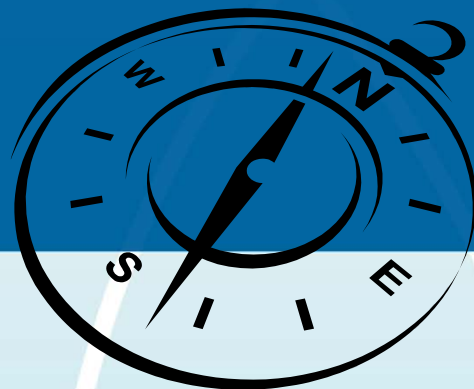


KommunKompassen

ANALYS AV

HAPARANDA KOMMUN

2012



Haparanda kommun

Leif Eldås, Bengt-Olof Knutsson och Torkel Wadman SKL

2012-12-25



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Haparanda kommun: En sammanfattande genomgång	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
	Område 1 Offentlighet och demokrati	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll	11
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	13
	Område 5 Resultat och effektivitet	15
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	17
	Område 7 Verksamhetsutveckling	20
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	22
4.	Översikt av poängfördelning.....	24
5	Kortfakta om Haparanda kommun.....	28

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder 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 utvärdering enligt Kommunkompassen ger ett resultat med värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Till det senare blir det naturligt att koppla handlingsplaner för att utvecklas. Många kommuner väljer efter några års arbete att genomföra en förnyad utvärdering för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade. För att kunna få inspiration till förbättringar kontakta utvärderarna eller använd SKLs jämförelseverktyg där det är enkelt att hitta förebilder inom olika områden.

2 Haparanda kommun: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Haparanda kommun genomfördes i december år 2012 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Den första genomfördes 2005 utifrån den tidigare versionen och gav resultatet 423,5 poäng. Resultatet år 2012 blev 506 poäng. Det finns skillnader i innehåll på respektive frågeområden mellan den nyare upplagan av Kommunkompassen och den äldre versionen. En rak jämförelse är därmed inte möjlig.

Som underlag för värderingen har utvärderarna 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.

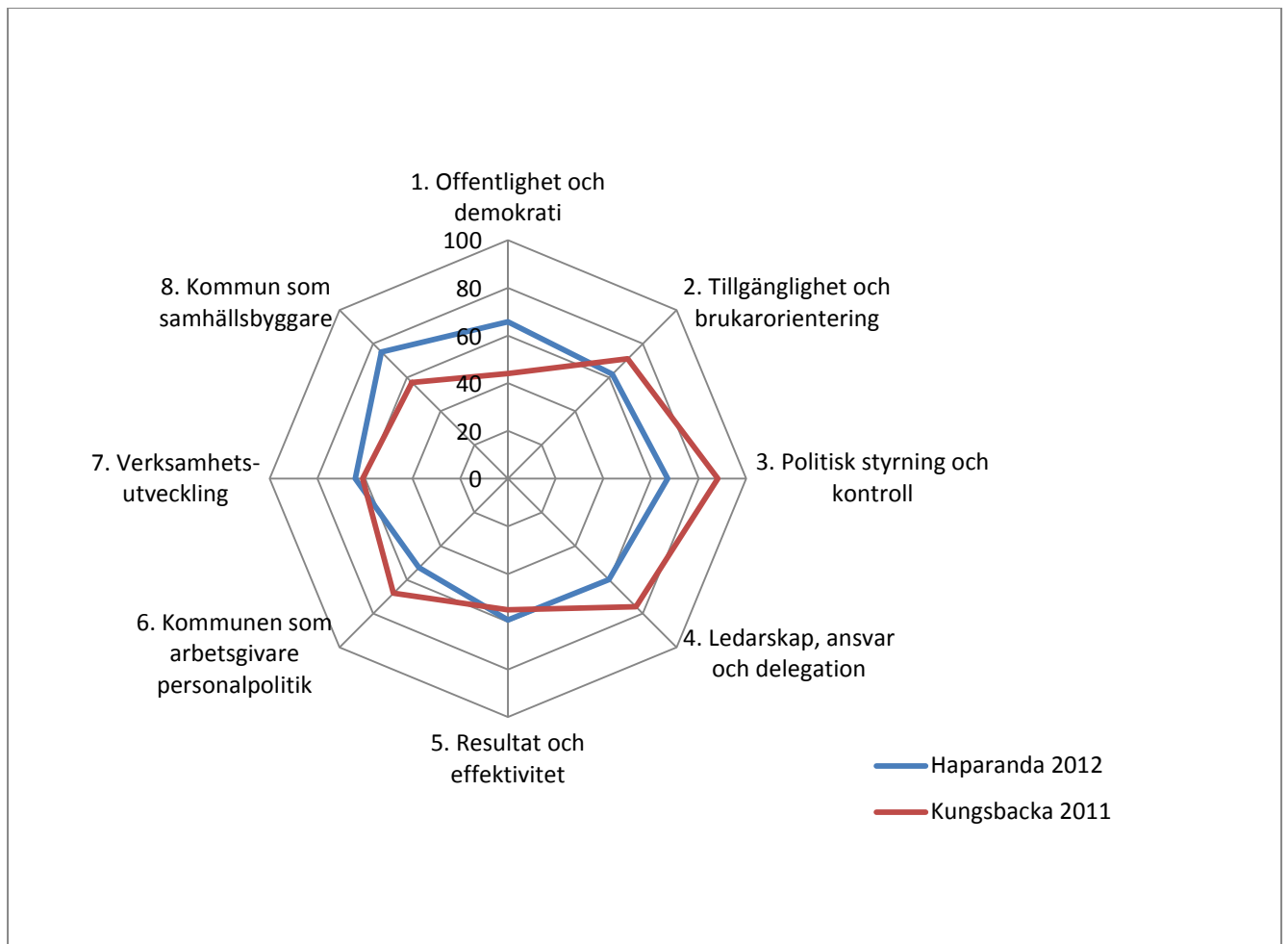
Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Haparanda kommun 2012 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden.

	Resultat 2012	Resultat 2005
1. Offentlighet och demokrati	66	60
2. Tillgänglighet och brukarorientering	62	44
3. Politisk styrning och kontroll	67	50,5
4. Ledarskap, ansvar och delegation	60	62,5
5. Resultat och effektivitet	59	38
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	53	57,5
7. Verksamhetsutveckling	64	27
8. Kommun som samhällsbyggare	75	84
TOTALT	506	423,5

Sammanfattning av resultat

I spindeldiagrammet på följande sida illustreras Haparandas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Den nya versionen ställer högre krav. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse så visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits.



Jämförelser

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

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för demokratiutveckling och information• Information till medborgare• Dialog och medborgarmedverkan• Etik – motverkan av korruption	66

Allmänt

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

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

Strategi för demokratiutveckling och information

Kommunens arbete med demokratiutveckling är förankrat i Budget- och Strategiplanen på flera ställen som värdeord, i politiska inriktningarna och målen som ligger till grund för verksamhetsplaneringen. Exempel på aktiviteter som stöder utvecklingen kan nämnas eFörslag, politiska vardagsrummet, medborgarkontoret, enhetlig synpunkts- och klagomålshantering och medborgaranpassade webbsidor. Kommunen deltar för övrigt i SKLs utvecklingsprojekt kring Medborgardialog.

Kommunen har inget specifikt dokument som reglerar informationsverksamheten men Kommunfullmäktige har pekat ut två inriktningar, Medborgaren i centrum och förbättra tillgängligheten som utgör grunden för planering och utveckling av informationen. Varje förvaltning arbetar med åtaganden kopplade till de politiska målen, vilket dokumenteras i verksamhetsplanerings-/uppföljningssystemet. En informatör och medborgarkontoret är navet för kommunens service och informationsverksamhet. SKL:s webbinformationsundersökning "Information för alla" används regelbundet för att utveckla kommunens hemsidor. Resultatet visar att kommunen förbättrat sig tre år i rad.

Information till medborgarna

Kommunen har en tydlig inriktning på sitt utvecklingsarbete kring informationen på hemsidan. En informatör och en central webbutvecklare i det nya medborgarkontoret arbetar integrerat med frågan. Kontoret äger också resultatet och huvudansvaret för vidareutveckling av sidorna.

Möten och protokoll för alla nämnder och styrelsen finns tillgängliga digitalt och går att få i tryckt form från medborgarkontoret. Allmänna handlingar kan begäras på hemsidan via mail eller på medborgarkontoret.

Kommunen har både utsändning i närradio och webbsändning (i realtid och i efterskott) av kommunfullmäktigesammanträden och är aktiv i att använda sociala medier för information och kommunikation. Kommunen köper också utrymme i lokalpressen för att föra ut information.

Information om resultat

Tidigare gav kommunen ut en tvåspråkig folder som var en lightversion av årsredovisningen till samtliga hushåll. Det garanterade att alla fick en enkel redovisning av vad man får för skattepengarna. Nu förmedlas detta bland annat via kommunalrådets blogg och via kommunchefens rapportering på hemsidan.

Under rubriken Kvalitet och uppföljning på hemsidan har kommunen samlat olika typer av resultat som kan vara intressant för medborgarna. Ett utvecklingsområde kunde vara att kommentera resultaten. Medborgarundersökning och medarbetarundersökning finns exempelvis tillgängliga men inte brukarundersökningar från respektive verksamhetsområde samt revisionens förvaltningsrapporter. Kommunen deltar i KKiK och dessa resultat och jämförelser med andra kommuner finns tillgängliga på hemsidan. Där finns också länkar till tillsynsmyndigheters hemsidor där värderingar av kommunens skola och äldreomsorg finns.

Det finns utrymme att än mer förtydliga sambanden mellan de resultat som läggs ut och de ambitioner/mål kommunen haft i sina styrdokument.

Medborgardialog och deltagande

Kommunens förtroendevalda driver aktivt utvecklingen av medborgardialog. Haparanda deltar bland annat i SKL:s medborgardialogprojekt och utvecklar succesivt formerna för arbetet. Exempel på aktiviteter som stöder dialog och samspel är medborgarundersökningar, KKiK, E-förslag, Webbsändningar av KF, Webbutveckling i samverkan, Projektet funka.nu, hemsida för resultat/kvalitet, finska sidor och Medborgarbudget är på gång. På fredagar är ett vardagsrum i Stadshuset öppet där Haparandabornas kan träffa kommunpolitiker och prata över en kopp kaffe.

Kommunen arbetar brett arbete med samråd med ex. byaföreningar, brukarråd och minoriteter. Kring planeringsprocesser som ex. ”På gränsen” även med Torneåbor, men även kring lokala frågeställningar och utmaningar. HaparandaTornio har avsatt en summa till ett bidrag som kallas Byapeng. Den kan sökas av lokala utvecklingsgrupper som aktivt engagerar sig i sin bygd.

Motverka korruption

Kommunens utvecklade internkontroll utgör det centrala verktyg i strategi och arbetet med att motverka korruption. Ett öppnare kommunhus och medborgarkontoret är en annan viktig symbol för transparensen i kommunen.

För att nå ut till medarbetare och chefer ska man genom verksamhets-, medarbetar- och ledariden bland annat nå ut med en värdegrund som kontinuerligt tas upp på APT möten och diskuteras. I värdegrundsarbetet ska ingå att skapa ett förhållningssätt som etablerar en normerande etik som motverkar korruption. Men detta är inte fullt ut genomfört ännu. Det finns också utrymme att såväl internt som externt förtydliga kontaktvägar för den som har något att förmedla i detta sammanhang.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunens arbete med demokratiutveckling är förankrat i Budget- och Strategiplanen – gott exempel • Informationsområdet • Systematisk webbutveckling • Medborgarkontoret • Det politiska vardagsrummet • Resultat delvis samlade på hemsidan • KKiK och medborgardialog – medborgarperspektiv • Medborgarundersökningar 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsområdet • Lightversion av årsredovisning • Kvalitet och uppföljning på hemsidan. Förtydliga sambanden mellan resultat som läggs ut och kommunens ambition/mål inom området • Redovisa och kommentera brukarundersökningar och revisionens förvaltningsrapporter på hemsidan • Koppla resultat från medborgarundersökning till den politiska viljeriktningen kring demokratiutveckling/medborgardialog • Fullfölja värdegrundsarbetet för att skapa ett förhållningssätt mot korrupt beteende och ex. någon form av Whistleblower funktion eller liknande (internt och externt)

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarorientering • Tillgänglighet och bemötande • Information om service och tjänster • Valfrihet • Brukarundersökningar • Deklaration och synpunkts-/klagomålshantering 	62

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är vikta delar i ett sådant förhållningssätt.

Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla.

Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

Strategi för brukarorientering

De fem övergripande utvecklingsområdena samt de värdeord som nämns i Budget- och strategiplan 2013-2015 har ingen tydlig brukarorientering, däremot ett medborgarfokus. Det samma gäller Vision 2020. Kommunens styrsignal kring att sätta brukaren i centrum visar man istället genom ett antal aktiviteter som stöder ett brukarorienterat förhållningssätt. Synpunktshanteringsystem, brukarundersökningar, dialog med brukarråd och ett påbörjat arbete med kvalitetsdeklarationer är exempel på sådana aktiviteter. Under 2013 kommer en utbildningssatsning genom chefer riktas till medarbetare där kundfokus kommer lyftas. På nämnds- och förvaltningsnivå finns ett tydligare anslag.

Tillgänglighet och bemötande

2012 är tredje året Haparanda är med i Kommunens Kvalitet i Korthet (KKiK). I den ingående Servicemätningen värderas tillgänglighet och bemötande och kommunen arbetar aktivt för att förbättra resultaten. Bemötandet får goda resultat medans tillgänglighet är ett utvecklingsområde. Bemötandet följs för övrigt upp även i brukarundersökningar och är ett lönekriterie. Kommunens ambition är att enhetligt betona vikten av värdeord som bemötande och tillgänglighet vid rekrytering och introduktion. Kommunen delar årligen ut ett pris till årets medarbetare och utgår bland annat från bemötande och värdegrunder.

För att nå ut till medarbetare och chefer ska kommunen genom verksamhets-, medarbetar- och ledariden bland annat nå ut med en värdegrund som kontinuerligt tas upp på APT möten och diskuteras. I värdegrundsarbetet ska ingå att skapa ett förhållningssätt som bidrar till brukarorientering, hög tillgänglighet och ett gott bemötande. Detta arbete är nyligen påbörjat och inte genomfört fullt ut.

Information om service och tjänster

SKL:s återkommande webbundersökning "Information till alla" har använts för att förbättra kommunens hemsidor. Kommunen har förbättrat sina resultat vid tre mättillfällen i rad. Gott exempel. Medborgarkontoret är kommunens kommunikationsplattform för medborgarna. Kommunen har digitaliserat sin ärendehantering, allt från e-tjänster till handläggning och e-arkivering. Som första kommun i Sverige har också kunderna möjlighet till en digital brevlåda (Brevo) som ger en säker tvåvägskommunikation med medborgarna.

Kommunen deltar i en regional utveckling av e-tjänster. Haparanda har ett antal tjänster som erbjuds som genom digital e-service samlade och lättillgängliga på hemsidan. För närvarande prövas även ett bokningssystem av fritidsanläggningar i samverkan med Torneå. Kommunen har de senaste åren nominerats till eDiamond Award, en utmärkelse som går till den organisation som med framgång utvecklar e-tjänster som underlättar kontakten för medborgare och företagare.

Ett förbättringsområde, när det gäller information, är att möjliggöra jämförelser mellan olika enheter inom förskola, grundskola, gymnasium, särskilt boende, hemtjänst, etc. Beskrivningarna av enheterna skulle enhetligt kunna innehålla en tydlig profil och inriktning samt resultat från ex. brukarundersökningar och andra kvalitativa mätningar.

Valfrihet och påverkan

Kommunen har infört LOV och brukarna kan välja mellan ett i dagsläget begränsat antal hemtjänstleverantör. Valfrihet i samarbete mellan Haparanda och Torneå från förskola till gymnasium. I övrigt valfrihet i mån av plats.

Brukarundersökningar

Brukarundersökningar genomförs inom några verksamhetsområden men det finns utrymme att utveckla analys av resultat och koppling till styrning och utveckling samt tillgängliggöra resultaten för medborgare så att de kan göra jämförelser ur ett valfrihetsperspektiv. Men också för att se hur kommunen presterar mellan verksamhetsområden och i förhållande till andra kommuner.

Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering

Kommunen har ett systematiskt synpunkts- och klagomålshanteringssystem i hela kommun-koncernen. Ingångar finns via formulär på hemsidan men man kan även via telefoni meddela in sina synpunkter, skicka e-post eller vända sig direkt till berörd enhet. Systemet tycks fungera väl. Socialförvaltningen har påbörjat ett arbete med att ta fram Kvalitetsdeklarationer vilket ska följas av övriga förvaltningar.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Samverkan med brukarråd • Medborgarkontor – gott exempel • Digitala brevlådor – gott exempel • Uppföljningen av bemötande och tillgänglighet • Bemötande är ett lönekriterie • Påbörjat arbete med kvalitetsdeklarationer • Koncernövergripande synpunkthantering • Utvecklar innehållet i hemsidan regelbundet – gott exempel 	<ul style="list-style-type: none"> • Förtydliga brukarnas ställning i övergripande styrdokument. • Lägg in resultat av kvalitet i presentationen av enheterna. • Tydligare anslag kring hur resultat från brukarundersökningar ska användas. Ex. analys, rapportering och koppling till utveckling. Redovisa jämförelser internt och externt.

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• System för styrning och uppföljning• Politiska mål• Uppföljning och rapportering• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän• Samspel och dialog	67

Allmänt

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

System för styrning/uppföljning

Kommunen har under de tre senaste åren arbetat med att utveckla och förankra sin styr- och uppföljningsmodell. Från en i hög grad av övergripande budgetstyrning till en mål- och resultatstyrd organisation.

Styrmodell bygger på en tydlig skiljelinje mellan nivåerna politik och verksamhet. Politiken äger målen, styr med dessa och verksamheten verkställer. För att tydligt skilja på nivåerna är också begreppen olika. Kommunfullmäktige anger en politisk inriktning som respektive nämnd bryter ned i egna tydliga mål som svarar på frågan VAD nämnden ska utträta för att fylla KF:s inriktningar. På verksamhetsnivå tas nämndens mål emot och bryts ned på respektive nivå (Förvaltning, verksamhet/enhet, arbetslag) i HUR man ska göra för att fullgöra den politiska viljan. Kommunen har valt att kalla dessa för åtaganden. Åtaganden är ett löfte, en förbindelse, från verksamheterna till politiken som förpliktigar men detaljstyr inte. Slutligen ska varje medarbetare att ha åtaganden, som är kopplade till lönekriterier, ett konkret görande som har en tydlig koppling till de politiska besluten.

Tydliga politiska mål

Överst i styrkedjan finns Haparandas och Torneås gemensamma Vision 2020. Vision, dess fem strategiska utvecklingsområden och tre värdeord bryts ned i nämndspolitiska mål (vad) och verksamheternas åtaganden (hur) samt genom personliga åtaganden för alla medarbetare.

De fem utvecklingsområden bildar ramen för att kunna utforma och illustrera visionen. Det sker genom att i budgeten ges varje område innehåll genom inriktningsbeslut och indikatorer.

Inriktningsbeslutet beskriver det som om allting redan hade hänt d.v.s. man ska kunna se slutresultatet i förväg. På det sättet får kommunen referensram som underlag för målsättning för att kunna förverkliga vision.

Visionen, utvecklingsområden och kommunens tre värdeord (Demokrati, Tryggt samhälle och Framtidsinriktad) är i hög utsträckning etablerade som styrsignal. Under 2013 kommer kommunen bland annat att arbeta med att ta fram fler indikatorer som mäter måluppfyllnad samt kundnöjdhet.

För övrigt har ovanstående målbild ett tydligt samhällsbyggnadsfokus. En fundering som utvärderarna haft är balansen mellan samhällsbyggande målbild och det som rör kommunens kärnuppdrag barnomsorg, skola och äldreomsorg. Avseende resurstilldelning är det senare en stor post, men i den övergripande målbilden är kärnuppdraget inte så framträdande.

I budgetdokumentet 2013-2015 under en rubrik som handlar om den övergripande styrsignalen finns även ett avsnitt under rubriken Förnyelse, kvalitet och inre effektivitet. Där betonas värdeord som förnyelse, samverkan, dialog och omvärldsanalys. Hur verksamheten ska förhålla sig till dessa har utvärderarna inte fått klart för sig. I en senare del av budgetdokumentet finns även ett avsnitt under rubriken styrsignaler. Där redovisas ett antal generella områden, delvis målsatta och med uppdrag. Bland annat nämns en värdegrund utifrån tre utgångspunkter som inte riktigt avspeglar de tre värdeord som nämnts tidigare. Utvärderarnas uppfattning är att kommunen skulle vinna på att sortera och samla i den övergripande styrsignalen och målbilden för att förenkla för mottagaren.

Kommunen framhåller även sin gemensamma verksamhetsidé som sin värdegrund. Verksamhetsidéen har tagits fram med delaktighet i hela organisationen och fastställts av politiken och är en tolkning av det politiska uppdraget som förklarar det yttersta syftet och ramen för hela verksamheten (Vem vi är till för? Vilket uppdrag har vi? Vad ska uppnås? Och på vilket sätt?). Verksamhetsidéen kompletteras även av en ledaridé och en medarbetaridé.

Syftet är att idékedjan ska leda till ett förhållningssätt som ska vara en viktig drivkraft i kommunens styrmodell. De ska bland annat följa upp den med specifika frågor kring kännetecknen om idéerna i den årliga medarbetarenkäten. Det är ett intressant upplägg och sjösatt men inte riktigt etablerat i hela organisationen.

Uppföljning och rapportering

Verksamhetsplaneringen, uppföljningen och rapportering sker i ett transparent IT-stöd, Stratsys integrerade ledningssystem. Systemet är tillgängligt för både förtroendevalda och medarbetare. Varje medarbetare ska planera och rapportera personliga åtaganden kopplade till de politiska målen och visionen. Planerings- och uppföljningsprocessen är också förtydligad i frågan ”vad som sker när” i politiken respektive verksamheten. Målen mäts med indikatorer för uppföljning och förbättringsåtgärder.

Modellen följs upp löpande med dialog om roller/ansvar mellan politiker och tjänstemän, dialog på APT möten, praktiska tillämpningen/utvecklandet av IT-stödet samt genom frågor i medarbetarenkäten.

Kommunen har själv identifierat att det finns utrymme att finslipa uppföljning, utvärdering/analys, återkoppling, mätning av målen och synkroniseras med budget på ett ännu bättre sätt.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Den nya styrmodellen har i hög utsträckning förtydligat ansvarsfördelningen mellan politiker och tjänstemän. Om detta vittnar samtliga intervjuade som svarat på frågan.

Samspel och dialog

För att en strategisk plan ska vara levande, behövs en återkommande dialog mellan politiker och tjänstemän. Detta gäller inte bara på nämndnivå utan även på övergripande nivå. Det finns en ordning för detta i Haparanda och styrmodellen skapat tryck har förstärkt behovet av dialog och samspel. Inför ställningstaganden önskade politikerna ibland att två alternativa förslag redovisades av tjänstemännen.

Samtliga politiker erbjuds en gemensam utbildning i början av mandatperioden. Respektive nämnd har sedan utbildningar, vid behov även under löpande mandatperioden.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Etablerad mål- och resultatstyrningsmodell och sammanhållen styrkedja • Åtaganden på medarbetarnivå • Tydlig samhällsbyggnadsfokus • Jämförelser av resultat med andra kommuner • Funktionellt rapporteringssystem • Tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän 	<ul style="list-style-type: none"> • Verksamheten inte prioriterad i övergripande målbild. KF styr inte kvalitet –sätter nivå. • Vision, utvecklingsområden, värdeord, 3x idéer – Styr signaler förpackade i många paket. Sedan <ul style="list-style-type: none"> - 2.5 Förnyelse, kvalitet och inre effektivitet i budget. - 3.4 Styr signaler • Behov av att sortera för att bli tydligare? • Förankra verksamhetsidéen och följ upp • Bör inte även bolagens ägardirektiv styras utifrån övergripande målbilden?

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	60

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 förvaltnings-specifika system.

Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Ledaridén är grunden i kommunens ledarfilosofi och användes vid införandet av styrmodell med mål- och resultatstyrning samt gemensamt system för dokumentationen av verksamhetsplanering och uppföljning. Kommunen har också en plan för ledarutveckling. Nya chefsavtal med uppdragsskrivning är nyligen reviderade med kopplingar till nya styrmodellen.

Regelbundna chefsträffar med alla chefer inkl. bolagen, minst 6 gånger per, är ett forum som utvecklats från en informationsgrupp till en sektorslös och aktiv arbetsgrupp för utvecklingsfrågor. Respektive förvaltning har också chefsträffar en gång/månad. En årlig gemensam informationsdag för alla anställda hålls med syfte att öka delaktigheten och sammanhållningen i koncernen. Ledaridén är tillsammans med verksamhetsidén och medarbetaridén är kommunens styrkoncept för att få en dynamisk och utvecklingsinriktad organisation. Ledariden finns i rekryteringsannonser och är kopplad till chefsavtalen och lönekriterier. Konceptet förankras och etableras för närvarande.

Resultatenheternas ansvar

Ansvaret för budget, organisation och personal är relativt stor för resultatenhetschefer i kommunen. Undantaget när gäller att bära över under- och överskott mellan budgetåren, där möjligheten är begränsad. Samtliga enheter har resultatansvar.

Tvärsektoriellt samarbete

Precis som vid föregående utvärdering så finns en stor mängd samverkansprojekt där kommunen samarbetar med externa parter. Likaså inom kommunorganisationen finns flera olika projekt där man samarbetar över förvaltningsgränser ofta utifrån att en gemensam målgrupp identifierats.

Det finns en sammanställning av projekt där bland annat namn, syfte, typ av projekt, deltagande förvaltningar, start och slutdatum, status, kostnadsram och ansvarig kontaktperson anges. Bra enkel och överblickbar sammanställning.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Chefsavtal med uppdragsskrivning är nyligen reviderade med kopplingar till nya styrmodellen. Ungefär en tredjedel av cheferna har ett avtal och de flesta är positiva och anser att det bidragit till att förtydliga uppdraget. Ett utvecklingsområde är att låta alla chefer omfattas av avtalen.

Kommunledningens kommunikation

Funktionell ledningskedja på tjänstemannanivå ledd av en tydlig och dialogbejakande kommunchef. Samtliga chefer i kommunen är organiserade i "40 gruppen" som träffas minst sex gånger per år och som i mindre grupperingar samverkar kring olika övergripande utvecklingsprojekt. Syftet är att öka delaktigheten, öka styrningen, lära av varandra, öva och utbildas tillsammans samt skapa gemensamma rutiner.

Förvaltningarna har egna chefsgrupper som träffas varje månad och man löser uppgifter och samverkar i mindre i tvärgrupper.

Ledarutveckling

Ledaridén och ledarutvecklingsprogrammet bärande anslag för att utveckla cheferna i kommunen. Kommunen genomför Ledarakademin som är en 1 årig utbildning för blivande chefer. Kommunen har också genomfört ett Chefsaspirant program dit alla medarbetare bjöds in. 62 medarbetare gick sedan en 1 veckas lång utbildning och flera har gått vidare till chefsbefattningar. Ett utvecklingsområde kan vara att följa upp ledaridén och redovisa ex. i personalbokslut.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Hög grad av ansvarsdelegation till resultatenhetsnivå • Ledaridén och ledarutvecklingsprogrammet • Chefsavtal • Ledarakademin och chefsaspirant program • Funktionell ledningskedja 	<ul style="list-style-type: none"> • Chefsavtal för alla chefer • Överföring av över- och under-skott på resultatenhetsnivå • Uppföljning av ledaridén

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan 	59

Allmänt

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

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Kommunen har under de tre senaste åren strategiskt arbetat med att gå från ett huvudsakligt fokus på budgetstyrning till att bygga upp en styrmodell med en stark betoning på mål- och resultatstyrning. Förutsättningar har bland annat skapats genom ett integrerat ledningssystem, genom intern utbildning och genom att kommunen deltar i ett nationellt nätverk för att utveckla styrningen och jämföra resultat. Ett intressant upplägg som kommunen kan förfina och utveckla över tid. Som en del i planen för att styra mot en mål- och resultatstyrd organisation ingår effektivitetsutvecklingen.

Kommunen menar att Budget- och strategiplanen och styrmodellen bär denna dimension, med självkritik till sina arbetsprocesser, förnyelse och samverkan. Detta har hittills bland annat lett till utveckling av användandet av mer IT inom administration, effektivare användning av lokaler och gemensam ledning för förvaltningarna.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Haparanda har som många andra kommuner en utmaning i att tydligare koppla ihop kostnader och resultat. I årsrapport och delårsrapporter redovisas driftsredovisning och målredovisning per nämnd men inte tydligt relaterade till varandra. Det är ett nationellt utvecklingsområde. Nacka kommun har en intressant redovisningsmodell på nämndnivå av resurser/kostnader samt uppnådda kvalitativa resultat visualiserade tillsammans.

När det gäller effektivitetsutveckling finns några exempel av detta ex. relationen mellan utförd hemtjänsttid och insatt personalresurs samt resultat från brukarundersökning inom socialtjänsten. Detta resultat har bidragit till att åskådliggöra ett effektivitetsområde. Det integrerade ledningssystemet har bidragit till att underlätta arbetsprocesser och frigöra tid. Genom att samtliga medarbetare är utrustade med smartphones har kommunen nått väldigt långt med att uppnå full papperslöshet vilket effektiviserat kommunikationen internt och externt.

Ett utvecklingsområde kunde vara att låta varje förvaltning mer systematiskt får redovisa exempel på effektivitetsåtgärder som kan påvisa resultat.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Kommunen har en tradition av att ha ett väluppbyggt ekonomistyrssystem, en god och återkommande avvikelshantering när det gäller förväntat budgetutfall. Det integrerade ledningssystemet har bidragit till att ytterligare utveckla arbetsprocesser, uppföljning och kontroll. Även vad avser uppföljning av avvikelser som avser måluppfyllelse av verksamhetsresultat.

Kommunikation kring resurser och resultat

Återigen underlättar det integrerade ledningssystemet att ta del av resursförbrukning likväl som verksamhetsresultat. I och med att medarbetarna själva har ett ansvar att bidra till den övergripande målbilden och har full insyn av vad kommunen presterar så har kommunen skapat bra förutsättningar för en dialog kring resurser och resultat. Enligt intervjuerna är kunskapen och medvetenheten generellt sätt hög. På ledningsgruppsnivå och på APT är det en återkommande punkt på dagordningen. *”Vi har varit kostnadsmedvetna länge men nu pratar vi kvalitet och resultat också.”*

Jämförelser

Kommunen arbetar med jämförelser på övergripande nivå. Haparanda medverkar i SKL:s projekt Kommunens Kvalitet i Korthet. Där ett antal utvalda mått används och där ca 200 kommuner årligen jämför resultat. Kommunen deltar i tävlingar som Sveriges IT kommun och Kvalitetskommun vilket innebär att man värderas och jämför med andra. Jämförelserna utgör ett underlag i budgetprocessen och läggs ut på hemsidorna. Ett utvecklingsområde är att lyfta in jämförelseperspektivet i styrmodellen ex. i resultatrapporteringen samt att tydligare koppla resultatjämförelser till verksamhetsutveckling för att få till ett lärande från organisationer, externa som interna, som har bättre resultat.

Extern samverkan

Haparanda kommun är mycket aktiv i att samverka med externa aktörer för att utveckla och hitta kostnadseffektiva lösningar. Det nära samarbetet med Torneå, den finska tvillingstaden är unikt. Bland annat sker samverkan inom räddningstjänst, gemensam språkskola, gemensam reningsverk i bolagsform, Haparanda värmverk och fjärrvärmenäten är sammankopplade (65 % av värmen köps från Torneå) samt mycket samarbete inom fritid, kultur. Samarbete sker med de svenska grannkommuner t ex inom konsumentvägledning och alkoholtillsyn, högskoleförbund och överförmyndare. Kommunen är ett gott exempel.

Det finns även flera exempel på samverkan med civilsamhällets frivilligkrafter för att stärka upp tjänster till brukarna. Exempelvis inom äldreomsorgen där man tillhandahåller lokaler på äldreboenden för föreningar som har verksamhet som gynnar de boende. Dessa lokaler används av många föreningar och de har aktiviteter och möten där, bland annat PRO och RHM. IFO har samverkan med Länkarna och Kvinnojouren. Det finns en frivillig resursgrupp för extraordinära händelser.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Välskött ekonomi • Styrmodell med tydlig fokus på mål- och resultatstyrning. • Effektivitetsanslag i budgetprocess och några konkreta verksamhetsexempel. • Processkartläggning inom socialtjänsten • Alla medarbetare har smartphones – Miljö och effektivitet • Avvikelsehantering - ekonomi • Jämförelser (Ex. KKiK) • Extern samverkan för att utveckla och för att vara kostnadseffektiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydligare spegla relationen resurser (ekonomi) – verksamhetsmål – resultat i rapporteringen • Resultatjämförelser i delårsbokslut och årsredovisning • Resultatjämförelser enheter internt och externt • Tydligare redovisa effektiviseringsåtgärder och resultat

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	<h1>53</h1>

Allmänt

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar.

Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Personalstrategi

”Haparanda ska vara en attraktiv, kreativ och framtidsinriktad arbetsplats” är ett av Fullmäktiges inriktningar i Budget- och strategiplanen. På övergripande nivå arbetar det centrala personalkontoret med ett antal åtaganden upprättade för sin verksamhet.

Kommunens strategi i form av den nya verksamhets-, medarbetar- och ledaride är ett värdegrundsdokument är tänkt att hållas levande genom att kontinuerligt tas upp på APT möten och diskuteras. Uppföljning och utvärdering sker inom ramarna för medarbetarsamtal och medarbetarenkät. Arbetet är ännu inte fullt ut förankrat. I kommande steg bör man följa upp kommunfullmäktiges inriktningsmål och idéerna samt redovisa hur väl dessa bägge strategier ger effekt.

Rekrytering

Kommunen har ett strategiskt anslag kring att vara en attraktiv arbetsgivare för att locka arbetskraft. Men man har inte på ex. hemsidan profilerat sig i frågan. ”Varumärket” består istället av en del förmåner som framhölls vid intervjuerna. Ex. chefsaspiratprogram och ledarakademin, friskvårdstimme/peng, system för flexibel arbetstid, alla medarbetare har smartphones, tolerant förhållningssätt till distansarbete, utbildning, pedagoger i skolan har Imac, socialtjänsten rustade med Ipad.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Det finns riktlinjer för kompetensutveckling. Senaste åren har Kommunen bland annat genomfört ett eget program för kompetensförsörjning av chefer. Alla anställda fick möjlighet att gå ett veckolångt chefsaspirantprogram för att få känna på hur det kan vara att vara chef och för en personlig utveckling. 63 medarbetare deltog. Av dessa antogs 12 till Ledarakademien som pågår hösten 2011 till våren 2013 för att rusta deltagarna för att bli chefer.

Under 2012 har en upphandling kring en utbildning ”Utveckling av medarbetarskapet” genomförts. Utbildningen påbörjas 2013 och riktar sig till cheferna i kommunen och syftar till att stärka cheferna i deras arbete med utveckla medarbetarna.

Enligt medarbetarundersökningen 2012 fick 84% medarbetarsamtal och 34% en individuell utvecklingsplan. Om resultatet stämmer är det ett utvecklingsområde. Enligt kommunen kan frågeställningen kring utvecklingsplan misstolkats. Nästan undersökning kommer frågan förtydligas. Ett annat utvecklingsområde kunde vara att följa upp riktlinjerna för kompetensutveckling.

Individuell lönesättning

Lönesamtal ska ske utifrån fastställda lönekriterier och kommunens värdegrunder. Enligt medarbetarundersökningen 2012 fick 74% av medarbetarna lönesamtal. Enligt kommunen är det faktiska resultatet betydligt högre då en sen lönerörelse påverkade resultatet negativt. För övrigt har kommunen tagit ett intressant grepp kring de nya idéerna, kommande utbildningsinsatser och de individuella åtagandena som kopplar till övergripande mål och ska följas upp i medarbetarsamtal.

Arbetsmiljöarbete

Kommunen genomför årliga medarbetarundersökningar och resultaten återförs till alla berörda, i grupp till chefer, ledningsgrupp, politiker och fackliga företrädare.

Cheferna arbetar med det övergripande resultatet i tvärspektoriella grupp genom att analysera och komma med förslag till åtgärder. Enhetsresultaten per chef fås personligen med uppdraget att komma med en åtgärdsplan för förbättringar på den egna enheten. Resultatet används också av Personalkontoret för att identifiera enskilda behov på enhetsnivå för att kunna stötta enheten. Under 2013 startar en omfattande hälsosatsningen som är en följd av ett resultat från senaste medarbetarundersökningen där flera upplevde stress och att man inte nyttjar möjligheten till friskvård. Vid intervjuerna framkom exempel på förbättringsarbete i relation till resultat från samtliga förvaltningar.

Det genomförs även löpande skyddsronder, tillbudsrapportering och riskbedömningar i enskilda fall.

Mångfald

Kommunen har fastslagit en jämställdhetsplan 2008 som är inriktad på genusperspektivet. Under 2013 kommer en undersökning om jämställdhet genomföras. Det finns behov av att utveckla och förtydliga sitt arbete med mångfald i ett bredare perspektiv exempelvis utifrån etnicitet. Haparanda kommun är en minoritetsspråkskommun som är tvåspråkig. I Haparanda är ett av förvaltningsområdena för minoritetsspråken finska och meänkieli. Fokus och stödresurser läggs på att stödja och utveckla detta.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • ”Haparanda ska vara en attraktiv, kreativ och framtidsinriktad arbetsplats” i Budgetdokumtet • Verksamhets-, medarbetar- och ledaridé • Hälsosatsningen 2013 • Åtaganden på medarbetarnivå – inte krav utan möjlighet till delaktighet. Resultatfokus • Verksamhetsanpassade lönekriterier • Uppföljningen av arbetsmiljön 	<ul style="list-style-type: none"> • Profilera sig som attraktiv arbetsgivare • Uppföljning av personalstrategi • Följa upp riktlinjerna för kompetensutveckling • Högre täckning av medarbetarsamtal och individuella utvecklingsplaner. Systematik och kvalitet • Högre täckning av lönesamtal • Bredda jämställdhets- och mångfaldsarbetet utifrån ex. etnicitet

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer • IT-stöd 	64

Allmänt

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

Strategiskt kvalitetsarbete

Under den övergripande rubriken Vision, inriktningsbeslut och övergripande mål i budgetdokumentet finns ett anslag som har underrubriken *Förnyelse, kvalitet och inre effektivitet*. Där lyfts begrepp som professionalism, långsiktighet och ett obyråkratiskt och tillåtande processinriktat arbetssätt som ska uppnås genom fyra inriktningsområden. Anslaget har inte förankrats fullt ut och utvärderarna har inte kunnat se några styreffekten är än så länge.

Det strategiska kvalitetsarbetet drivs i stor utsträckning av respektive förvaltning med centralt stöd av bland annat en kvalitetsstrateg, kommunledningsgruppen och 40-gruppen.

Kommunen har ett långt utvecklat förhållningssätt och arbete kring digital utveckling. Ett gott nationellt exempel.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Idag är inte kvalitets-/verksamhetsutvecklingsarbete samlat enligt en kommunövergripande struktur. Det mesta av arbetet sker på förvaltningsnivå utifrån verksamhetsanpassade modeller. Det lokala arbete bör kompletteras med en sammanhållen ram där bland annat olika gemensamma verktyg kan skapa ett lärande över verksamhetsgränser och där resultat blir en tydlig utgångspunkt för kvalitetsarbete. Det finns några gemensamma kvalitetsverktyg och aktiviteter med olika grad av genomslag i organisationen. Gemensamma är ex. brukarundersökningar, synpunktshantering, 40 gruppens tvärspektoriella utvecklingsprocesser och kvalitetsdeklarationer på väg att införas.

Ett utvecklingsområde kan vara att betona och använda resultat från brukarundersökningar och synpunktshantering mer systematisk för att förbättra.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Kommunen har många kontaktvägar, nationella och internationella och bedriver en omfattande omvärldsspaning. Det finns många exempel på att kommunen verkar i olika nätverk och andra sammanhang inom alla verksamheter. Det samma gäller lärandegenom samarbete mellan kommunen och olika utbildningsinstitutioner. Omvärldsspaning och externa kontakter bejakas och är ett starkt område för Haparanda.

Kreativitet och innovation

Det finns ambition, anslag och komponenter som är viktiga i ett system som stödjer kreativitet och innovation bland annat i medarbetariden och lönekriterierna. Men kommunen bedriver inget systematiskt kommunövergripande arbete. Det finns dock exempel från verksamheten där goda idéer prövats och bidragit till att utveckla arbetssätt och resultat.

Ett utvecklingsområde kunde vara att utveckla ett enkelt konkret arbetssätt där man systematiskt fångar upp förslag och goda idéer och kopplar dem till en förbättringsarbete. Ett arbetssätt där det är tillåtet att ifrågasätta och ompröva befintliga rutiner, processer och strukturer.

IT-stöd

Haparanda kommun är mycket framgångsrik i sitt arbete med att utveckla och använda ny teknik för att förbättra och effektivisera interna och externa processer. Förutom moderna systemstöd för serviceproduktionen så är alla medarbetare utrustade med smartphones och I-macs och I-pads används i hög utsträckning av verksamheten. Även de förtroendevalda läsplattor och sammanträdenas dokumentflöde är sedan flera år helt digitaliserat. Begreppet papperslöshet är etablerat och kommunens användande av papper är minimalt. Gott exempel.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Aktivt kvalitetsarbete på förvaltningsnivå • Omvärldsspaning och externa kontakter för att lära och utveckla bejakas och är ett starkt område för Haparanda • Årets medarbetare • Kommunens förhållningssätt och arbete kring IT och digital utveckling. Gott exempel. • Papperslöshet i praktiken. Gott exempel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Förtydliga den övergripande inriktningen på kommunens kvalitetsarbete. 2.4 bra anslag men styr det? • Använda resultat från brukarundersökningar och synpunktshantering mer systematisk för att förbättra • Utveckla ett arbetssätt som tydligare stöder och uppmuntrar kreativitet och goda idéer

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för samhällsbyggande • Samarbete med civilsamhället • Samarbete med kulturlivet • Stöd till näringslivet • Internationella kontakter • Hållbar utveckling 	75

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.

Strategier för samhällsbyggande

På kommunövergripande nivå finns det strategier eller åtminstone anslag i den strategiska planen kring de områden som berörs i detta område. Tydligast är de kring samhälls-, näringslivs- och hållbar utveckling (miljö-/klimatstrategi).

En ny kulturplan kommer att tas fram under 2013. Områden där det strategiska arbetet skulle kunna förtydligas är kommunens ambition och samverkan med enskilda medborgare eller grupper som på volontär basis vill bidra för kommunens bästa. Det gäller även det internationella arbetet. Vidare kunde hållbarhetsarbetet breddas med en social dimension.

HaparandaTorneå har sedan årtionden ett gränslöst samarbete kring samhällsutveckling. Samarbetet fördjupas succesivt och i dag är städerna ihop byggda även fysiskt. Senaste exemplet är ett gemensamt Resecentrum mitt på gränsen. Samhällsplaneringen sker således integrerat över nationsgränsen och kommunerna arbetar gemensamt med städernas översiktsplaner trots att de styrs av två länders lagstiftningar.

Samarbete med civilsamhället

Haparanda har ett driver ett aktivt arbete med förenings- och kulturliv oftast i samverkan med Torneå. Haparanda har ett mångsidigt kulturliv. Här möts svensk, finsk och tornedalsk kultur. Traditioner från de olika kulturerna har bevarats samtidigt som det moderna kulturlivet utvecklas. Folkets Hus i Haparanda drivs av den lokala teaterföreningen, av vilka kommunen köper tjänster. Kommunen träffar kulturföreningarna minst en gång per år i samband med Haparandas stora kulturhändelse – kulturveckan. Man möter även kulturföreningar en gång per år tillsammans med landstinget. Ungdomens Hus är en subventionerad möteslokal för ungdomsaktiviteter. Kommunen initierar och stöder flera återkommande arrangemang i samarbete med lokala föreningar/organisationer på båda sidorna av gränsen.

När det gäller stöd till föreningslivet, så finns det flera olika stödformer i form av startbidrag, investeringsstöd för energiinvesteringar, lokalstöd och visst driftsbidrag. Man ger även per-

sonligt stöd och handledning vid bildandet av föreningar. Kommunen har förmånliga hyror i fritidsanläggningarna och föreningarna får bidrag i många olika former.

Anläggningar är tillgängliga dygnet runt. Senaste åren har stora insatser gjorts på samtliga (5 st) kommunala skid- och motionsspår. Kommunen satsar även på mötesplatser/anläggningar för spontanidrott i såväl centralorten som landsbygden. Enligt en undersökning av Riksidrottsförbundet är Haparanda den kommun som ger mest kontantstöd till föreningar i Sverige.

HaparandaTornio har avsatt en summa till ett bidrag som kallas Byapeng. Den kan sökas av lokala utvecklingsgrupper som aktivt engagerar sig i sin bygd.

Just nu pågår ett arbete med att utveckla något som benämns "På Gränsen-staden". Syftet är att på gränsen bygga en multifunktionell arena i samverkan med Torneå, näringsliv, föreningsliv, kulturliv och medborgare.

Stöd till näringslivet

Budget- och strategiplan med Kommunfullmäktiges inriktningar har en mycket tydlig fokus på näringslivsfrågor. Kommunen har samlat näringslivsfrågorna i en Tillväxtenhet som har ett nära samarbete med lokala näringslivet lokalt och med Torneå. Frågor som berör turism, kulturevenemang/-aktiviteter samt EU-frågor är också samlade under enheten.

Syftet är att skapa en naturlig mötesplats tillsammans med det lokala näringslivet. I samma fastighet finns organisationen Företagarna samt Högskoleförbundet Östra Norrbotten som samordnar eftergymnasial utbildning tillsammans med utbildning, forskning och näringsliv.

Tillväxtenheten har ett nära samarbete med lokala näringslivet. Man träffas 1 gång per månad med Företagarnas styrelse och har ett samverkansavtal. Fokusgrupper finns inom turism, handel och kultur. Årligen anordnas en gemensam näringslivsdag. I samverkan med Unga Företagare och gymnasieskolan har enheten arbetat fram en handlingsplan för att öka entreprenörskap och utöver detta även sommarlovsentreprenörer. Ett arbete sker tillsammans med Swedbank och AF med konceptet "Unga jobb".

Man arbetar också gränslöst och har en gemensam verksamhetsplanering med Torneås näringslivsbolag samt gemensamma frukostmöten 10 ggr/år i samverkan med företagarna i städerna. Utveckling mot gemensamma näringslivstjänster sker genom ett EU-projekt och en gemensam turism-/etableringsstrategi är snart färdig.

Bottenviksbågen är ytterligare ett exempel på gränsoverskridande samverkan. Regionalt arbete bedrivs till exempel med representation i Tillväxtrådet i Norrbotten.

Internationella kontakter

Haparandas samarbete med Torneå är unikt och här finns erfarenheter att hämta för andra gränskommuner. Likaså är kommunens engagemang kring EU-projekt omfattande. Haparanda kommun har även flera vänorter i Europa. Utbytet och samarbetet med dessa varierar över tid.

Hållbar utveckling

En av kommunens Visionsområden är Hållbar livsmiljö. För att utveckla detta arbete har en klimatstrategi anställts 2010 som arbetar med frågorna.

Kommunen har en energieffektiviseringsstrategi för stadens organisation som följs upp varje år. Arbetet utifrån strategin har bland annat lett till att 50 kvm solceller installerats på Stads-

hustaket och samtliga gatu-/motionsbelysningsarmaturer har bytts ut till energisnåla alternativ. Haparanda är pilotkommun i Norrbotten i ett projekt för att minska utsläpp från anställdas resor.

Två pågående skolprojekt syftar till att öka medvetenhet och kunskap kring klimat- och energifrågor hos unga. En klimatvecka för skolmaten har införts och vegetarisk mat finns dagligen som alternativ.

Stadens verksamheter, invånare och näringsliv sorterar ut matavfall vilket går till biogasproduktion. Städverksamheten använder endast miljömärkta produkter. Kommunen är Fairtrade-diplomerad sedan 2008. Enligt kommunen har även distansmöten via videokonferenser minskat miljöbelastningen och frigjort tid till arbete med kärnverksamheten. Under 2013 kommer en kommunövergripande klimatstrategi tas fram.

Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att bredda hållbarhetsperspektivet och arbetet med en social dimension som famnar mer än kommunens minoritetsprogram.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Gränslös samhällsutveckling • Kommunen stöd och samarbete med näringslivet • Kommunens stöd till föreningslivet • Byapeng för grupper som aktivt engagerar sig i sin bygd • Många exempel på internationellt utbyte • Systematiskt miljö- och klimatarbete • Minoritetsprogram 	<ul style="list-style-type: none"> • Förtydliga en väg in för oorganiserade volontära krafter som vill bidra för kommunens bästa. • Utveckla en sociala dimensionen i hållbarhetsarbetet. • Tillväxtenhetens årsrapport. Vad ger arbetet för resultat?

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Haparanda 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?	12	15	80%
1.2	Hur informeras medborgarna?	14	20	68%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	14	25	57%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	21	30	69%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	6	10	56%
		66	100	66%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	8	15	50%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	18	25	63%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	12	15	78%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	10	15	66%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	7	15	48%
2.6	Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	8	15	55%
		62	100	62%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	10	15	65%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	12	25	50%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	16	25	62%
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?	9	15	62%
		67	100	67%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	9	15	50%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	6	10	35%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	12	20	61%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	8	15	50%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	12	20	62%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	12	20	62%
		59	100	59%

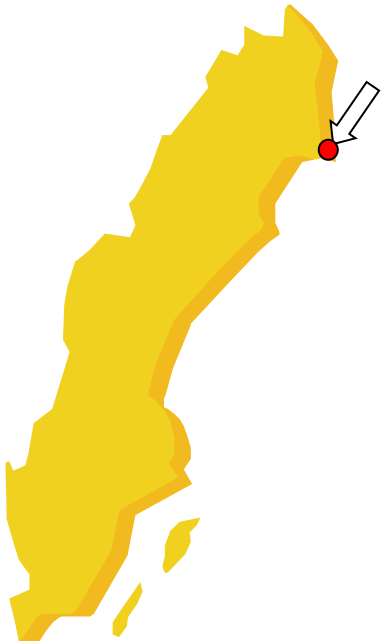
5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	8	15	50%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	11	20	55%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	11	20	56%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	12	15	80%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	9	20	46%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	8	10	83%
		59	100	59%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	7	15	45%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	10	20	52%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	12	25	47%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	10	15	68%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	10	15	64%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	4	10	44%
		53	100	53%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	7	15	46%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	14	25	56%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärlds-spaning och samverkan?	17	20	83%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	9	20	45%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	18	20	89%
		64	100	64%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	10	15	64%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	16	20	80%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	16	20	78%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	77%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	7	10	75%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	15	20	74%
		75	100	74%

5 Kortfakta om Haparanda kommun

Kommungrupp 10 enligt SKL:s definitioner. Kommuner i glesbefolkad region (16 kommuner totalt)	Kommun med mindre än 300 000 personer inom en radie på 112,5 km.	
Folkmängd	9 904	
Partier som ingår i styret efter valen 2010	S	

Största arbetsgivare i Haparanda kommun 2011

Rang-ordning	Arbetsgivare	Procentuell andel av totalt antal anställda i kommunen	Antal anställda
1.	HAPARANDA KOMMUN	36	1 225
2.	IKEA SVENSKA FÖRSÄLJNING AB	4	125
3.	NORRBOTTENS LÄNS LANDSTING	4	125
4.	ELBYRÅN BERTGREN & CO AB	2	75
5.	POLARICA AB	2	75
6.	STORBUTIKEN I HAPARANDA AB	2	75
7.	SAMHALL AKTIEBOLAG	2	75
8.	STRÅLIND FELT MONTAGE AB	2	75
9.	D-LINK AKTIEBOLAG	1	35
10.	SKATTEVERKET	1	35
11.	SVERIGEFINSKA FOLKHÖGSKOLAN	1	35
12.	KRIMINALVÅRDEN	1	35
13.	CAREMA ÄLDREOMSORG AB	1	35
14.	VEOLIA TRANSPORT SVERIGE AB	1	35
15.	KONSUM NORRBOTTEN EK. FÖRENING	1	35
Totalt antal anställda för de 15 största i kommunen		2 095	
Andel av antal anställda i kommunen		62,1	

Källa: Statistiska Centralbyråns Företagsregister