individuella lönesättningen. Kommunen arbetar även med en gemensam modell för att värdera de individuella prestationerna i samband med lönesamtalet.

Individuell lönesättning gäller för hela kommunen. En diskussion som är viktig är huruvida man ska premiera individuella prestationer i förhållande till grupp. Många tjänster bygger på en samverkan för att det ska bli kvalitet och det kan därför vara tveksamt att premiera de individuella. Detta framgår tydligt när kommunerna internt använder olika priser och utmärkelser.

Arbetsmiljöarbete

Örebro kommun arbetar på ett systematiskt sätt med arbetsmiljöarbetet. Medarbetarenkäten har genomförs flera gånger och är navet i detta arbete. Man kommer framöver att komplettera, ev. ersätta, med SKL:s modell om Hållbart Medarbetarengagemang, HME.

Mångfald

Örebros kommuns arbete med mångfald, framförallt när det gäller genus, är ett gott exempel. Det finns en jämställdhetsdelegation under KS som samordnar jämställdhetsfrågorna i kommunen. Delegationens inriktning och mål finns tydligt angivna. Jämställdhets- och mångfaldsplaner finns inom varje förvaltning. I ÖSB:s indikatorer finns resultaten uppdelade på genus och utveckling kan på så sätt följas upp inom respektive område.

Temarapporten för Hållbar utveckling följer upp genus- och mångfaldsperspektivet i ur flera aspekter såsom exempelvis inkomster, utbildning, arbete, trygghet etc.

Servicecenter i kommunen har rekryterats så att personal kan 12 språk. Teckenspråk är en medvetet styrd kompetens i förskolan. Den totala personalgruppen i kommunen är inte representativ i frågan om mångfald i förhållande till medborgarna. Här har kommunen ett stort arbete framför sig.

Område 7 Verksamhetsutveckling

Strategiskt kvalitetsarbete

Här har Örebro kommun förbättrat sig stort. Förra utvärderingen gav 55 poäng och den nuvarande utvärderingen ger 71 poäng.

En relativt nyligen framtagen Kvalitetshandbok kopplar ihop kommunens styrsystem med frågor kring ledningsfunktioner, ledares ansvar i förbättringsarbete, konkreta metoder i analyser och förbättringsarbete, internkontroll, kvalitetspris och uppföljningssystem. Kvalitetshandboken knyter även samman tidigare kvalitetsarbete såsom exempelvis servicegarantier, klagomålshantering med ett framåtblickande utvecklingsarbete. Kommunens syn på kvalitetsarbetet kan sammanfattas i tre delar: en enklare vardag för privatpersoner och företag, en öppnare och smartare förvaltning som stöder innovation och delaktighet samt effektivitet i verksamheten. Sammanställningen är föredömligt enkel och kan vara en inspiration för många kommuner.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Kvalitetshandboken ger ett flertal exempel på metoder som används i analys och förbättringsarbete såsom exempelvis effektkartläggning, processkartläggning, ROSA-analyser, Analystrappan med mera. Detta knyter an till det tidigare arbetet med exempelvis servicepolicy och servicegarantier. Kvalitetshandboken tydliggör även vilket stöd cheferna kan förvänta sig av kommunens verksamhetsutvecklare.

Sedan tidigare har kommunen arbetat med ett stort antal olika sätt och metoder kring kvalitetsfrågor som exempelvis servicegarantier, klagomåls- och synpunkthantering, kundtjänst, tillgänglighetspolicy med mera. Alla dessa verktyg har idag införts i verksamheten. En framtida utmaning är att dessa verktyg kontinuerligt utvärderas och revideras. Det är också viktigt att återkommande återknyta till syftet och nyttan med att de införts och kommunicera ut detta syfte i organisationen. Detta kan vara ett viktigt förbättringsarbete.

Kommunen har dessutom låtit sig utvärderas fyra gånger av Kommunkompassen.

Lärande och utveckling genom omvärldspaning och samverkan

Det görs årliga omvärldsanalyser för hela kommunen. Omvärldsbevakningar och analyser sker även kontinuerligt på verksamhetsnivå för att hitta inspiration till förbättringar. Deltagande i KKiK men även mer lokala nätverk används för att fånga idéer. I intervjuerna framkom det flera exempel där de olika verksamheterna identifierade andra kommuners arbete som idag är föremål för undersökningar. I detta fanns både stora och små kommuner. Spaningar ur ett internationellt perspektiv i syfte att hitta goda exempel förekommer i ringa omfattning.

Det förekommer även ett samarbete och lärande ihop med universitetet kring ett flertal frågor och projekt. Exempelvis frågor om mobbing och kränkande behandling, föräldrastödsprogram, kost och nutrition inom äldreomsorg med mera.

Kreativitet och innovationer

Sedan föregående undersökning har kommunen tagit tag i frågan om hur man kan skapa nya sätt att arbeta och nya tjänster. Ett steg i den riktningen är införandet av det kommunövergripande kvalitetspriset "Nya steg". Syftet är att uppmärksamma en verksamhet som med utveckling i fokus och handlingskraft har åstadkommit förenkling, förnyelse och förbättring till nytta för kommunens medborgare. Priset innehåller bland annat en summa pengar till kompetensutveckling.

Inom olika verksamheter finns även olika utmärkelser och uppmärksamheter i syfte att lyfta fram goda exempel. Inom Äldreomsorgen lyfts månadens arbetsplats. Goda idéer sprids men det saknas en systematik. Har finns ett behov av att hitta system som på regelbunden basis fångar in förbättringsförslag från alla anställda samtidigt som det tydliggör vad som gjorts för förbättringar.

IT-stöd

Kommunens Intranät innehåller mycket information. Här finns bl.a. personal- och ekonomihandbok, olika stödfunktioner, t.ex. telesök, klagomål o synpunkter, blanketter, IT-kundtjänst, kartor. Varje förvaltning ansvarar för sin verksamhetsspecifika information. Kommunens Intranät motsvarar i stort det som många kommuner har. Ett arbete har påbörjats för att modernisera kommunens Intranät eftersom man idag anser att det inte till fullo är ett bra modernt stöd för ledning och medarbetare.

I Örebro, liksom de flesta andra kommuner, finns en mängd olika IT-stödverktyg, både kommunövergripande och verksamhetsspecifika. De flesta av dessa system fungerar fristående av varandra och kan inte kommunicera sinsemellan. Här finns möjligheter att effektivisera kommunikation och informationsflöde genom att information kan flytta mellan systemen.

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Strategier för samhällsbyggande

I kommunens ÖSB finns ett specifikt programområde under rubriken Samhällsbyggnad. Där anges kommunens strategi och inriktning avseende bostadsbyggande, miljö, speciella barnsatsningar, arbete med vatten och VA, fritid och idrott, kultur, trygghet och tillgänglighet med mera. Till programområde är det knutet olika målområden som innehåller mätbara indikatorer. Örebro har genom detta tagit ett gemensamt grepp kring de olika delarna och tydligt angivit inriktning och uppföljning.

Samarbete med civilsamhället

Det är ovanligt att kommuner har den typ av dokument som Örebros policy för samverkan med civilsamhället. Den vidgar samverkan med civilsamhället från att endast handla om samspel med föreningslivet till att röra alla frivilligkrafter inom den geografiska kommunen. Örebros samverkan med civilsamhället är ett gott exempel för andra kommuner. Frågor kring civilsamhället finns även med i ÖSB:

Örebro har många exempel på olika former av ekonomiska bidrag till föreningslivet. Många idrottsanläggningar är föreningsdrivna och får skötselbidrag från kommunen. Samverkan sker med fotbollsklubbar kring medverkan i skolan. Kvinnohuset och Frälsningsarmén (missbruksvård) är exempel där stöd ges till föreningar för att driva verksamhet.

Örebrokompaniet AB bildades hösten 2007 för att samordna och leda marknadsföringen av Örebro. Företaget samverkar i denna roll både med näringsliv och andra aktörer i kommunen.

Samverkan med kulturlivet

Inriktningen på kommunens arbete finns samlad i ÖSB:

Kulturskolans verksamhet är viktig i Örebro. Örebro har även startat ett stort projekt, Skapande skola, där syftet är att långsiktigt integrera kulturen som en del av lärandet i skolan. Det finns ett gemensamt kulturprogram av inriktningskaraktär för Örebroregionen.

Det finns några olika former av kulturstöd, ateljéstöd, stöd till olika kulturprojekt och ”ung peng” för ungdomar som vill genomföra kulturprojekt. Kommunen delar ut Wadköpingsstipendiet som delas ut till etablerade eller lovande kommande konsthantverkare.

Det finns idag inget gemensamt forum för kommunen att träffa representanter från föreningslivet. Planer finns för detta och det kan därför vara ett förbättringsområde när det gäller att stärka kulturlivet och Örebros kulturprofil.

Stöd till näringslivet

Näringslivsundersökningar för att mäta företagsklimat och service görs kontinuerligt inom SBA men även genom Insikten. Resultaten används av både lokalt och regionen.

Stödet till näringslivet är omfattande. Kommunen arbetar aktivt med att möta näringslivet genom att besöka flera hundra företag per år. Det finns ett tillväxtråd som består av politiker och tjänstemän samt företrädare från näringslivet. Det sker återkommande möten med olika branscher i kommunen. Kommunen arrangerar näringslivsluncher och en årlig näringslivsdag. Kommunen har även tagit initiativ till olika kompetenshöjande åtgärder för det lokala näringslivet. Ledarskapsdagar har arrangerats tillsammans med näringslivet.

Eftersom kommunen är en universitetsort, finns det många möjligheter till kompetensutveckling som riktar sig till näringslivet. Kommunen kan fungera som förmedlande länk i detta fall. Kommunen förmedlar även företag till en stor mängd stödorganisationer som finns i kommunen. Vissa av dessa stöds av kommunen, vissa är fristående. Några exempel: Almi Företagspartner Örebro, Arbetsförmedlingen, Coompanion, Drivhuset, Inkubera AB, Startcentrum, Ung företagssamhet, Communicare.

Internationella kontakter

Kommunen har fyra vänorter i norden. Dessa är Drammen (Norge), Kolding (Danmark), Lappeenranta (Finland), Stykkisholmur (Island). Här sker ett återkommande utbyte där även för- eningsliv och näringslivet ingår. Ytterligare vänorter finns i Lodz (Polen), Yantai (Kina), Terrassa (Spanien) och Pau (Frankrike). Kommunen har genom ett länsamarbete utbyte med Novgorod i Ryssland. Samarbete sker bl.a. kring projekt som rör drogprevention, HIV/AIDS, turist- utveckling, hjälpmedel för funktionshindrade.

Ett stort antal olika besök från olika länder kommer till Örebro varje år. Kommunen är även medverkande i ett antal internationella nätverk. Några av dessa är:

- Union of Baltic Cities
- ENSA (European Network Social Inclusion)
- ECDC(European Cities for Development and Co-operation
- CMR Council of European Municipalities and Regions
- energi och miljönätverket FEDARENE
- UNIFEM

Kommunen medverkar i många olika EU-finansierade projekt. Fram till 2011 hade man beviljats 211 EU-ansökningar omfattande ca 20 miljoner kronor.

Kommunen har idag ingen internationell strategi men en sådan är för stunden under bearbetning. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att ta fram en sådan, där Örebros ambition kring internationellt samarbete framgår.

Hållbar utveckling

Kommunens inriktning och strategi för hållbar utveckling finns tydligt beskrivet i ÖSB.

Kommunens arbete med hållbar utveckling är strukturerad och det finns många exempel på satsningar för att minska växthusgaser och energieffektiviseringar. Vad som görs framgår av klimatplanen. Kommunen arbetar med energieffektiviseringsprogram både inom den egna verksamheten och bolagen.