



Kommunkompassen

Analys av Härnösands Kommun

31 januari–2 februari

Innehåll:

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

Leif Eldås, Sveriges Kommuner och Landsting

Anders Bergenek, Halmstad kommun

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktuget har arbetats fram av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Svenska Kommunförbundet prövar för närvarande Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet. Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Som framgår utvärderar Kommunkompassen inte verksamheten i sig utan sättet att leda, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar. Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

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

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får genom resultatet värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Rapporten innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens sätt att arbeta och en poängsättning som knyts till en stor mängd delfrågor. Detta skapar goda förutsättningar för att lära genom jämförelser med andra kommuner som också utvärderats. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

2 Härnösands kommun i förhållande till Kommunkompasen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Härnösands kommun

Redan på vikingatiden var Härnön befolkad och en medeltida handelsplats uppstod som långt senare skulle komma att bli grunden till staden Härnösand. Trots en lång och rik historia som boningsplats och stad är det inte mycket av historiken som präglar dagens Härnösand. De mest framträdande kännetecknen för Härnösand 2005 är den långa traditionen som undervisnings-, residens- och ämbetsstad. Nyligen nådde exempelvis Mitthögskolan målet att bli universitet. Sannolikt är det en följd av en lång utbildningstradition med bl.a. Norrlands första gymnasieskola redan 1650.

Att stadsvandra i Härnösand är en annorlunda upplevelse med bl.a. ett stort antal ståtliga byggnader som i regel huserar eller har huserat myndigheter och andra offentliga förvaltningar. Stadskärnan ligger för övrigt vackert inramad av omkringliggande berg, skogar och vatten. Domkyrkan som invigdes 1846 utgör en central punkt i staden. Likaså det nybyggda och arkitektoniskt spännande biblioteket vilket lockar invånare i alla åldrar med ett stort utbud av aktiviteter. Kultur och fritidslivet är rikt i Härnösand och kommunens engagemang och insatser är en starkt bidragande orsak till det.

Inom 45 minuters restid bor 150 000 människor vilket gör regionen till kanske Norrlands största arbetsmarknad. Med flyget från Midlanda eller med snabbtåget X2000 från stationen mitt i stan tar man sig enkelt vidare i landet. En viktig del för regionen är Botniabanan som när den är färdig kommer att knyta ihop pärlbandet av städer och tätorter längs Norrlandskusten. En snabb persontrafik bör medföra stora tidsvinster för resenärer och öka tillgång till arbete, utbildning, kultur och service samtidigt som industrin gynnas av snabbare godstransporter. Samarbetet kring gemensamma frågor mellan kommunerna i regionen är för övrigt under stark utveckling.

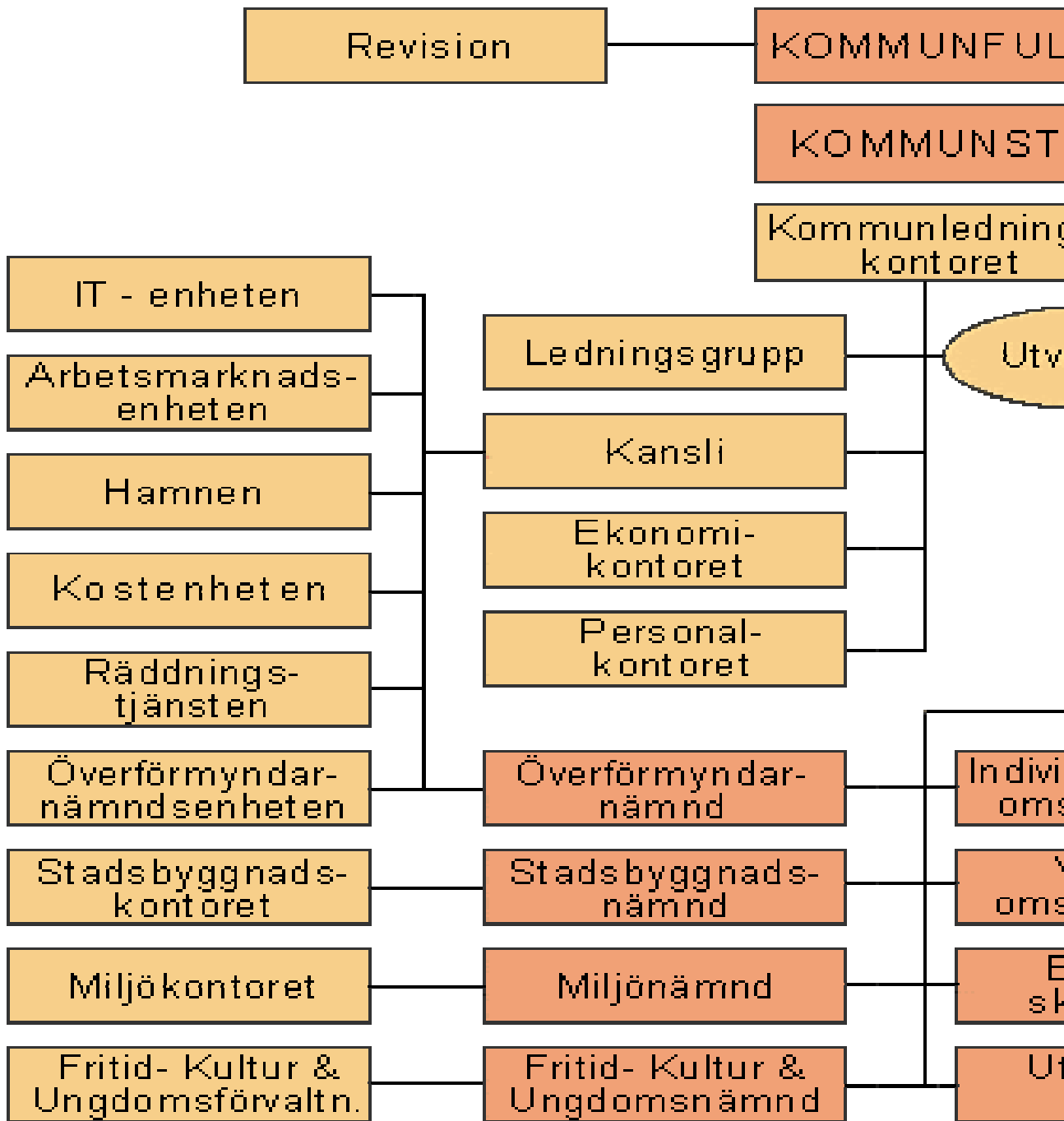
I Härnösand domineras sysselsättningen av vård och omsorg följt av offentlig förvaltning och utbildning/forskning. Tillverkningsindustrin utgör en betydligt lägre andel än riksgenomsnittet

Tabell 1 Invånarantal och skattesatser

	Härnösand	Genomsnitt i riket
Total befolkning	25 272	
Total skattesats	33,64	31,51
Kommunalskatt	23,04	20,79

*SCB 2004

Kommunorganisationen



Från och med januari 2004 omorganiserades kommunledningskontoret. Syftet med förändringen var att förtydliga kommunledningskontorets övergripande uppdrag, synliggöra ekonomi- och personalfrågor samt se över kommunchefens roll. Detta arbete fortgår under 2005. Kommunen leds av en vänstermajoritet.

Utvärderingen

Utvärderingen av Härnösand genomfördes i månadskiftet januari-februari 2005 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. 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. En viktig utgångs-

punkt i utvärderingen är att Kommunkompassen inte bedömer verksamheten i sig utan kommunens sätt att leda, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering samt medborgar- respektive brukarorientering.

Vid sidan av de förbättringsområden som lyfts under det följande avsnittet så sammanfattar vi även styrkor och förbättringsmöjligheter inom respektive huvudområde i rapportens avslutande del. Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med nämns i den text som beskriver respektive område i detalj.

Sammanfattning av resultat

De starkaste områdena i Härnösand enligt kommunkompassen är område 1 ”*Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll*” samt område 8 ”*Kommun som samhällsbyggare*” varav det senare uppnådde ett mycket bra resultat 72 poäng. Härnösands kommun ligger långt framme i termer av regionalt tänkande och samverkan med externa partners samt har ett framgångsrikt samarbete med kultur och föreningsliv. Tillsammans med grannkommuner utgör området en tillväxtregion med goda förutsättningar för framtida utveckling.

Mycket framträdande är även de olika insatser som har gjorts för att öppna upp den kommunala organisationen och ge medborgarna insyn med möjligheter till ökat inflytande. Inom det området förefaller det finnas en god tradition i Härnösand.

Vid sidan av dessa två områden får kommunen genomgående relativt låga poäng i kommunkompassen. Utvärderarnas uppfattning är att huvudorsaken ligger i ett bristande styr- och ledningssystem vilket påverkat utvärderingen inom flera områden. Det saknas inte brist på aktiviteter inom de olika nämnderna och förvaltningarna. Däremot saknas en kommunövergripande ambition och strategi inom flera av de områden som omfattas av utvärderingen.

Kommunen har under ett antal år befunnit sig i ett finansiellt krisläge med relativt stora underskott i ekonomin. De senaste åren har kommunen vidtagit en del åtgärder för att komma till rätta med situationen genom bl.a. förändringar i det formella styrsystemet. Genom Härnösand 2015 har kommunen tagit ett grepp inför framtiden och bygger vidare på ett arbetssätt som ska präglas av samverkan mellan tjänstemän och politiker samt en ambition att i större utsträckning involvera medborgarna i Härnösands utveckling.

Ur ett styr- och ledningsperspektiv bedömer utvärderarna att fler förändringar är nödvändiga. Utvärderingen enligt kommunkompassen har genomgående fångat upp brister som uppstått ur det styrsystem som idag är gällande. Styrsystemets brister får konsekvenser på alla nivåer i organisationen vilket har avspeglats inom i stort sett varje huvudområde i utvärderingen och påverkat poängsättningen i negativ mening. Vår uppfattning är att nuvarande styrsystem bl.a. bidragit till att skapa otydliga gränser mellan central och lokal förvaltning samt otydliga gränser mellan politiker och tjänstemän. Erfarenheter från andra svenska kommuner visar att en otydlig styrkedja också kan få till följd att signaler om vart utvecklingen är på väg riskerar att komma för sent eller inte komma alls.

En utgångspunkt kan vara att påbörja ett förändringsarbete i styrkedjans översta länk, kommunfullmäktige. Av de styrdokument som granskats är det i dagsläget svårt att fånga vad kommunfullmäktige vill med verksamheten utöver de ekonomiska mål som satts upp. Utvärderarnas uppfattning är att kommunfullmäktige vid sidan av de finansiella målen behöver bli tydligare med vad som ska uppnås verksamhetsmässigt.

Vid sidan av att upprätta en styrkedja som håller ihop kommunen behövs det förståelse och acceptans för behovet av en tydligare styrkedja. Det behövs dialog och upplutning på alla nivåer i organisationen. Kommunen har gått väldigt långt i sin decentralisering vilket till viss del premieras i utvärderingen. Vid intervjuerna framkom att förvaltningar och enheter i stor utsträckning anammat olika arbetssätt. Den centrala ledningen upplevs ha små möjligheter att samordna verksamheten. Det innebär risker för dubbelarbete eller suboptimering.

Ur medborgarsynpunkt innebär det att den kommunala identiteten riskerar att bli otydlig, de möter inte en kommun utan flera verksamheter. Mot den bakgrunden behöver nuvarande avvägning och gräns mellan den centrala och lokala förvaltningens ansvar ses över.

Kopplat till ovanstående resonemang behöver även gränsen mellan politiker och tjänstemän förtydligas. Juridiskt går denna inte att dra men i praktiken måste en tydlig avvägning komma till stånd för att kommunen skall fungera effektivt. Det handlar om i vilken utsträckning politiken ska arbeta med mål, styrning och uppföljning respektive frågor som exempelvis berör organisation och personal. I det ena fallet blir politikerna medborgarnas företrädare, i det andra fallet organisationens. Likaså finns exempel på tjänstemän som försöker påverka politiken. I Härnösand har vi fått fler signaler om otydlighet, kollisioner och missnöje än vad som är vanligt gällande gränsdragning och roller. Utvärderarnas uppfattning är återigen att dialog är ett ledord till förbättring.

Om man bortser från de brister vi redogjort för så vill utvärderarna också framhålla Härnösand som en spännande och attraktiv kommun som i många avseenden utmärker sig genom innovativt och nytänkande kommunalt arbete. En av de viktigaste förutsättningarna för framtiden är den vilja till förändring, på alla nivåer i organisationen, som genomsyrade de intervjuer vi genomförde vid utvärderingstillfället.

Tabell 2 Härnösands kommun 2004 i förhållande till kompassens huvudområden

Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	50
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	40
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	30
Ledning, decentralisering och delegering	44
Kontroll och rapportering	33
Personalpolitik	39
Verksamhetsutveckling	31
Kommun som samhällsbyggare	72

TOTALT	339
---------------	------------

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta huvudområden

Presentationen av resultaten inleds med en kort beskrivning som förklarar vad som efterfrågas inom respektive huvudområde. Därefter ges en övergripande bild av aktiviteter pågår eller planeras.

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

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

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Härnösandsbornas 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 många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

Offentlighet och demokratisk kontroll är Härnösands näst starkaste område och där man ligger före många andra kommuner. Genom en rad konkreta åtgärder har kommunen öppnat för ett verkligt inflytande från invånarnas sida.

Det är relativt lätt att hitta information om kommunen och det finns en politisk öppenhet kring att ta till sig synpunkter från medborgarna. På kommunens informativa hemsida på webben finns en sida där kommunalrådet med jämna mellanrum redogör

för olika centrala frågor och arbetsinsatser från kommunens sida. Där finns även sammanträdestider och protokoll från fullmäktige och nämnder tillgängliga. Dagordningen till kommunfullmäktiges sammanträden annonseras även i lokaltidningen, det gäller också vissa nämnders möten. Handlingarna skickas till ledamöterna, fackliga företrädare och tidningen men finns däremot inte tillgängliga på webben. Kommunen sprider inga sammandrag eller populariserade versioner av handlingar, ex. årsredovisning, till allmänheten. Populärversioner av viktiga handlingar som t.ex. verksamhetsplan, budget, årsbokslut kan vara ett sätt för att underlätta för medborgarna hur Härnösand styrs och förvaltas. Falköping och Täby är några kommuner som gjort populärversioner av budget och bokslut och spridit dessa till hushållen.

Kommunen publicerar en egen påkostad tidning som ges ut 2 ggr per år. Den innehåller fyra sidor med information från kommunen och i övrigt mycket annan information.

När det gäller möjligheter för medborgarengagemang i kommunala frågor har Härnösand flera exempel. Agenda 21 jobbar med öppna temabaserade möten som inte bara berör miljöfrågor. Kommunfullmäktige har alltid ett öppet möte per år kring budgeten då även föreläsare och bjuds in och en öppen debatt förs. Medborgarna kan även lämna förslag till fullmäktige.

Frågepanelen är ett annat innovativt exempel där medborgarna kan komma i kontakt med kommunfullmäktige, kommunstyrelsen eller någon av nämnderna i Härnösands kommun och få svar inom 48 timmar. Frågorna publiceras sedan när någon av representanterna svarat.

Andra exempel är Stadsbyggnadsförvaltningen som har haft öppna möten och öppna remissförfaranden kring vissa frågor som berör fysisk planläggning ex. resecentrum och järnvägens dragning. Det finns även ett ungdoms- och pensionärsråd, näringslivs- råd och hamnråd.

Vad avser presentation av resultat för medborgarna, finns förbättringsområden för Härnösands kommun. Årsredovisningar med i huvudsak produktionstal presenteras i sin helhet på hemsidan. Det är dock svårt för medborgarna att följa måluppfyllelsen avseende de olika verksamheterna dels beroende på att nämnder redovisar på olika sätt och dels är målformuleringarna av varierande kvalitet.

Inom vissa förvaltningar och verksamhetsområden genomförs brukarundersökningar ex. inom skola, fritid och kultur och äldreomsorg men inte inom övrig socialtjänst. Resultatet från dessa publiceras sällan på hemsidan, vilket är synd då dessa många gånger ger en viktig bild av hur kommunens verksamheter fungerar utifrån medborgare/brukarperspektiv. Det kan också vara en viktig signal till dem som medverkat att kommunen beaktar resultatet. Även resultat från förvaltningsrevisioner kan läggas ut på kommunens hemsida. Dessa utgör en kritisk granskning av kommunens verksamheter och denna information kan vara av intresse för kommuninvånarna.

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?
- 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?

- 2.4 Genomförs medborgar- och/eller brukarundersökningar?
- 2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?
- 2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?

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

Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket leder till missnöje bland 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.

Härnösand saknar en uttalad och förankrad kommunövergripande policy eller svarande som klargör kommunens gemensamma förhållningssätt till brukare och medborgare. Den starkt decentraliserade organisationen och arbetskulturen har medfört att nämnder och bolag arbetar under sådan självständigt att det är svårt att fånga en kommungemensam ambition i sammanhanget.

Det finns ett centralt dokument - ”Så här gör vi i Härnösand” - omfattande 9 punkter som delvis handlar om brukarorientering. Dokumentet saknar dock bred förankring i kommunen. En gemensam logotyp har antagits i kommunfullmäktige men används inte enhetligt vilket i sig beror på att tillämpningsreglerna är något vaga. För närvarande pågår ett framtagande av en grafisk profil. Det finns anledning för Härnösands kommun att överväga fördelarna med att ha någon form av gemensam förvaltningsfilosofi som befäster och utvecklar den befintliga servicekulturen. Målet föreslås vara att skapa ett gott internt klimat som bas för ett enhetligt förhållningssätt gentemot brukare och medborgare. Utgångspunkten är att det finns ett värde i att ha en gemensam ”lagtröja” för alla anställda inom Härnösands kommun. Det finns dock goda exempel på förvaltningsnivå. Inom fritid och kultur har det genomförts gemensam utbildning för all personal benämnd ”100 % fokus på kund”, vilket har haft ett bra genomslag.

Beträffande information kring innehållet i de kommunala tjänsterna är bilden varierad. Återigen är det svårt att hitta en kommunövergripande ambition eller strategi utan arbetet utförs på olika sätt inom olika förvaltningar. Varje förvaltning har sin presentationsmodell och inom de olika verksamhetsområdena är det stor variation på innehåll och tydlighet. Det gäller även skriftlig information som kommunen ger ut. Ett gott exempel är skolportalen på hemsidan som ger en mycket information om det verksamhetsområdet.

Ett nytt och intressant projekt i Härnösand ska ge svenskar med utländsk bakgrund bättre samhällsinformation. På Språkcenter arbetar åtta nyanställda personer med att hjälpa Försäkringskassans kunder och konsumenter som behöver hjälp med information på de vanligaste invandrarspråken. Projektet är unikt i Sverige.

Härnösand skulle som många andra svenska kommuner kunna ta fram tjänste- eller servicegarantier för sina verksamheter. En servicegaranti (servicedeklaration eller andra namn) är en beskrivning av den tjänst som en brukare kan förvänta sig att få.

En enhetlig beskrivning gör bilden av kommunens tjänster tydligare för medborgarna. Det finns flera kommuner att lära av. Några är Tyresö, Falkenberg, Uddevalla och Rättvik. Även layout och utseende på presentationsmaterial behöver tydliggöra vad som kommer från Härnösands kommun och verka för att verksamheterna ger ett mindre splittrat intryck. När det gäller att ta fram och implementera ett gemensamt förhållningssätt till kommunens brukare kan Härnösand hitta inspiration i det nätverk ”KommunDirekt” som Sveriges Kommuner och Landsting driver. Här ingår Falköping, Mark, Trollhättan och Tyresö.

Vad avser driftsformer inom kommunens serviceutbud så drivs exempelvis ca 20 % av daghemmen kooperativt. Det finns en friskola 1-14 år med 18 elever men inom äldreomsorgen och övrig socialtjänst finns inga alternativa driftsformer.

Inom skolan är valfriheten stor när det gäller val av skola, inom barnomsorgen påverkar tillgång på platser och inom socialtjänsten är valmöjligheterna mer begränsade.

Härnösand var först i Sverige på 80-talet med ett medborgarkontor som dock avvecklades senare. Receptionen i kommunhuset är det bästa allmänna informationskällan. Lotsplatsen jobbar som ett medborgarkontor men bara inom arbetsmarknadsområdet.

Kommun saknar ett övergripande system för hantering av synpunkter och klagomål. Inom socialförvaltningen finns dock ett system. Att skapa och lansera ett kommunövergripande system för att hantera klagomål och synpunkter bedöms kunna vara ett intressant utvecklingsområde för Härnösands kommun. Det kan i så fall vara intressant att studera Kungsbackas satsning på vad de kallar för ”Kommentaren”.

Det genomförs som tidigare nämnts brukarundersökningar inom en del verksamheter i kommunen. Intrycket är att systematiken kring hur dessa genomförs, följs upp och analyseras varierar. Skolan får betraktas som det goda exemplet i sammanhanget. Det kan vara av värde för kommunen att öka systematiseringen utifrån värdet att arbeta med förbättringar som bygger på brukarnas synpunkter. Sådant som skulle kunna befästas kommunövergripande är rutiner för periodicitet, jämförbarhet över tid, publicering och analys av resultat, handlingsprogram utifrån identifierade brister, m.m.

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

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

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är målstyrningen. Ett alternativt sätt är att arbeta med en tydlig resultatstyrning. Oberoende av vilken metod en kommun använder så kan den användas som en bas i en sammanhållen kedja från planering till genomförande vidare till utvärdering och förbättring. Likaså oavsett metod gör ut-

formningen det naturligt att involvera organisationens olika ledningsnivåer – kommunfullmäktige, styrelser och nämnder samt förvaltningsorganisationen. Utformningen av modell varierar i svenska kommuner. En grundförutsättning för att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen ska fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

Detta område utgör ett av Härnösands främsta utvecklingsområden. Kommunen har själv identifierat detta som ett viktigt område och ett förbättringsarbete har påbörjats. Det visar sig bl.a. genom att vissa förändringar av det befintliga styrsystemet bl.a. genom införandet av RK-modellen. Modellen är en finansiell analysmodell utifrån perspektiven resultat, kapacitet, risk och kontroll samt med nyckeltal kopplade till vart och ett av perspektiven. Kommunkompassen får också ses som en strävan till utveckling och förbättring i detta sammanhang.

Det har varit svårt för utvärderarna att identifiera en sammanhållen målkedja som löper från kommunfullmäktige över kommunstyrelsen till nämnderna, förvaltningarna och enheterna. Det tycks inte på kommunfullmäktigenivå finnas några övergripande strategiska och utvärderingsbara mål som gäller all verksamhet. Detta innebär att kommunstyrelsen och nämnderna upprättar egna inriktnings- och effektmål utan sammanhang med övergripande ambitioner. På det viset förloras även sambanden över verksamhetsgränserna. Den gemensamma politiska inriktningen i kommunen är genom detta svår att identifiera och det kommunövergripande perspektivet blir därigenom oklart. Kommunen har även under ett antal år befunnit sig i ett finansiellt krisläge med relativt stora underskott i ekonomin. Nämnder har varit oförmögna att balansera budget och detta kan till väsentlig del bero på den ofullständiga och otydliga modellen för styrning. Frånvaron av koppling mellan ambitionerna i verksamheten och det ekonomiska utrymmet uppmuntrar inte det, i alla kommuner, nödvändiga arbetet med att göra prioriteringar.

Erfarenheter från andra svenska kommuner har visat att en otydlig styrkedja bl.a. kan få till följd att signaler om vart utvecklingen är på väg riskerar att komma för sent eller inte komma alls. Liksom så många andra svenska kommuner står Härnösand inför att integrera verksamhetsstyrningen med den ekonomiska styrningen.

Vad beträffar delegation och ansvarsfördelning mellan politisk nivå och tjänstemannanivå har det vid intervjuerna framkommit att det finns en del oklarheter kring riktlinjer och praxis. Det är viktigt att de riktlinjer som ex. reglerar tillsättning av chefer tillämpas och efterlevs. Inte minst för att upprätthålla trovärdighet och respekt gentemot varandra. Juridiskt är det svårt att dra en gräns mellan politiker och tjänstemän men i praktiken måste en tydlig avvägning komma till stånd för att kommunen skall fungera effektivt. Frågan är hur mycket politiken ska arbeta med mål, styrning och uppföljning samt om och i vilken utsträckning arbeta med frågor som exempelvis berör organisation och personal.

I det ena fallet blir politikerna medborgarnas företrädare, i det andra fallet organisationens. Likaså finns exempel på tjänstemän som försöker påverka politiken. I Härnösand har vi som sagt fått fler signaler om otydlighet, kollisioner och missnöje än vad som är vanligt vad avser gränsdragningen. Utvärderarnas uppfattning är att det behöver skapas fler arenor för dialog där politiker och ledande tjänstemän kan mötas för informellt informationsutbyte.

När det gäller politikernas uppföljning av verksamhet kan rapporter som bygger på jämförelser med andra kommuner vara en väg för att sätta den egna kommunen i ett rättvist perspektiv. Detta görs inte i någon större omfattning i Härnösand. Det finns flera spännande jämförelser att titta på när det gäller de jämförande nätverk som drivs i Sveriges Kommuner och Landstings regi.

Ett intressant nytänkande i Härnösand är den roll som kommunrevisionen har fokuserat mer på under senare tid. Man har mer antagit rollen som en stöd- och utvecklingsfunktion än att vara traditionell granskare. Detta arbetssätt tycks skapa en större öppenhet till förbättringsdiskussion hos verksamheterna.

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

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

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 övergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system och krav på flexibilitet. 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 som även beaktar lokala och centrala behov och förutsättningar.

Område 4 är ett relativt starkt område för Härnösand. Kommunen kännetecknas av en hög grad av delegation av ansvar och befogenheter till förvaltningar och enheter. Nämndens rätt att omdisponera resurser inom budgetramarna är stor och i viss utsträckning även förvaltningen och enhetens ansvar att själv anställa personal och fördela pengar mellan budgetposter.

Tvärsektoriellt samarbete är ett sätt att samordna och bättre utnyttja resurser och kompetenser. När det gäller denna typ av samarbete, finns det flera exempel i Härnösand. Här nämns några:

Mifo – miljöinventering. Miljömålssamarbete mellan stadsbyggnads- och miljökontoret.

Ådalsbanan. Kommunledningskontoret, stadsbyggnads- och miljökontoret.

Säkra skolvägar. Stadsbyggnadskontoret och skolan.

Familjecentral. En gemensam öppen verksamhet, kurser mm. Nära samarbete mellan fältassistenter och skolan där är även landstinget deltar.

Skola och socialtjänst samverkar kring flera elevsociala frågor.

Brottsförebyggande råd. Flera förvaltningar inblandade.

Det finns också några exempel, om inte så många, på initiativrikedom hos verksamheter i Härnösand när det gäller samarbetsprojekt med andra parter och kommuner för att effektivisera den egna verksamheten. Inom äldreomsorgen samverkar kommunen med en ideell förening ”De gamlas vänner” kring bl.a. sociala aktiviteter och tjänster.

Förvaltningsledningen i de olika kontoren i kommunen är i regel tillsvidareförordnad utan specifika villkor för omförhandling.

Det genomförs ingen övergripande chefsutvärdering t.ex. som en del i en övergripande arbetsmiljöundersökning. Intrycket är utifrån intervjuerna att det sker regelbundna möten på alla förvaltningskontor mellan förvaltningschef och enhetschefer, trots att det saknas övergripande rutiner för dessa möten. Kompetensutveckling, utvecklingsmöten, planeringsdagar, studieresor med chefsgrupper sker utifrån respektive förvaltnings egna rutiner.

Område 5 Kontroll och rapportering

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

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 i även verksamhetsuppföljning avseende även 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 det samma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför.

Det handlar i grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapportering är ett område som ofta ger låga poäng i kommunkompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetperspektiv.

En effektiv kontroll och rapportering i en kommun är direkt beroende av att styrmodellen är så tydlig så att det som beslutats kan följas upp avseende måluppfyllelse och avvikelser från uppsatta mål. Härnösands styrmodell skapar inte sådana förutsättningar vilket gör detta till ett utvecklingsområde.

Härnösands kommun har tydliga ambitioner att ha kontroll på sin ekonomi. Enheterna rapporterar det ekonomiska utfallet var tredje månad. Det finns ett väl fungerande IT-stöd för ekonomistyrningen i form av Devis X. Detta gör det möjligt för chefer och politiker att löpande följa utvecklingen. Kommunen redovisar även alla typer av kostnader inklusive kapital och personalkostnader.

Det ger en möjlighet att se vad en verksamhet egentligen kostar. Likaså används interna köp-/säljssystem inom flera områden. Detta tydliggör normalt kostnaderna och ökar ofta kostnadsmedvetenheten i organisationen.

Trots goda ambitioner inom främst det ekonomiska området får Härnösand inom det här kriteriet ganska lite poäng. Det finns en utvecklingspotential, som är betydande vad gäller kontroll och rapportering av ekonomin och ännu mer vad gäller verksamheten. Ett viktigt utvecklingsområde kan vara att förbättra budgetarbetet så att tydliga ambitioner i verksamheten knyts till realistiskt tilltagna ekonomiska resurser. Härnösand tillämpar idag en relativt enkel modell för rambudgetering. Resurserna fördelas med dålig koppling till verksamheternas verkliga kostnader.

Problemet med detta är att det ger litet stöd för nödvändiga prioriteringar och i obalansen mellan uppdragets innehåll och det ekonomiska utrymmet äventyras budgetens trovärdighet.

Brister i budgetarbetet kan påverka organisationens disciplin när det gäller att respektera ekonomin som en absolut begränsning för verksamheten. Som nämnts tidigare har Härnösand under flera år haft svårt att få balans i sin ekonomi. Sedan 2004 har sju nämnder få ta med sig överskott respektive underskott, som en metod för att öka motivationen att hålla budgeten. Genom att fortsätta att utveckla processerna kring verksamhets- och ekonomistyrningen kan kommunen stärka den demokratiska processen och samtidigt få mer ordning i både verksamheten och ekonomin. Ett strategiskt viktigt område kan vara att fastställa vilka rutiner som skall gälla för enskilda befattningshavare eller enheter vid avvikelser ekonomiskt eller verksamhetsmässigt. Idag upplevs att sanktionerna vid avvikelse är få.

Härnösand hade tidigare en tjänst som controller men den togs bort. Att utveckla en sådan funktion igen skulle kunna vara en möjlighet för att utveckla styrningen enligt förslagen ovan och för att föra en dialog med verksamheterna i syfte att kunna reagera tidigt på avvikelser.

Om kommunen väljer att utveckla sin budgetprocess så kan det sedan vara naturligt att gå vidare och utveckla rapporteringen så att verksamhetsnyckeltal t ex i form av volymmått, produktionsmått eller kvalitetsmått också rapporteras.

Goda exempel för Härnösand att studera vad beträffar arbetet med budget, kontroll och rapportering är exempelvis Botkyrka, Trollhättan och Uddevalla.

En annat möjligt utvecklingsområde är att på motsvarande sätt förändra rapporteringen från tvärspektoriella projekt, som idag är mycket knapphändig. När det gäller planering och uppföljning av de många tvärspektoriella projekt som pågår i kommunen är beskrivningen av dessa projekt avseende uppföljningsbara mål, avsatt ekonomi, förväntad nedlagd arbetstid, tidsplan, etc. generellt sett inte tydlig.

Det kan ofta vara kostnadsdrivande i en kommun att starta upp samarbetsprojekt där målen och tidplaner är oklara och där det inte finns angivet hur mycket tid olika inblandade ska avsätta. Åmål och Trollhättan är två kommuner som tagit fram mallar för redovisning av tvärspektoriella projekt.

Område 6 Personalpolitik

6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?

- 6.2 Förekommer prestationslönesystem?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?
- 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?

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

Härnösand är en kommun som i många fall fungerar utifrån en hög grad av delegering av ansvar till förvaltningar, så även inom det personalpolitiska området. Inom området kompetensutveckling samordnar dock kommunledningskontoret övergripande inventeringar av kompetensbehovet. Det konkreta arbetet kring kompetensutvecklingsinsatser sker dock med några få undantag inom respektive förvaltning och på många olika sätt. Det är återigen svårt att hitta en kommunövergripande strategisk ambition. Bland förvaltningarna tycks skolan ha kommit längst i detta sammanhang. Det bör finnas en vinst i att kommunen följer ett enhetligt spår kring personal- och kompetensutveckling även om verksamheternas särarter också måste beaktas.

Lönepolitiken i Härnösand understödjer individuell lönesättning för att uppmuntra utveckling av organisationen. Möjligheten till flexibel lönesättning begränsas dock enligt cheferna av den givna och snäva potten. Även här är variationerna mellan förvaltningar stor. Inom socialförvaltningen sätter inte den som har lönesamtalet lönen, utan lönehandläggarna på förvaltningen kan göra ändringar. Det man har kommit överens om under lönesamtalet kan således ändras. Vissa förvaltningar har lönegrundande kriterier andra har det inte.

Det genomförs arbetsmiljöundersökningar i hela kommunen och man strävar efter att arbeta med samma frågor över hela kommunen varje år. Än så länge varierar formen mellan förvaltningarna. Skolan har exempelvis gjort omfattande enkätinsatser, stora arbetsmiljökartläggningar och använt konsulter som stöd i det fortsatta arbetet. Inom socialtjänsten genomförs undersökningarna på enhetsnivå. IFO/ÄO använder systematiskt ett frågeformulär som benämns arbetstermometern. Det saknas dock återigen kommunövergripande samordning, i vissa fall även på förvaltningsnivå, vilket medför att det även är svårt att se om undersökningarna leder till förändringar då problem uppdagats. Vissa verksamheter arbetar intensivt med frågan men helhetsbilden är splittrad och förvaltningarna arbetar i stor utsträckning var för sig.

Det finns en stor potential till lärande och utvecklingsarbete genom att kunna jämföra den psykosociala och fysiska miljön på olika arbetsplatser med varandra. En sådan undersökning skulle också kunna jämföras med sjukskrivingstal för att identifiera problem inom arbetsmiljöarbetet. Här finns många kommuner som arbetar på detta sätt. Umeå och Trollhättan är två kommuner som arbetar systematiskt med kommunövergripande kartläggningar.

Kommunen tillämpar medarbetarsamtal. De genomförs på alla enheter, men frekvensen och kvalitén tycks variera. Större arbetsplatser kan ha svårigheter att hinna med alla samtal. Här skulle kommunen på övergripande nivå kunna genomföra en undersökning för att utröna hur medarbetarsamtal genomförs och utifrån detta genomföra förbättringsåtgärder. I detta sammanhang är fritid och kultur, som i många andra sammanhang, ett föredöme.

En grundbult i kommunens ledarutvecklingsprogram är att alla chefer ska genomgå ”Att vara chef i Härnösand” en utbildning om ca fem halvdagar. Det finns dock inget organiserat forum för chefer att ex. tvärsektorielt diskutera gemensamma utmaningar och utbyta erfarenheter kring ledarskapsfrågor.

Område 7 Verksamhetsutveckling

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

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbar mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. Några kommuner att studera avseende kvalitetssystem är Trollhättan, Uddevalla, Umeå, Västerås och Larvik i Norge (ISO 9 000 och ISO 14 001).

Detta område är liksom i många andra svenska kommuner svagt utvecklat i Härnösand. Det finns inte någon övergripande strategi eller system för kvalitets- och utvecklingsarbete i kommunen. Inom kommunen förs diskussioner kring att samla ihop kvalitetsarbetet i ett enhetligt system. Inom delar av skolan finns en viss metodik i form av att systematik producera kvalitetsredovisningar. Utvärderarna är övertygade om att Härnösand skulle få bättre utväxling i sitt utvecklingsarbete om man kunde ta fram och följa en kommunövergripande strategi kring just utveckling. Det skulle kunna vara ett av huvudspåren som kan binda ihop en del annan problematik som belysts i denna utvärdering.

Inom området strategisk tjänsteutveckling kan systematiska jämförelser med andra kommuner vara en del i en utvecklingsprocess och ett visst jämförande samarbete har funnits inom skolan ex. gemensamma enkätinsatser. Tillsammans med Timrå och Sundsvall förs även diskussioner kring bl.a. kollegiegranskning.

Personalen är i mångt den största resursen för att hitta idéer till förbättringar och utvecklingsarbete. Ett bevis på det gavs under hösten då kommunen begärde in idéer på att förbättra ekonomi och fick in 300 förslag till besparingar, från anställda, varav ett trettiotal premierades. Samverkansrådet utser även Månadens goda exempel vilket premieras genom diplom och blommor utdelat av Kommunstyrelsen. I Härnösand finns dock ingen övergripande strategi för att fånga upp och uppmuntra goda idéer. Cheferna hänvisar vid intervjuerna till att detta sker vid arbetsplatsträffar och liknande forum.

För att sprida information och kompetens mellan olika arbetsplatser håller kommunen på att inventera kompetenser och skapa en slags mänsklig helpdesk eller kompetensbank.

Om man vill hitta andra exempel på hur kompetensspridning skulle kunna göras på kommunövergripande nivå så har ex. Kungälv arrangerat ”Det goda exemplets mässa” och i Åmål har man haft en mässa som lyfter fram och beskriver kommunens alla EU-projekt.

Härnösand håller på att utveckla sitt Intranät. På intranätet kan man bl.a. boka lokaler, ta ut interna blanketter, hantera fakturor m.m. Än så länge är täckningen bland anställda begränsad men är under utbyggnad.

Område 8 Kommun som samhällsbyggare

- 8.1 Vad gör kommunen för att stödja föreningslivet?
- 8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet?
- 8.3 Kommunen som partner för näringslivet?
- 8.4 Kommunens internationella kontakter?

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

Härnösand har ett mycket aktivt förenings- och kulturliv. I föreningsregistret finns ungefär 430 föreningar och kommunen satsar mycket resurser på att stödja både förenings- och kulturliv på traditionellt vis med både ekonomiskt bidrag och upplåtelse av lokaler, m.m. Insatserna riktar sig till alla åldersgrupper men framför allt kartläggs ungdomars behov och kommunen är aktiv och försöker bl.a. stimulera till föreningsbildande. Kommunen använder även möjligheten att ge uppdrag till föreningar för att stötta deras ekonomi. Det gäller allt från drift av skidbackar och badanläggningar till teaterverksamhet.

Kommunens arbete kring fritid och kultur har ett brett anslag och samarbetar även med kommuner och aktörer utanför den egna organisationen. Förvaltningens arbetar även föredömligt på många områden inte minst vad avser uppgifter som rör den interna organisationen ex. kring personalfrågor och utveckling. Det finns ingen övergripande strategi kring arbetet utan förvaltningen arbetar utifrån egna målbeskrivningar.

Kommunen delar varje år ut ett kulturpris, Ludvig Nordström priset, till en författare samt stipendier inom både kultur och fritid. På sommaren är kommunen bl.a. medarrangör till en musikinriktad ungdomsfestival samt nordiska dagarna som är ett samarbete med Norge, Finland och Danmark.

Härnösands Näringsliv AB är näringslivets och Härnösands kommuns gemensamma resurs i näringslivsfrågor. De stödjer och utvecklar det befintliga näringslivet i Härnösand, verkar aktivt för externa etableringar, stimulerar till nyföretagande och bedriver näringslivsutvecklande projekt. Kommunen äger 49 % och näringslivet 51 %. Bolaget samarbetar med Näringslivsrådet. Rådet diskuterar ärenden som ska upp i KS eller KF och som inte berörs av näringslivsbolaget. På en lägre nivå pågår flera bransch- inriktade nätverk som träffas regelbundet men har en mer informell karaktär. Det största privata företaget har 300 anställda.

Cirka 10 % av företagen i Härnösand är medlemmar i en ekonomisk förening. Kommunen är mycket aktiv i att söka såväl lokalt som regionalt samarbete med andra kommuner för att främja näringslivet i regionen.

I syfte att utveckla näringslivet och den offentliga verksamheten i Härnösand har kommunen som mål att Härnösand ska öka andelen internationellt samarbete inom följande områden:

- Fördjupa det internationella samarbetet och med de etablerade internationella kontakter eller de som håller på att utvecklas mellan företag, organisationer och kommunala förvaltningar i Härnösand och kommuner/regioner i andra länder.

- Stödja näringsliv och organisationer i kommunen, kommunala förvaltningar och andra intresserade med råd om kontaktvägar och förutsättningar för medverkan i EU:s program och ekonomi.

- Uppnå maximal nytta av EU-medlemskapet utifrån kommunens egen verksamhet och ekonomi.

- Tillföra verksamheter och anställda internationell kompetens

I Härnösand har Kommunstyrelsens arbetsutskott tillsammans med kommunfullmäktiges presidieberedning det övergripande ansvaret för det internationella arbetet. Kommunfullmäktige ansvarar för utbytet med vänorterna Fredricia (Danmark), Kristiansund (Norge), Karleby (Finland) och Viljandi (Estland).

Invest in Sweden, Business Invest center och MidSweden är andra exempel på internationellt samarbete. Det operativa arbetet sker genom kommunens EU-samordnare i samarbete med informationschefen och vänortskommitténs sekreterare. Berörda kommunala nämnder och förvaltningar handlägger internationaliserings- och EU-frågor inom sina verksamhetsområden. Särskilda kontaktpersoner finns utsedda vid respektive förvaltning.

Kommunen medverkar i flera olika EU-projekt. Några av dessa kan nämnas:

- Expansiva Härnösand. Ett projekt som syftar till att stödja nyföretagande, entreprenörskap, inflyttning m.m.

- Fem i tolv projektet. Riktat mot jämställdhet.

- Nutekprojektet tillsammans med den kommunala teknikskolan

Vid sidan av EU-projekten, som ofta är väl beskrivna från uppdrag till utfall, så finns det utrymme att följa upp det internationella samarbetet. Vad har det tillfört kommunen? Behöver inriktningen eller formerna för samarbetet förändras?

4 Styrkor och förslag till förbättringsområden per område 1-8

På följande sidor redovisas en sammanställning per område i Kommunkompassen uppdelat på starka sidor och områden där vi kan se förbättringsmöjligheter. Det ska ses som ett komplement till den sammanfattande analysen i rapportens inledning. De olika exempel som tas upp är inte skrivna efter betydelse eller prioritet och frågor i stort och smått berörs. Vi vill också framhålla att det är upp till kommunen att själv värdera betydelsen och relevansen i de förslag som anges. Rapporten avslutas därefter med en tabell som visar resultaten från huvudområden och delfrågor.

Område 1 Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll

Starka sidor

Det är lätt att hitta information om kommunen och det finns en politisk öppenhet kring att ta till sig synpunkter från Härnösandsborna.

Förbättringsområden

Det finns utrymme att utveckla informationen till medborgarna om de resultat som kommunen uppnår. Exempelvis genom att popularisera och presentera resultat från bokslut, verksamhetsuppföljning, brukarundersökningar och förvaltningsrevision.

Område 2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering

Starka sidor

Ett nytt och intressant projekt kring att ge svenskar med utländsk bakgrund bättre samhällsinformation.
Skolans arbete kring brukarundersökningar.

Förbättringsområden

Ett kommunövergripande förhållningssätt till brukare och medborgare bör förtydligas och förankras. Befintlig servicekultur behöver befästas och utvecklas.
Utveckla deklARATIONER som tydliggör innehållet i kommunens tjänster.
Utveckla ett kommunövergripande system för inhämta och behandla synpunkter från Härnösandsborna i syfte att förbättra verksamheten.

Område 3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän

Starka sidor

Det påbörjade arbetet med Härnösand 2015.
Kommunrevisionens roll som en stöd- och utvecklingsfunktion.

Förbättringsområden

Utveckla styrsystemet och tydliggöra kommunfullmäktiges roll som beställare och uppdragsgivare.
Utveckla samspelet och dialogen mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen. Bygga vidare på Härnösand 2015.

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

Starka sidor

Härnösand kännetecknas av en hög grad av delegation av ansvar och befogenheter till förvaltningar och enheter.

Förbättringsområden

Kommunövergripande uppföljning av ledarskap ex. chefsutvärdering i samband med arbetsmiljöundersökning.

Område 5 Kontroll och rapportering

Starka sidor

Det finns ett väl fungerande IT-stöd för ekonomiredovisning.

Förbättringsområden

Utveckla processerna kring verksamhets- och ekonomistyrning. Ta fram fler resultatindikatorer som går att koppla till det politiska uppdraget.
Utveckla dokumentationen kring planering och uppföljning av tvärsektoriella projekt för att kunna följa upp dom. Vad har de gett?

Område 6 Personalpolitik

Starka sidor

Kommunövergripande samordning och inventering av kompetensbehovet.
Lönepolitik som understödjer individuell lönesättning.

Förbättringsområden

Strategisk övergripande planering och ledning kring kompetensutvecklingen.
Strategisk övergripande planering och ledning av arbetsmiljöarbetet.

Område 7 Verksamhetsutveckling

Starka sidor

Den pågående utvecklingen av intranätet

Förbättringsområden

Forma kommunövergripande strategier för kommunens kvalitetsarbete.
Ta fram en enkel metod för att systematiskt fånga upp och uppmuntra goda idéer från medarbetarna. Det finns flera goda exempel att bygga vidare på.

Område 8 Kommun som samhällsbyggare

Starka sidor

Kommunens stöd och samverkan med kultur och föreningsliv.

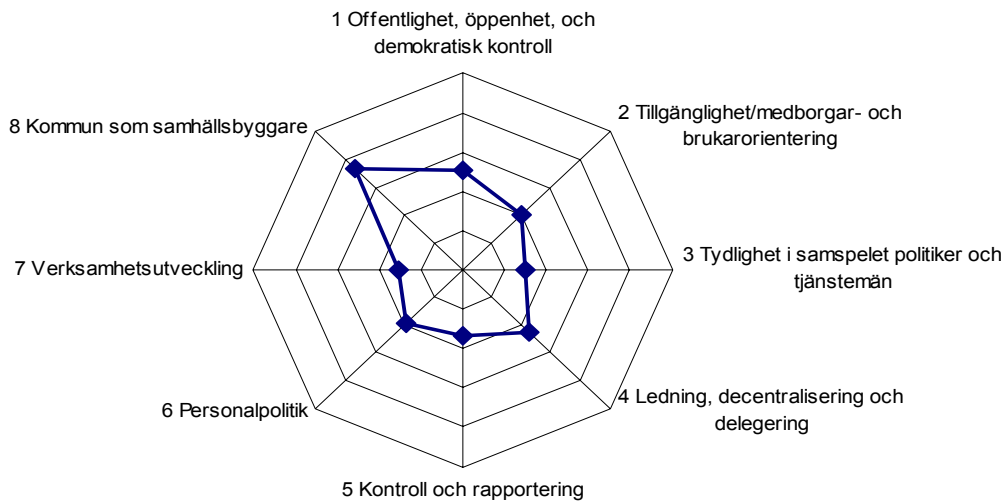
Kommunen insatser för att söka såväl lokalt som regionalt samarbete med andra kommuner för att främja näringslivetableringen i regionen.

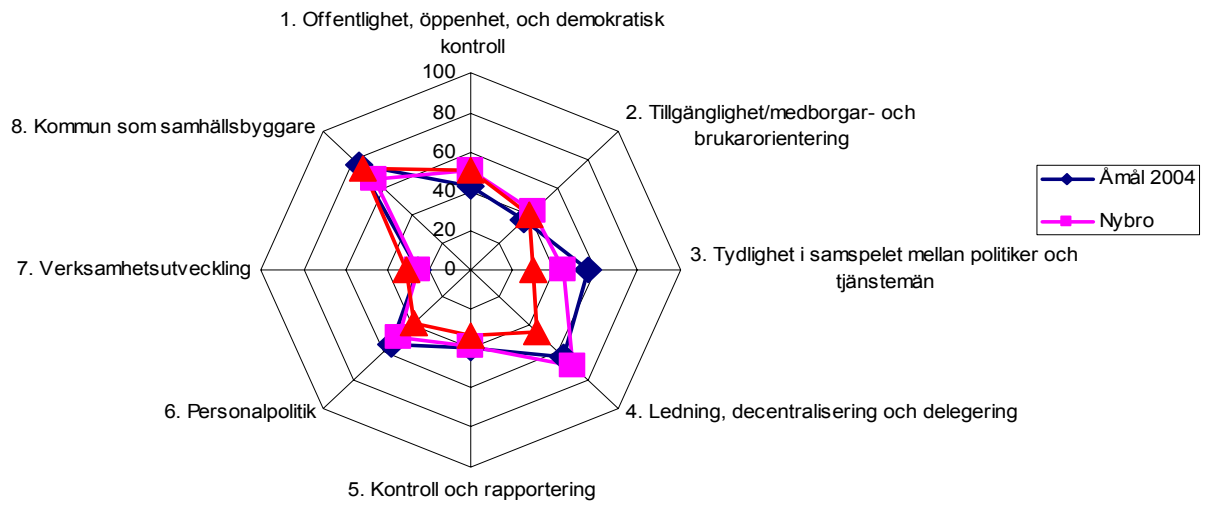
Förbättringsområden

Vid sidan av EU-projekten finns det utrymme att följa upp det internationella samarbetet. Vad har samarbetet tillfört kommunen? Vad kan utvecklas?

Grafisk presentation och resultat från huvudområden och delfrågor

I den första grafiska framställningen illustreras Härnösands profil utifrån Kommunkompassens poängberäkning och därefter i jämförelse med kommunerna Nybro och Åmål.





Tabell 3 Resultat av huvudområden och delfrågor

KOMMUNKOMPASSEN - Resultat av huvudområden och delfrågor Härnösands kommun			
1 Offentlighet och demokratisk kontroll		5 Kontroll och rapportering	
1.1 Hur informeras medborgarna?	24	5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	14
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	24	5.2 Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	5
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	2	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	10
		5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	4
2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering		6 Personalpolitik	
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	1	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	5
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	13	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	8
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	7	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	5,5
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	10	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	10
2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	6	6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	6
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	3	6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	4,5
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän		7 Verksamhetsutveckling	
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	7,5	7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	1
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	7	7.2 Strategisk serviceutveckling.	9
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	10,5	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	8
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	5	7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	10
7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?			3
4 Ledning, decentralisering och delegering		8 Kommunen som samhällsbyggare	
4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	13,5	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	30
4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	13	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	17
4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	12	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	15
4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	1	8.4 Kommunens internationella kontakter.	10
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	4,5		