

Kommunkompassen

Analys

av Norrköpings kommun

25-26 januari 2010

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Skillnad mellan den nya reviderade Kommunkompassen och den tidigare versionen
3. Norrköpings kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
4. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden
5. Poängsammanställning

Leif Eldås och Gunnar Gidenstam
Sveriges Kommuner och Landsting

1 Vad är Kommunkompassen?

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

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

De åtta huvudområdena är:

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

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

2 Skillnad mellan den nya reviderade Kommunkompassen och den tidigare versionen

Kommunkompassen har sitt ursprung i en modell som byggts upp i slutet av 1990-talet. Smärre justeringar har gjorts därefter när det gäller viss av frågeställningar. Under 2009 inleddes en större översyn av verktyget. I detta översynsarbete om hölls i ihop av SKL, ingick ett antal svenska kommuner, SKL, Oslo Universitet, Agder Universitet samt de danska och norska kommunförbunden.

Våren 2010 lanserades en ny och reviderad skandinavisk Kommunkompass. I denna version har många frågeområden förnyats. Detta beror på att den kommunala verkligheten har ändrats genom att system och sätt att lösa olika utmaningar har förbättrats under de senaste 10 åren. Några nya frågeområden har också tillförts eftersom de ökat i betydelse under de senaste åren. Några exempel på dessa är moral och etik, värderingar i organisationen, effektivitet och resultatstyrning, medarbetarskap samt hållbart samhällsbyggande.

Alla frågor i Kommunkompassen bedömer hur systemet är konstruerat för att lösa det efterfrågade problemet/utmaningen och hur stor del av organisationen som tillämpar lösningen. Det betyder inte att alla verksamheter ska göra på samma sätt. Däremot ska olika systemlösningar vara byggda på samma grund och de ska kunna kommunicera med varandra utifrån ett kommunalt helhetsperspektiv. Denna bedömningsgrund fanns även i den äldre versionen av Kommunkompassen.

En nyhet i den reviderade Kommunkompassen är att i ungefär hälften av frågorna bedöms om det efterfrågade systemet påvisar tydliga resultat och om dessa används för att utveckla verksamheten. I dessa frågor bedöms även om systemet utvärderas, analyseras och utvecklas. Här har följaktligen kraven skärpts jämfört med den ursprungliga Kommunkompassen.

För att underlätta jämförelser med tidigare gjorda utvärderingar kommer kommuner som utvärderas med Kommunkompassen att få både den gamla och nya poängskalan. Båda poängbedömningarna noteras i rapporter som sammanställs under 2010 och eventuellt en bit in på 2011.

3 Norrköpings kommun i förhållande till Kommun- kompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Norrköpings kommun

Människor har bott kring Motala ström sedan lång tid tillbaka. Norrköping fick sin första storhetstid under 1600-talet när den holländske affärsmannen Louis de Geer slog sig ner i staden. Han grundade ett flertal industrier i staden. Under 1800-talet växte textilindustrin i Norrköping och hälften av klädestillverkningen i Sverige skedde i Norrköping. Den eran varade ända fram till 1950-talet då konkurrensen från utlandet började kännas av. Konkurrensen blev för svår och 1970 fanns bara ett fåtal fabriker kvar. Istället flyttade flera statliga verk till staden. Idag har kommunen en annan prägel men industrilandskapet runt Motala ström har bevarats och är unikt i Europa. I dag kan man ströva fritt i ett landskap som blivit ett centrum där kunskapsföretag och ett vackert campus är nya ingredienser, likaså konsert- och kongressarenan Louis de Geer.

Idag finns ca 10 300 arbetsställen och 58 000 arbetstillfällen i kommunen. Med över 9 000 anställda är Norrköpings kommun den största arbetsgivaren i Norrköping därpå följer Östergötlands läns landsting och Holmen AB.

Det ”nya” Norrköping har på ett par decennier gått från att vara en kriskommun med höga statsbidrag till en tillväxt- och utvecklingskommun med ekonomi i balans och ett mångfacetterat näringsliv. Den största näringsgrenen i Norrköping är sedan cirka tio år tillbaka handel och kommunikationer. Kommunen tycks definitivt ha växt ifrån sitt beroende av tillverkningsindustrin.

Idag präglas kommunen i stor utsträckning av regional samverkan, att tala om en funktionell och konkurrenskraftig region är prioriterat och därmed suddas gränserna ut. Inte minst gäller det samarbetet med den östgötska grannkommunen Linköping på såväl strategisk som operativ nivå. Att knyta samman Linköping och Norrköpings arbets- och bostadsmarknader fullt ut innebär nya jobb och ökad tillväxt. Enligt beräkningar från Nutek kan ytterligare 15 000 nya jobb skapas fram till 2020. Därför samarbetar Linköpings och Norrköpings kommuner för att öka rörligheten mellan de två städerna, skapa en tätare stadsbebyggelse och att dra nytta av städernas olika och kompletterande utbud.

Norrköping är idag den åttonde största kommunen i Sverige med nästan 130 000 invånare varav ca 85 000 bor i centralorten.

Norrköping samverkar på flera områden med grannkommunen Linköping och detta samarbete samlas under namnet ”Fjärde storstadsregionen”.

Kommunorganisationen

Kommunens politiska ledning består av kommunfullmäktige och kommunstyrelsen med utskott. Kommunfullmäktige har 85 ledamöter, vilket är näst flest i landet. Kommunrevisionen har kommunfullmäktiges uppdrag att granska hela den kommunala verksamheten kommunens förtroendevalda revisorer är direkt ansvariga inför fullmäktige. Kommunfullmäktige har inom sig utsett en demokratiberedning där samtliga partier i kommunfullmäktige finns representerade. Demokratiberedningens uppgift är att ta initiativ till olika åtgärder som bidrar till att stärka medborgar-

inflytande och utveckla den lokala demokratin. För att ta fram kommunfullmäktiges program inrättas vid behov även tillfälliga beredningar.

Under Kommunstyrelsen ligger för övrigt ett personalutskott som är anställningsmyndighet för all kommunal personal, med undantag för revisionskontoret. Personalutskottet ansvarar för arbetsgivarfrågor, personalpolitik, förhandlingar, arbetsmiljö, jämställdhet, chefsrekrytering med mera.

Till sin hjälp har den centrala politiska ledningen stöd av tjänstemän i kommunstyrelsens kansli, som leds av en kommundirektör. I kontoret sorterar ekonomi- och styrningskontoret, personalkontoret, näringslivskontoret och kommunservice som består av olika serviceenheter.

Den politiska nämndorganisationen är tydligt uppdelad i olika verksamhetsområden. För att närliggande verksamheter lättare ska kunna samverka har de tio nämnderna delats in i fyra områden; finans, utbildning, social omsorg och samhällsbyggnad.

De tio verksamhetsnämnder har det politiska ansvaret för verksamheter inom olika områden. Nämnderna ger uppdrag och pengar till kommunala enheter eller köper tjänster av privata företag. De har också ansvar för uppföljning av både verksamheten och ekonomi. Nämnderna har stöd och hjälp av de olika förvaltningskontoren men nämnderna har ingen arbetsgivarfunktion och inget personalansvar för kommunens enheter, eftersom det är kommunstyrelsen och dess personalutskott som är anställningsmyndighet.

För övrigt äger Norrköpings kommun också, eller har andelar i och ägaransvar för, ett antal bolag och stiftelser.

Tabell 1 Mandatfördelningen i fullmäktige

Socialdemokraterna	32	Miljöpartiet De Gröna	5
Moderata Samlingspartiet	23	Vänsterpartiet	5
Kristdemokraterna	6	SPI*	2
Centerpartiet	5	Sverigedemokraterna	2
Folkpartiet	5		

* Sveriges Pensionärers Intresseparti

Utvärderingen

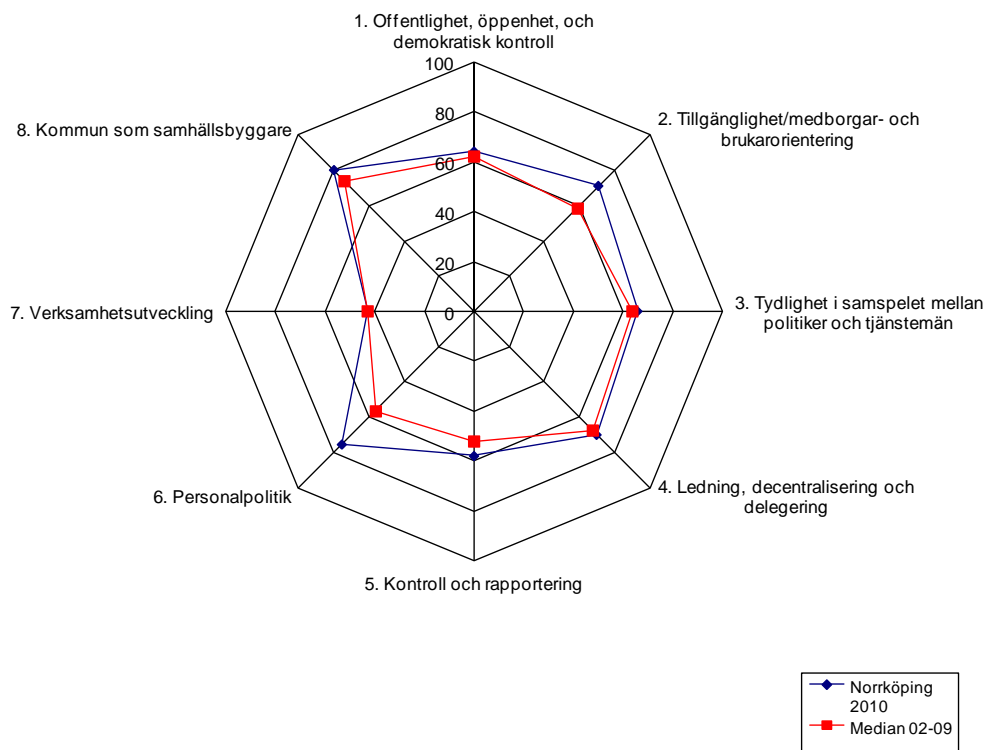
Utvärderingen av Norrköpings kommun genomfördes i januari 2010 och är kommunens första utvärdering. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Utvärderingen gjordes på uppdrag av Norrköpings kommunrevision.

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Norrköpings kommun 2010 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden. Här redovisas både den nya reviderade poängskalan och den tidigare äldre. Det finns skillnader i innehåll på respektive frågeområden mellan den reviderade Kommunkompassen och den äldre versionen. Poängbedömningen görs i den ”nya” kompassen utifrån en mer strukturerad mall.

	Nuvarande poängskala	Äldre poängskala
1. Offentlighet och demokrati	47	64
2. Tillgänglighet och brukarorientering	52	71
3. Politisk styrning och kontroll	67	66
4. Ledarskap, ansvar och delegation	64	70
5. Resultat och effektivitet	50	58
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	73	75,5
7. Verksamhetsutveckling	51	43
8. Kommun som samhällsbyggare	88	80
TOTALT	491	527,5

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I nedanstående diagram illustreras Norrköpings profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medianvärde av alla de kommuner som utvärderats t.o.m. år 2009. I denna jämförelse används den gamla poängskalan eftersom utvärderingar med den nya poängskalan ännu inte gett ett så pass stort underlag så att jämförelse med ett medianvärde kan göras.



Nedan presenteras en tabell som visar Norrköpings resultat i jämförelse med fem andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen. Återigen är det den gamla poängskalan som visas då få kommuner har ännu har utvärderats enligt den nya.

Tabell 2 Norrköpings resultat (gamla poängskalan) jämfört med fem andra kommuner.

Kriterium	Borås 2008	Örebro 2008	Växjö 2009	Lund 2009	Kungs- backa 2009	Norrkö- ping 2010
1	72	67	78	71	81	64
2	61,5	73,5	49,5	64	85	71
3	54	73,5	51	61,5	92,5	66
4	57	73	60,5	71,5	83,5	70
5	50	67	43	72	82	58
6	36,5	57,5	47	67,5	74,5	75,5
7	45	61	36	58	80	43
8	85	85	90	85	81	80
Totalt	461	557,5	455	550,5	659,5	527,5

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Utvärderingsinstrumentet används även i Norge och Danmark, vilket möjliggör jämförelser med kommuner i dessa länder. I Sverige har drygt 100 utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet

4 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

- 1.1 Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?
- 1.2 Hur informeras medborgarna?
- 1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?
- 1.4 Hur främjas medborgardialog och deltagande?
- 1.5 Etik - hur hantera korruption?

Allmänt

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

Arbetet med demokratifrågor styrs av demokratiberedningen som av kommunfullmäktige tillsattes år 2001. Beredningens uppgift är att arbeta med 37 strategiska utvecklingsfrågor inom området. Återkommande uppföljningar sker. Bland annat har beredningen följt upp effekter av satsningen på geografiska fullmäktigeberedningar som upphörde i januari 2009.

När det gäller strategiskt arbete med information finns detta beskrivet i en informationsplan, antagen år 2002. Denna plan har inte reviderats sedan dess och kan därför inte anses vara aktuell idag. Enligt uppgifter vid intervjuerna håller en ny kommunikationsplan på att tas fram.

Information till medborgarna

Det finns möjlighet för den medborgare som vill ha tillgång till kommunala handlingar, att söka via kommunens diarium som finns tillgängligt via Internet (DiWA). Här finns även föredragningslistor, samt protokoll med tillhörande handlingar för kommunfullmäktige och alla nämnder. Ett gott exempel på hur handlingar kan göras tillgängliga för medborgarna. Dock finns inte alla handlingar tillgängliga, vilket borde vara fallet.

Norrköping har som de flesta andra kommuner hemsidan som en viktig kanal till sina medborgare. Kommunen har även flera vägar för spridning av tryckt information. Tidningen "Vårt Norrköping", ges ut 4 gånger per år. Den delas ut till alla hushåll och innehåller allmän information om bl.a. näringsliv och kultur. Där finns bl.a. information från kommunens verksamheter. Kommunen ger även ut en tidning för nyinflyttade och en näringslivstidning, "Norrköping växer". Den egna personaltidningen används som informationskanal eftersom den når ut till många invånare genom de 9 000 anställda. Utöver dessa egna tidningar köper kommunen annonsutrymme i tre dagstidningar.

Ett innovativt grepp är att kommunen använder egna TV-sändningar för att sprida information. Aktuella ämnen tas upp och syftet är att "öka intresset för kommunens utveckling, öka kännedomen om kommunens tjänster, marknadsföra kommunen samt ge större delaktighet i den demokratiska processen". Programmen sänds via lokal-TV, på webben och på vissa publika platser. Det är ett gott exempel på nytänkande kring informationsspridning.

Två förbättringsområden kan nämnas under denna rubrik. Det första är att arbeta mer med förenklade versioner av viktiga kommunala dokument. Att göra referat och förkortningar av budget, bokslut, planer, etc. tillgängliga för medborgarna, är att sätta sprida viktigt information. Det finns exempel på förkortade och mer lättlästa versioner, som den presentation av årsbokslut 2008 som ligger på hemsidan.

Information om resultat

Kommunens olika grundskolor har i de flesta fall redovisat den senaste brukarundersökning på sin egen hemsida. Brukarundersökningen görs på alla enheter. Jämförbarheten är dock inte enkel eftersom resultaten inte finns samlade på ett ställe.

I kommunens kvalitetsredovisning för grundskolorna redovisas en sammanställning över de olika skolornas meritvärde, elevernas behörighet till gymnasiet och andel som uppnått målen. Gymnasiet redovisar jämförande resultatet från brukarenkäter mellan olika skolor. Detta är goda exempel på jämförelser, men dessa uppgifter skulle kunna göras mer lättillgängliga via hemsidan. Ett exempel på hur jämförande resultat från förskolor, grundskolor, etc. kan visas är den webbaserade jämförelsemodulen som finns på Stockholms Stads hemsida.

Det finns idag ingen samlad redovisning av verksamhetsresultat på kommunens hemsida. Årsredovisningen presenterar på ett tydligt sätt måluppfyllelse, men denna presentation kräver att läsaren laddar hem ett pdf-dokument och sedan bläddrar sig fram till rätt nämnd. Via kommunrevisionens webbsida går det att få en länkning till de revisionsrapporter som tagits fram. Ett förbättringsområde för Norrköping är att göra alla resultat, utvärderingar, jämförelser, m.m. mer tillgängliga för medborgarna. Att tydligt visa vad medborgarna får för sina skattekrönor borde vara en demokratisk självklarhet.

Det finns exempel på flera kommuner som pedagogiskt samlar alla resultat och utvärderingar på ett ställe på hemsidan. Några av dessa är Umeå, Uddevalla, Trollhättan och Tyresö.

Medborgardialog

Demokratiberedningen har funnits i Norrköping sedan 2002. Det finns en redogörelse för de uppgifter som demokratiberedningen ska arbeta med. Där nämns bl.a. medborgarförslag, geografiskt utspridda kommunfullmäktigemöten och medborgarnas frågestund innan fullmäktigemöten. Dessa inslag har funnits i kommunen men har alla förutom medborgarförslagen avvecklats. Ett försök med geografiska fullmäktigeberedningar avslutades i januari 2009. Utvärderarna har inte kunnat se hur intentionerna som funnits i dessa demokratiförsök ersatts med nya satsningar.

Möjlighet för medborgare att lägga medborgarförslag har funnits sedan 2005. I en uppföljning av medborgarförslagen under 2008 angav kommunen att det inkommit 53 medborgarförslag, varav 15 bifölls.

Inom ramen för utvecklingsprojekt som har som syfte att utveckla olika bostadsområden (Klockartorpet, Ringdansen och Hageby) finns ett uttalat syfte att öka möjligheten till delaktighet och inflytande.

Kommunen har angivit att medborgardialog framgent framförallt ska ske på nämnds-nivå. Vi intervjuerna framkom synpunkter bland politiker att det finns faror med att ”kommunalisera” politiken för mycket.

Utifrån Kommunkompassens bedömningskriterier finns det några förbättringsförslag inom området medborgardialog. Några åtgärder som kan utgöra en del i detta arbete skulle kunna vara:

- Medborgardialog i viktiga beslutsprocesser, t.ex. budgetprocessen
- Medborgarundersökningar för att fånga upp en samlad bild av medborgarnas syn på kommunen
- Medborgarmöten med politiker t.ex. hearings, politikerkaféer, frågestunder, etc.
- Användande av modern teknik för att fånga upp medborgarnas synpunkter, t.ex. SMS-omröstningar, webbenkäter, fråge- och chatsidor på nätet, bloggar, etc.

Inom ramen för SKL¹:s medborgardialogprojekt (se www.skl.se/medborgardialog) finns möjligheter till inspiration och stöd om kommunen vill flytta fram positionerna inom detta område.

Etik och motverkande av korrupktion

År 2007 tog kommunen fram ett kommunövergripande PM för etiskt förhållningssätt i Norrköpings kommun. Detta PM har kommunicerats till alla chefer. Internkontrollen är tydlig i kommunen med övergripande riktlinjer och ett ansvar på respektive förvaltningschef att genomföra denna internkontroll. Uppföljning av att kontrollen genomförs.

Kommunens kan arbeta mer med att öka skyddet mot korrupktion och stärka det etiska förhållningssättet. Tydliga strategier kring detta och konkreta åtgärder t.ex. som att skapa kanaler för s.k. ”whistle blowers”, är ovanligt i svenska kommuner. Här skulle Norrköping kunna gå föra och omsätta innehållet i PM:et till konkreta åtgärder och system.

¹ SKL – Sveriges Kommuner och Landsting

Sammanfattning område 1**Styrkor**

- Demokratiberedning
- Medborgardialog i bostadsområden
- Diarium åtkomligt via nätet
- Kommun TV
- Egna tidningar och annonser i dagspress
- Medborgarförslag
- PM för etiskt förhållningssätt

Förbättringsområden

- Strategisk plan för information/kommunikation
- Fler inslag av medborgardialog
- Resultatredovisning på hemsidan
- Återkommande medborgarundersökning
- System för att upptäcka och motverka korruption

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

- 2.1 Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?
- 2.2 Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?
- 2.3 Hur Informerar kommunen om service och tjänster?
- 2.4 Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?
- 2.5 Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?
- 2.6 Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?

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

Kommunens arbete med bemötandefrågor var ett fokusområde i årsredovisningen 2008. Det innebär att detta område under detta år lyftes fram och utvärderades. I budget för 2010 lyfts inte bemötande och tillgänglighet på ett lika tydligt sätt.

Tillgänglighet och bemötande

Under år 2007 och 2008 genomfördes flera olika utbildningar som berörde bemötande av brukarna. Ett stort seminarium med 1200 deltagare arrangerades under rubriken ”Det goda värdskapet”. En sådan satsning planeras enligt uppgift återkomma vart tredje år. För tjänstemän som möter näringslivet (näringslivskontoret, stadsbyggnadskontoret, tekniska kontoret, bygg och miljökontoret, lantmäteriet, brandförsvaret) genomfördes år 2008 två seminarier för att öka kunskapen kring bemötandefrågor. Vård och omsorgsförvaltningen har genomfört utbildning för alla sina anställdas i bemötandefrågor som en del i värdegrundsarbetet.

Intrycket är att kommunen genomförde en övergripande satsning på bemötandefrågor under 2008, men att dessa frågor idag är delegerade till nämnds-/förvaltningsnivå. Bemötande ska enligt anvisningar ingå som en del i nämndernas servicedeklarationer. Om detta görs och hur det görs varierar mellan de olika deklARATIONERNA som är framtagna.

Utvärdering av kommunens arbete med bemötande av medborgare/brukare mäts bl.a. genom frågor i medarbetarenkäten kring hur medarbetarna uppfattar sin relation till brukarna och genom att de synpunkter som kommer in till ”Tyck till” bl.a. kategoriseras under rubriken ”bemötande”. 85 % av synpunkterna rör bemötandefrågor.

Ett förbättringsområde kan vara att tydligare på en kommunövergripandenivå klargöra vad som gäller för bemötande och tillgänglighet. Det kan vara förvirrande för en brukare att möta skiftande nivåer för detta i olika verksamheter inom samma organisation.

Några exempel att studera kan vara Uddevalla som har tagit fram en kommunövergripande bemötandepolicy samt Trollhättan och Tyresö som har kommunövergripande servicedeklarationer kring bemötande.

Några andra förbättringsområden kan vara att tydligare betona bemötande vid nyrekrytering och stärka belöning av ett gott bemötande via lönekriterierna (finns bara till viss del idag) eller på annat sätt utanför lönesystemet.

Information om service och tjänster

Liksom för de flesta andra kommuner är hemsidan den viktigaste kanalen för information kring tjänster och service. Kommunen har tagit fram sin nya hemsida tillsammans med olika brukargrupper. SKL:s granskning av kommunernas webbsidor år 2009 visar att Norrköping har ett bra innehåll på sina hemsidor.

En del av informationen på hemsidan finns översatt till engelska, viss information finns som teckenspråk och det finns en ”lätt-läst”-funktion.

Kommunen har tidigare haft en medborgarservicefunktion där det gick att få personlig service och hjälp med kommunala frågor. Denna service är sedan 2009 ersatt med en ”informationsservice” på stadsbiblioteket. Utvärderarna har inte kunnat se hur informationsstödet förändrats i och med denna omstrukturering. Det finns ingen information om denna service på stadsbibliotekets hemsidor.

Kommunen har en flera olika e-servicetjänster på hemsidan.

Valfrihet och påverkan

När det gäller valfrihet mellan olika kommunala enheter, så finns denna möjlighet i förskola och skola i mån av plats. Dock är det för en brukare svårt att via hemsidan få information om hur ett byte av enhet går till. Alla skolor har egna hemsidor med likartat innehåll. Det finns även länkar till fristående skolors hemsidor.

Inom äldreomsorgen är kommunens hemtjänst i första hand geografiskt organiserad och inte styrd via brukarnas val.

Ökad valfrihet lämnar större möjligheter till brukarna att påverka de tjänster som erhålls. Denna valfrihet kan erbjudas antingen inom de egna verksamheternas olika enheter eller via både egna och externa utförare. En sådan valfrihet skulle kunna öka i Norrköping och information kring möjligheten att välja enhet skulle kunna tydliggöras.

Det finns ett antal externa utförare inom olika verksamheter. Det finns t.ex. 9 icke kommunala grundskolor (13 % av totala antalet) och 25 förskolor (21 % av totala antalet). 20 % av äldreomsorgens enheter sköts i extern regi.

Brukarundersökningar

Ansvaret för brukarundersökningar ligger framförallt på nämnds-/förvaltningsnivå. Det innebär att brukarnöjdhet inte jämförs mellan olika verksamheter. Jämförelser av nöjdhet mellan verksamheter skulle kunna öppna för diskussioner kring ett kommunegemensamt brukarfokus. Hammarö är en kommun som gör sådana jämförelser.

Inom förskola, grundskola och gymnasium görs återkommande brukarenkäter. I de två förstnämnda fallen både till elever och till föräldrar. Resultaten presenteras dels totalt och dels per enhet. Avseende förskolan och grundskolan presenteras inte några jämförande resultat mellan enheter i samma dokument eller på hemsidan. För gymnasiet redovisas jämförelser mellan enheternas resultat från brukarundersökningar i kommunens kvalitetsredovisning. Sådana jämförelser ökar kunskapen om den enhet som brukaren själv nyttjar samt skapa förutsättningar för lärande mellan enheter.

Inom vård och omsorgskontorets verksamhet görs jämförelser av brukarundersökningar med andra kommuner (Göteborg, Malmö och Gävle). Resultaten från dessa enkäter har inte brutits ner på enhetsnivå, men det kommer enligt uppgift att ske framgent.

På arbetsmarknadsområdet har det gjorts jämförelser mellan kommuner i nätverket ”Väl Mätt” kring brukaruppföljningar efter färdiggenomförda åtgärder.

Generellt kan sägas att om resultaten från brukarundersökningar jämförs med andra kommuners, så ger de ett bättre mått på ”nöjdhet”. Kommunen skulle kunna öka jämförbarheten med andra kommuner, t.ex. inom barn och ungdomsnämndens område.

Ett andra förbättringsområde när det gäller brukarundersökningar är att arbeta mer med jämförelser mellan enheter när det gäller brukarenkäter och andra kvalitetsmätningar. Det finns ett viktigt lärande som kan ske mellan enheter där goda idéer och arbetssätt kan spridas. Det är som tidigare sagt även viktigt att göra dessa jämförelser tillgängliga för brukarna.

Service-/kvalitetsdeklarationer

Norrköping har i projektform mellan 2005 och 2007 tagit fram servicedeklarationer inom alla verksamheter. Detaljeringsgraden är olika. Antalet varierar från 10 st. på tekniska kontoret till en servicedeklaration för t.ex. hela vård- och omsorgskontoret. Innehållet varierar också. I flera fall är innehållet generellt och av inriktningskaraktär, vilket gör det svårt att utvärdera, men det finns också exempel på tydliga utfästelser med antal dagar, kontaktpersoner, m.m.

Servicedeklarationerna ska följas upp på nämnds nivå. Det har varit svårt för utvärderarna att få en samlad bild över hur detta görs. Intrycket är att det varierar mellan olika nämnder. Inom flera nämnder, t.ex. tekniska och byggnads-/miljö finns dokumenterade uppföljningar från 2009. Enligt utvärderarnas åsikt finns det utifrån ett brukarperspektiv möjligheter till en revidering och ett tydliggörande av vissa servicedeklarationer.

En kontinuerlig utvärdering och revidering är en viktig faktor för att deklARATIONERNA ska utvecklas och innehålla ett aktuellt budskap till brukarna.

Synpunkts- och klagomålshantering

Kommunen har ett gemensamt synpunkts-/klagomålshanteringssystem med en gemensam ingång på hemsidan. En talong kring synpunkter och klagomål finns även på servicedeklarationerna när dessa är upptryckta i pappersform. Ansvaret att följa upp inkomna synpunkter ligger på respektive nämnd. Hur detta görs varierar mellan olika nämnder. Vid någon intervju framfördes åsikten att alla synpunkter inte registrerades och rapporterades.

Sammanfattning område 2

Styrkor

- God brukarinformation och många e-tjänster på hemsidan
- Utbildningar kring brukarbemötande
- Mäter bemötande via synpunkter/klagomål samt medarbetarenkät
- Kommuninformation i biblioteket
- Enhetligt system för servicedeklarationer
- Många brukarenkäter och andra brukarundersökningar
- Enhetligt synpunkts-/klagomålshanteringssystem

Förbättringsområden

- Kommunövergripande förhållningssätt avseende tillgänglighet och bemötande
- Betydelse av bemötande vid rekrytering
- Tydliggöra bemötande och tillgänglighet i lönekriterier
- Samlad resultatredovisning på hemsidan
- Gör jämförelser av enheter enklare avseende resultat
- Stärkt valfrihet mellan enheter internt och/eller externt

Område 3 Politisk styrning och kontroll

- 3.1 Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?
- 3.2 Styr kommunen av tydliga politiska mål?
- 3.3 Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?
- 3.4 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?
- 3.5 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

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.

Helhetssyn avseende styrning/uppföljning

Norrköpings kommun har en tydligt beskriven och definierad styrmodell som gäller hela organisationen.

Den kommunövergripande helhetssynen är formulerad i visionen ”Det goda livet finns i Norrköping – en framtidvision för Norrköping år 2030”. Det finns ytterligare några visioner inom organisationen. En vision finns inom vård- omsorgsnämnden, vilken delvis kopplar till den övergripande, och inom grundskolan finns några visioner på områdes/enhetsnivå. Flera olika visioner kan skapa förvirring och otydligheter.

Den övergripande visionen konkretiseras i 27 st. program sorterade under rubrikerna utbildning, välfärd och hållbar utveckling, samt övriga program. Programmen beskriver den politiska viljan under hela mandatperioden. I de årligen framtagna uppdragsplanerna konkretiseras programmen för varje nämnd. Kommunfullmäktige väljer att på övergripande nivå lyfta fram fem fokusområden med 20 mål för budgetåret. Den yttersta länken i styrkedjan är verksamhetsplanen på enhetsnivå.

När det gäller enhetlighet i styrmodellens delar varierar denna alla nivåer; program, uppdragsplan och verksamhetsplan. Programmen är olika utformade avseende struktur och målbeskrivning. Uppdragsplanerna för de olika nämnderna är också olika uppbyggda. Det gör dem svåra att jämföra med varandra. Antalet mätbara mål varierar från ett flertal till inga.

Ett förbättringsområde kan vara att se över och göra strukturen mer likartad inom dels programmen, dels uppdragsplanerna.

Vård- och omsorgsnämnden har en egen variant av styrsystemet som beskrivs med kedjan vision, verksamhetsidé, värdegrund, övergripande verksamhetsmål. Här utmärker sig värdegrunden som inte finns på kommunövergripande nivå. En fråga som kan ställas är varför denna värdegrund endast finns inom vård och omsorg. En kommun bör ha definierat en värdegrund som ska gälla alla verksamheter eftersom medborgarna möter kommunen utifrån flera olika brukarroller. Det kan då förvirra i mötet med brukaren om kommunen har olika värdegrund eller ingen definierad i respektive verksamhet.

Uppföljning av styrsystemet görs bl.a. i medarbetarenkäten där 74 % svarar positivt på att de känner till och styrs av kommunens mål (tre frågor). Detta är ett bra sätt att mäta hur väl styrsystemet är förankrat.

Tydlighet avseende politiska mål

Som tidigare nämnts varierar de kommunövergripande uppdragsplanerna avseende mätbara mål. Flera av dem har inga mätbara resultatmål (vad som ska uppnås utifrån ett brukarperspektiv).

I nämndernas uppdragsplaner varierar antalet mål och hur målen är beskrivna. Några exempel:

- Barn- och ungdomsnämnden har sju resultatmål, vilket innebär att de har ett brukarfokus och går att mäta.
- Socialnämnden har tre resultatmål, fem aktivitetsmål (något som ska genomföras) och ett inriktningsmål (något att sträva mot).
- Bygg och miljönämnden har en annan målstruktur. Nämnden beskriver uppdrag till olika verksamheter. Dessa är framförallt en mix mellan mål för interna processer och aktivitetsmål. Få resultatmål finns utifrån ett brukar/kundperspektiv.

Norrköping har kommit en bra bit på att skapa ett styrsystem som styr på tydligt formulerade mål, men det finns fortfarande förbättringsmöjligheter. Kommunen bör sträva efter att ta fram fler mätbara resultatmål. Det handlar då inte om att öka volymen av mål utan att öka mätbarheten på de mål som finns.

Inom kommunkoncernen räknas även de kommunala bolagen. Utifrån ett helhetsperspektiv bör även de omfattas av vision och program eftersom de ansvarsmässigt sorterar under kommunfullmäktige och finns för att skapa medborgarnytta. Styrningen av bolagen via ägarpolicy och ägardirektiv är otydligare jämfört med nämnder/förvaltningar och kopplingen till de kommunövergripande styrdokumenterna är inte tydlig.

Uppföljning och rapportering

Den kommunövergripande uppföljningen sker genom att kommunfullmäktige i årsbokslutet följer upp de mål man tagit fram i olika fokusområden. År 2009 var dessa mål 20 st. under fem fokusområden. Dessa mål följs även i delårsbokslutet.

Kommunens uppföljning av uppdragsplanernas mål görs på ett tydligt sätt i årsredovisningen. Kommunen använder sig av ett system med färger och ”glada – sura” gubbar. Alla mål följs upp. Systemet är ett gott exempel för andra kommuner avseende tydlighet i redovisning. Då flera mål inte är resultatmål utan mer av karaktären inrikt-

nings- eller aktivitetsmål blir det ibland lite oklart utifrån vilka utgångspunkter bedömningen görs.

Ett förbättringsområde kan vara att förtydliga hur de olika programmen som helhet ska följas upp. Styrkraften i dessa program blir ibland oklar eftersom kommunfullmäktige i budget väljer ut delar av det som anges i programmen. Eftersom programmen anger den politiska ambitionen under en mandatperiod bör någon form av kontinuerlig uppföljning göras utifrån hela programmets innehåll. Detta görs för vissa som t.ex. miljöprogrammet.

Ett andra förbättringsområde för Norrköping kan vara att öka uppföljningen under löpande verksamhetsår av olika verksamhetsmått. Det kan då handla om att arbeta mer med mätbara resultatmått kopplade till mål eller andra typer av mätbara indikatorer för verksamhetsförändringar. Sådana mått och indikatorer kan hanteras i ett digitalt verksamhetsuppföljningssystem på ett liknande sätt som ekonomsystemet gör idag. Det skulle göra verksamhetsresultat tillgängliga för en större målgrupp. Övergripande avstämningar kan då också göras med tätare intervall än delårs- och årsbokslut. Många kommuner har idag kommit långt med att använda denna typ av system. Några exempel är Uddevalla, Trollhättan och Stockholms stad.

Ett tredje förbättringsområde är att använda sig mer av med andra kommuner jämförande mått. Detta för att få en bättre förståelse för hur väl kommunens verksamhetsresultat står sig i en nationell jämförelse. Norrköping arbetar i några olika jämförelsenätverk, där t.ex. ”Väl mätt” är ett gott exempel. Dock har utvärderarna inte kunnat hitta så många exempel på jämförande mått i styr-/uppföljningssystemet vilket är ett förbättringsområde.

Ansvarsfördelning politiker och tjänstemän

Förvaltningsorganisationen har ett tydligt ansvar att inom givna ramar och uppdrag ansvara för ekonomi och personal. Rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän upplevs av de intervjuade tydlig i kommunen. En åsikt som framfördes av både politiker och tjänstemän. Enligt intervjuerna förekommer gränsdragningsproblem, men dessa är mer beroende på person än struktur enligt de intervjuade. Dock har inte kommunen arbetat systematiskt med frågor kring roller sedan 90-talet. Det tydliga styrsystemet anges som en orsak till att rollfördelningen ändå är så pass tydlig.

Samspel politiker och tjänstemän

Det finns flera olika forum där politiker och tjänstemän träffas för att diskutera strategiska frågor. Viktiga möten är det som sker i samband med budgetplanering och budgetuppföljning. Dessa sker i internatform under två dagar vardera och medverkar gör KS-presidium, kommundirektör, ekonomichef samt förvaltningschefer. Respektive nämnd har också planeringsmöten med sina chefer.

Politiker får utbildning i börja av en ny mandatperiod. Detta sker både av respektive parti och centralt i kommunen. Kommunen har även genomfört utbildning under mandatperioden kring styrsystemet. Att utbilda politiker i den komplexa kommunala verkligheten är viktigt även under en mandatperiod. Det kan då handla om ledarskap, ekonomi, uppföljning, m.m. Fler sådana utbildningar skulle kunna stärka Norrköpings politiker i sitt arbete.

Norrköping har genomfört en enkätundersökning för kommunfullmäktigeledamöter kring kommunens styrsystem för ett antal år sedan. Att arbeta med enkätundersökningar riktad till politiker på liknande sätt som kommunernas medarbetarenkäter till personalen är ovanligt, men borde kanske vara en lika naturlig del i det interna utvecklingsarbetet. Det kan vara ett förbättringsarbete för Norrköping.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- Systematiskt styr- och uppföljningssystem
- Uppdragsplaner på nämnds-/verksamhetsnivå
- Tydlig rapportering av måluppfyllelse i årsberättelse
- Tydlig ekonomiuppföljning
- Tydliga roller politiker - tjänstemän

Förbättringsområden

- Förtydliga programmens roll avseende styrning och uppföljning
- Strukturera uppdragsplanerna på samma sätt
- Mer fokus på mätbara resultatmål/mått i styrsystemet
- Löpande uppföljning av resultatmål/mått under budgetåret
- Kommungemensam värdegrund
- Mer av jämförelser i återrapportering i styrsystemet
- Återkommande politikerenkäter

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

- 4.1 Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?
- 4.2 Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?
- 4.3 Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorieellt samarbete?
- 4.4 Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?
- 4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?
- 4.6 Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?

Allmänt

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna.

Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Strategi

Dokumentet ”Chef i Norrköpings kommun” beskriver kommunens strategi för ledarskap i kommunen. Det ligger till grund för kommunens arbete med bl.a. ledarutveckling och rekrytering. Ett gott exempel för andra kommuner.

Enheternas ansvar för budget, personal och organisation

Ansvar på enhetsnivå för den ekonomiska budgeten är stor. Inom de fördelade ramar kan enhetschefen fördela om kostnader mellan budgetposter. När det gäller att föra över- och underskott mellan budgetåren, så ligger detta ansvar på respektive nämnd. Nämnden beslutar hur enheternas över- och underskott ska hanteras. Hur detta görs varierar mellan olika nämnder. Nämndens totala budgetbalans är styrande. Överföring mellan budgetår på nämnds nivå måste beslutas av kommunfullmäktige.

Det finns kommuner som lagt ett mycket strikt budgetansvar på resultatenhetschefer där både överskott och underskott nästan alltid förs över till nästa år. Stockholm är en sådan kommun. Ett sådant system kan öka trycket för att uppnå budgetbalans på enhetsnivå.

Tvärsektoriellt samarbete

Tvärsektoriellt samarbete mellan verksamheter sker antingen i projektform eller löpande. Det finns mallar i kommunen för att beskriva projekt. Intrycket är att dessa inte används så frekvent. Respektive verksamhet har snarare egna rutiner och system för projektbeskrivningar. Inom stadsbyggnad och teknisk verksamhet har personal fått utbildning i projektstyrning och där finns egna mallar för hur stora projekt ska struktureras.

Det finns möjligheter för kommunen att bli noggrannare med att styra och följa upp projekt avseende mål, kostnader, tidplan, nedlagd arbetstid, m.m. Projekt kan annars ibland dra arbetskraft och kostnader utan att resultat mäts och utvärderas.

Karläggnings och beskrivning av processer sker inom vissa verksamheter. Ansvar ligger på förvaltningsnivå. Stadsbyggnad och teknisk verksamhet har sedan något/några år arbetat med strukturerad processkartläggning. Även barn och utbildning samt vård och omsorg arbetar med processbeskrivningar. Här varierar sättet att beskriva dessa.

Det finns möjligheter till förbättring när det gäller kartläggning och effektivisering av de löpande processer som finns i kommunen. Det finns många sätt att göra detta på. Några kommuner använder sig av LEAN för att arbeta med att förbättra sina processer. Två exempel som kan studera kring detta är Södertälje och Vara.

Personligt chefsuppdrag

Generella krav på ledarskapet i kommunen finns beskrivet i ”Chef i Norrköpings kommun”. Det personliga chefsuppdraget är inte lika tydligt beskrivet. Förvaltningscheferna är fastanställda knutna till sin tjänst med ett fyraårigt befattningskontrakt. Detta är inte personligt utformat utan snarare kopplat till rollen som förvaltningschef i respektive förvaltning. Övriga chefer är tillsvidareanställda. Det finns exempel på individuella uppdragskontrakt riktade till områdeschefer inom utbildningskontoret. Dessa signeras av utbildningschefen och cheferna utvärderas årligen utifrån dessa kontrakt.

Ett utvecklingsområde kan vara att upprätta personliga uppdragsbeskrivningar för alla chefer. En beskrivning som tydliggör vad som ska göras för att mål och förväntat resultat ska uppnås. Gotland är en kommun som arbetar med signerade kontrakt för alla sina chefer. Öckerö är en annan kommun som arbetar med personliga uppdragsbeskrivningar för chefer.

Uppföljning av ledarskapet görs i Norrköping framförallt genom medarbetarenkäten utifrån vilket det upprättas en ledarskapsprofil. Denna profil ligger till grund för utvecklingssamtal och lönesamtal. En uppföljning och jämförelse med landstinget avseende ledarskap har gjorts under 2009.

Förvaltningsledning

I Norrköping är det respektive verksamhets eget ansvar att sprida information om och diskutera värderingar, mål, uppdrag, ansvar, etc. med alla chefer och medarbetare. Detta sker på olika sätt. Oftast förmedlas detta på något sätt via återkommande ledningsgruppsmöten och sedan vidare från chefer till personal.

I resultatet från senaste medarbetarenkäten visar det sig att endast 21 % av medarbetarna har stort förtroende för sin förvaltningschef och 64 % har det för sin närmaste chef. Detta tyder på att det finns förbättringsmöjligheter när det gäller att förmedla värderingar och mål i organisationen, samt för cheferna att framstå som bärare av dessa. Det finns olika modeller för att utveckla detta. Ett exempel är den s.k. ”Vatten-trappan” som används i Södertälje. Ett annat sätt kan vara att låta chefer och medarbetare från olika verksamheter mötas i större forum för att skapa en förståelse för kommunen som helhet. Exempel på detta finns i Göteborgs som arbetar med både ledarskaps- och medarbetardagar.

Ledarutveckling

Avseende ledarutveckling är Norrköping ett mycket gott exempel. Följande utbildningar och stöd ges till kommunens ledare:

- Medarbetarakademin. Utbildning för medarbetare som vill ta ledaruppdrag utan att vara chefer.
- Gemensam chefsintroduktion sex dagar under ett halvår.
- Gemensamma chefsdagar varje år. Heldag för alla kommunens chefer samt en halvdag tillsammans med alla chefer i Linköping.
- Karriärcoaching för chefer som vill nyorientera sig. I samverkan med Linköping.
- Ledarskapsakademin. Tre terminer i samverkan med Järfälla, Nacka, Linköping och Sollentuna. För anställda som vill bli chefer.
- Ledarutvecklingsprogram i 3 nivåer. Omfattar alla chefer och arrangeras i samverkan med Linköping.
- Faktautbildningar löpande och tematiska seminarier.
- Assessment center (Bedömningscenter). Alla chefer som ska in ska testas denna väg.

Sammanfattning område 4**Styrkor**

- Dokumentet ”Chef i Norrköpings kommun”
- Hög grad av delegerat ansvar på enhetsnivå
- Chefsutvärderingar i medarbetarenkät.
- Omfattande ledarutvecklingsprogram

Förbättringsområden

- Systematisk beskrivning och uppföljning av projekt och processer
- Personliga chefsuppdrag
- Systematisk strategisk dialog/kommunikation med alla chefer

Område 5 Resultat och effektivitet

- 5.1 Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?
- 5.2 Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?
- 5.3 Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll?
- 5.4 Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?
- 5.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?
- 5.6 Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?

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

Kommunens styr- och uppföljningssystem är som tidigare sagts relativt tydligt avseende mål och uppföljning av dessa. Det finns en möjlighet att skärpa systemet för att det tydligare ska fokusera på resultat utifrån ett medborgar/brukarperspektiv. Kommunens strategi för ekonomistyrning är även den tydlig.

Det finns däremot inget tydligt kommunövergripande anslag för att öka effektiviteten i organisationen, vilket innebär att ekonomi- och resultatstyrning kopplas närmare varandra med målet att till lägre eller samma kostnad uppnå en högre kvalitet. Arbetet för att höja effektiviteten görs på olika sätt i olika verksamheter. En intressant utvärdering kring just effektivitet finns i Norrköping genom att det ställs flera frågor kring

effektivitet i medarbetarenkäten. Det sammanvägda indexet på dessa frågor ger 46 % positiva svar, vilket inte kan anses vara så högt.

Ett förbättringsområde för Norrköping kan vara att ta fram en kommunövergripande strategi för att arbeta med effektiviseringar.

Sambandet mellan kostnader och resultat i budget

Den ökade tillgången till jämförande mått som presenteras av olika myndigheter, SKL, SCB, m.m. visar att Norrköping ofta ligger relativt väl till i en nationell jämförelse när det gäller effektivitet utifrån låga kostnader och hög kvalitet på tjänster. Dessa jämförelser används enligt uppgift i budgetberedningen. I budgetdokumenten finns inte redovisat några jämförelser med andra kommuner. Den ekonomiska redovisningen i budget och bokslut är tydligt åtskild från den som redovisar mål och måluppfyllelse. Bilden som ges är att det fortfarande går en vattendelare mellan storheterna insatta resurser och uppnått verksamhetsresultat. En utmaning för Norrköping liksom för många andra kommuner är att tydligare koppla kostnader med kvalitativa resultat i budgetprocessen, både när det gäller styrning och uppföljning.

Utveckling av arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Kommunens system för att hantera ekonomisk avvikelse i förhållande till budget är tydligt. Ekonomin avrapporteras månadsvis till kommunstyrelsen och det finns krav på åtgärdsplaner om avvikelse indikeras. Avvikelsehantering avseende verksamhetsresultat är inte lika tydlig. Måluppfyllelse i förhållande till uppdragsplaner avrapporteras framförallt halvårsvis. Internt i vissa nämnder/förvaltningar följs ett antal olika nyckeltal som beskriver verksamheten med tätare intervall. Dessa mått behöver inte vara direkt kopplade till målen och de synliggörs inte alltid i uppföljningsdokument.

Ett förbättringsmål att sikta på bör vara att avvikelsehanteringen avseende verksamhetsresultat ska vara lika tydligt som den som gäller vid ekonomisk avvikelse.

Kommunikation och diskussion kring resurser och resultat

Idag finns digitala system för att följa ekonomi- och personalstatus i organisationen. Det finns däremot inget system som följer verksamhetsresultat. Detta är en hämmande faktor när det gäller att koppla ihop resurser med resultat. Verksamhetsresultat måste i dagsläget kommuniceras via upptryckta dokument eller muntligt till politiker, chefer och medarbetare.

Som tidigare nämnts finns det många kommuner som arbetar med digitala uppföljningssystem när det gäller verksamhetsresultat. Att på sikt införa ett sådant system kan vara ett förbättringsområde.

Hur resultat kommuniceras och diskuteras i organisationen har diskuterats tidigare under kapitel 4.

Jämförelser som ett led i kvalitetsutveckling och effektivisering

Jämförelser med andra kommuner används i viss utsträckning både kommuncentralt och på verksamhetsnivå. I budgetberedningen görs bl.a. jämförelser med sex andra kommuner. Kommunen medverkar i nätverket ”Väl Mätt” inom ramen för SKL:s nationella jämförelseprojekt, där jämförelser görs av olika verksamheter utifrån ett medborgarperspektiv.

I förvaltningarna görs också jämförelser med andra kommuner. Vård och omsorg gör återkommande jämförelser med likstora kommuner. Även skolan gör jämförelser med andra kommuner. Kultur och fritid jämför besökssiffror.

Det har varit svårt för utvärderarna att se hur de jämförelser som görs faktiskt påverkar kommunens förbättringsarbete. Länknigen till styr-/uppföljningsdokument i budgetcykeln är otydlig. Det finns en förbättringsmöjlighet i kommunen när det gäller att mer systematiskt använda sig av resultatet från jämförelser till att bedriva ett förbättringsarbete med fokus på bl.a. effektivitet.

Ett exempel att studera kan vara Uddevalla kommun som tagit fram rutiner på hur resultatet från jämförelser i nätverk ska hanteras för att leda till förbättringar. Uddevalla använder sig också av många jämförande mått i sitt styrsystem.

Extern samverkan

Norrköpings samverkan med andra organisationer för att stärka kommunens verksamheter är stort och här är kommunen ett gott exempel. Det viktigaste samarbetet är kanske det som sker med Linköpings kommun. Här sker samarbete inom översiktsplanering, löneadministration, marknadsföring, upphandling, räddningstjänst, m.m. Kommunerna samverkar under devisen ”Den fjärde storstadsregionen”.

Kommunen medverkar även i ett flertal andra samverkansforum. Några av dessa är:

- Vård- och omsorgscollege i Östergötland tillsammans med Linköping, Motala, Mjölby och landstinget.
- PUFF, en forsknings och utvecklingsenhet inom vård- och omsorgskontoret som drivs tillsammans med Linköpings universitet, Östergötlands läns landsting och kommuner i närområdet.
- Partnerskap för hållbar välfärdsutveckling tillsammans med Helsingborg, Norrköping, Västerås och Örebro.
- Healthy Cities med kommunerna Falun, Helsingborg, Huddinge, Karlstad, Kristianstad, Linköping, Malmö, Trollhättan och Östersund.

Samverkan med civilsamhället uppmärksammas allt mer i kommunerna. Det finns flera exempel på sådan samverkan i Norrköping. I kommunen finns en frivilligcentral som samordnar frivilliginsatser till olika målgrupper. Det finns bl.a. ett ideellt drivet föreningskafé och en systuga inom ramen för bostadsutvecklingsprojekt som kommunen driver. Byrån mot diskriminering drivs delvis av frivilligkrafter. I flera fall finns en modell där kommunen ger uppdrag till föreningar för att sköta t.ex. idrottsanläggningar.

Sammanfattning område 5**Styrkor**

- Mäter uppfattning av effektivitet i medarbetarenkät
- God avvikelshantering avseende ekonomi
- Flera exempel på jämförelser t.ex. Vål Mätt
- Många exempel på externt samarbete för att öka effektivitet och förbättra tjänster

Förbättringsområden

- Ökat fokus på effektivitet genom att länka ihop kostnader med verksamhetsresultat
- Avvikelsehantering avseende verksamhetsresultat
- Digitalt verksamhetsledningssystem
- Mer av mellankommunala jämförelser i styrning och uppföljning

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

- 6.1 Finns en kommunövergripande personalstrategi?
- 6.2 Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.
- 6.3 Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?
- 6.4 Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?
- 6.5 Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?
- 6.6 Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?

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

Personalpolitiken styrs av tre olika program; jämställdhetsplan, mångfaldsplan och program för personalpolitik. Program för personalpolitik, 2008-2011, består av sex områden med mål för respektive område. Dessa områden är:

- Utveckling
- Lönebildning
- Chef- och ledarskap
- Hälsa
- Rekrytering
- Medarbetarskap

Ansvar för genomförandet och kostnaderna för åtgärderna vilar på respektive verksamhet. Personalutskottet ansvarar för årlig uppföljning i samband med budgetarbetet.

En kommentar kan vara att den redovisning av personalsituationen som sker i årsbokslutet inte knyter an till de mål som formuleras i programmet för personalpolitik. Där redovisas nyckeltal utan värdering, vilket lämnar över till läsaren att värdera hur ”bra” eller ”dåliga” dessa siffror är. Vissa av de personalpolitiska målen (7 st) följs upp i bokslutet under rubrikerna ”Integration” och ”Kommunen som god arbetsgivare”.

I uppdragsplanen 2010 för personalutskottet står: ”Arbetsgivaruppdraget ska från och med 2010 följas upp och redovisas i samband med årsredovisningen för att ge en samlad och fördjupad bild av de personalstrategiska områdena.” Ett antagande är att det är målen i det personalpolitiska programmet som avses.

Attraktiv arbetsgivare

Vid intervjuerna sades att marknadsföringen av kommunen som arbetsplats från de redan anställda är det bästa sättet att rekrytera kompetens arbetskraft.

Kommunen har goda möjligheter till att anpassa arbetstiden till de anställda och det finns möjlighet för deltidsanställda att gå upp till heltid. Kommunen har en friskvårdspeng på 1000 kr som alla anställda kan utnyttja.

Det finns kommuner som har skapat möjligheter att öka sin attraktivitet med olika förmåner. Pensionsförsäkring, sjukförsäkring, leasing av miljöbil, är några exempel på förmåner som vissa kommuner erbjuder. Det kan finnas en förbättringsmöjlighet för Norrköping att skapa fler attraktiva förmåner för att locka kompetens arbetskraft. Ett annat förbättringsområde är att informera om de som finns på hemsidan och på andra sätt marknadsföra kommunen som attraktiv arbetsgivare.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Norrköping arbetar på många sätt för att bredda och öka kompetensutvecklingen bland de anställda. En kommunövergripande kompetensutvecklingsfond har inrättats. Systemet Pro Kompetens har införts för att kartlägga respektive verksamhets kompetensutvecklingsbehov. Denna kartläggning kopplas till respektive anställd via individuella utvecklingsplaner som ska finnas för alla senast år 2011. Idag har systemet införts på vård och omsorg. Med systemet Pro Kompetens fullt inför kommer Norrköping vara en god förebild för andra kommuner.

Andra bra anslag kring kompetensutveckling är kommunen s arbete med kompetensbaserad rekrytering, förskole-/läraryft, kartläggning kring chefsförsörjning, m.m. Anslag och resurser som används för kompetensutveckling följs på nämndsnivå upp i bokslut.

Kommunen visar genom medarbetarenkäten att en hög andel, 84 % anser sig haft ett medarbetarsamtal det senaste året. Idag arbetar kommunen inte systematiskt med dokumenterade individuella utvecklingsplaner, men detta kommer att bli fallet genom arbetet med Pro Kompetens senast år 2011.

Ett förbättringsområde för kommunen kan vara att arbeta med medarbetarutveckling på samma sätt som kommunen gör med ledarskaputveckling. Det handlar då om att inte bara utbilda utifrån yrkeskompetens utan fokusera på att stödja och utveckla medarbetarna för att stärka deras roll i utveckling av service.

Individuell lönesättning

Det finns ett mycket tydligt system för individuell lönesättning. Kommunen har tagit fram sju övergripande kriterier för lönesättning. Bedömningen utifrån dessa kriterier görs via en mall i fyra nivåer: fungerande, kompetent, skicklig, excellent. I medarbetarenkäten anger 71 % att de har diskuterat kommunens lönekriterier. Dock anger endast 37 % att de kan påverka sin lön, vilket får ses som en indikation på att kommunens kriterier idag inte fungerar fullt ut.

Arbetsmiljö

Det genomförs en medarbetarenkät vart annat år för alla personal. Denna kan brytas ner på enhetsnivå. Intrycket är att kommunen arbetar systematiskt med resultatansvar, sammanställning, åtgärdsprogram och uppföljning utifrån medarbetarenkäten.

Kommunen bedriver ett systematiskt arbetsmiljöarbete genom samverkansavtalet SAM. Det finns en årsplan för det lokala arbetet som utgår från kartläggning genom skyddsrund, medarbetarsamtal och arbetsplatsträff.

Mångfald

Mångfaldsarbetet styrs via Jämställdhetsplan för 2009 och Mångfaldsplan för Norrköpings kommuns anställda. Här anges ett antal mål för integration och jämställdhet. Enligt uppföljning i årsredovisning 2009 är flera av de dessa mål inte uppfyllda. Kommunen skulle kunna intensifiera arbetet med att öka integration av utlandsfödda i den egna organisationen, både bland chefer och bland övrig personal, så att dessa motsvarar samma fördelning som finns i den geografiska kommunen.

Ett förbättringsområde kan vara att vända på perspektivet och bättre utnyttja de språkliga och erfarenhetsmässiga resurser som personal med annan etnisk bakgrund kan ha i organisationen. Det kan gälla inom de flesta verksamheter.

Sammanfattning område 6

Styrkor

- Tydligt program för personalpolitik
- Tydlig strategi för rekrytering
- Systematiskt arbete med kompetenskartläggning
- Hög genomförandegrad av medarbetar- och lönesamtal
- Kommunövergripande lönekriterier
- Återkommande medarbetarenkäten

Förbättringsområden

- Uppföljning av personalpolitiska program i bokslut
- Förmåner som anställd
- Marknadsföring av kommunen som attraktiv arbetsgivare
- Medarbetarutvecklingsprogram (liknande de som finns för ledare)
- Genomslag i fler aktiviteter för mål i Jämställdhetsplan och Mångfaldsplan

Område 7 Verksamhetsutveckling

- 7.1 Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?
- 7.2 Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?
- 7.3 Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?
- 7.4 Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?
- 7.5 Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?

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 identifierbart 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.

Övergripande kvalitetsstrategi

I beskrivningen av Norrköpings styrmodell (finns i budget 2010) står:

Ett strukturerat och systematiskt kvalitetsarbete säkerställer att de beslut som fattas i kommunfullmäktige efterföljs och är en kontroll på att kommunens utbud av tjänster och service motsvaras av medborgarnas behov. Att stimulera till ständigt förbättringsarbete är viktigt.

Kommunen anger att styr- och uppföljningssystemet ska uppfattas som det gemensamma "kvalitetssystemet". Det är dock lite oklart hur styrsystemet faktiskt ledar till ett arbete med ständiga förbättringar. Underförstått finns ett kommunövergripande system för detta arbete, men kommunen beskriver inte hur det ser ut. Kommunen har både en politisk kvalitetsgrupp och en som består av tjänstemän från olika förvaltningar. Dessa ska fungera som stöd till det kvalitetsarbete som sker. Ansvar för detta arbete är i huvudsak delegerat till nämnds-/förvaltningsnivå.

Ett förslag till förbättring kan vara att kommunen anger vad som ingår i det kommunövergripande kvalitetsarbetet och lägger ansvaret för detta på kommunstyrelsenivå.

Verktyg för kvalitetsutveckling

Intrycket är att de olika nämnderna och förvaltningarna arbetar på olika sätt avseende kvalitetsutveckling. Gemensamma nämndare är servicedeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering.

De nämnder som arbetar med utbildningsverksamhet, barn- och ungdomsnämnden, gymnasienämnden och arbetsmarknads- och vuxenutbildningsnämnden, sammanfattar sitt kvalitetsarbete i kvalitetsredovisningar. Detta görs inte i övriga nämnders

verksamheter. I det Äldrepolitiska programmet (2007) anges kvalitetsarbetet till att bestå av ”riskanalys, avvikelserapportering och klagomålshantering”.

En utveckling för kvalitetsarbetet kan vara att hitta fler gemensamma kvalitetsverktyg som kan användas i verksamheterna. Detta för att skapa ett lärande mellan förvaltningar och för att skapa synergivinster genom att arbeta tvärssektoriellt.

Omvärldsspaning och samverkan

I Norrköping genomförs en återkommande omvärldsspaning i samband med den årliga uppstarten av budgetprocessen. I planeringsförutsättningar 2009 (för budgetprocessen) finns en omvärldsanalys i fleras dimensioner som ska utgöra kunskapsbank för det fortsatta arbetet. I samband med starten av budgetprocessen arrangeras även ett ”framtidseminarium” för att kunna förmedla olika omvärldsfaktorer.

Under löpande budgetår ligger ansvaret för omvärldsspaning till stor del på nämnds- och förvaltningsnivå. Det finns ett stort antal olika nätverk regionalt, nationellt och internationellt där kommunens tjänstemän medverkar och där kunskap sprids och fångas upp.

Samarbete med högskolor och universitet är ett sätt för kommuner att fånga in nya kunskaper som ligger i frontlinjen för utveckling av olika verksamheter. Norrköping har ett stort antal kontakter och samarbetsforum med framförallt Linköpings Universitet. Kommunen har ett samverkansavtal med detta universitet sedan år 2002. Samarbete sker bl.a. inom områdena inom utbildning, vård och omsorg och socialt arbete, staden som fysisk miljö och politisk arena, infrastruktur/transport och logistik, kommunen som miljö samt företagande och kulturliv.

Inom området omvärldsspaning och samverkan är Norrköping en förebild för andra kommuner.

Kreativitet och innovationer

Ansvaret för att ta tillvara personalens kreativitet och innovationskraft ligger på respektive förvaltning. Här finns några olika exempel. Vård och omsorg arbetar inom PIM med produktionsutveckling där innovatörer kan få stöd för att utveckla nya produkter och arbetssätt. Inom socialförvaltningen arbetar man med s.k. utvecklingsgrupper.

Det finns i princip inget enhetligt system att belöna goda idéer utanför lönesystemet. Ett exempel som finns är kommunledningens möjlighet att dela ut tårtcheckar för goda arbetsinsatser.

Att stötta personalen att komma med nya idéer och innovationer som kan utveckla verksamheten är en viktig faktor för att skapa bättre tjänster. Här finns en förbättringspotential i Norrköping. För att hämta inspiration kan kommunen titta på Västerås, Sunne, Hammarö och Uddevalla som alla arbetar med innovationer och kreativitet på olika sätt. Dessa kommuners arbete finns beskrivet genom projektet ”Komunal Kreativitet” som genomförts i SKL:s regi.

IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet

I Norrköping används ett intranät för att sprida intern information. Vid intervjuerna framkom att flera upplevde detta intranät ”lite rörigt” och att det mer fungerade som

ett ”digitalt arkiv”. Inom stadsbyggnadskontoret och grundskola används alternativa intranät. Inom skolan sprids enligt uppgift fortfarande den mesta interna informationen via e-post.

Intrycket är att det finns en förbättringspotential när det gäller att använda Intranät som den huvudsakliga informationsportalen för alla anställda.

Sammanfattning område 7

Styrkor

- Styrsystemet som kommunens kvalitetssystem
- Kvalitetsgrupper (politiker/tjänstemän)
- En god strategisk omvärldsspaning
- Många lärande nätverk och samarbete med forskning

Förbättringsområden

- Tydligare kommunövergripande anslag i kvalitetsarbetet
- Fler gemensamma kvalitetsverktyg
- System för kreativitet och innovationer
- Intranät som kvalitetssäkrad informationskanal till alla anställda

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

- 8.1 Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?
- 8.2 Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället?
- 8.3 Hur samverkar kommunen med kulturlivet?
- 8.4 Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?
- 8.5 Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?
- 8.6 Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)

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 alla de områden som tas upp av Kommunkompassen under ”Kommunen som samhällsbyggare” har Norrköping upprättat styrdokument. Det finns i de flesta fall både ett övergripande program som gäller alla verksamheter och en uppdragsplan då området hamnar under en specifik nämnd, som t.ex. kultur och fritidsfrågor under kultur-/fritidsnämnden.

Samverkan med civilsamhället

Kommunen träffar återkommande föreningslivet, framförallt idrottsföreningar, via föreningsträffar. Kommunen har även bildat en paraplyorganisation för idrottsföreningar för information, kommunikation och samverkan.

Det finns ett brett stöd till föreningar via ekonomiska bidrag. Följande erbjuds:

- Driftstöd för föreningsdrivna anläggningar
- Handikappanpassningsstöd
- Investerings- och upprustningsstöd
- Ungdomsstöd
 - Aktivitetsmedlemsbidrag
 - Ledarutbildningsbidrag
 - Utvecklingsbidrag
- Kommunen ger även uppdragsstöd till föreningar för bl.a. drift och skötsel av anläggningar.

Kommunen har även stödformer som kan sökas av grupper av invånare som inte är engagerade i föreningar:

- Arrangemangsstöd
För de som vill arrangera offentliga kultur- eller fritidsarrangemang
- Produktionsstöd
Ett förhandsstöd för produktioner av kulturprogram
- Snabbt ungt stöd
Ett stöd för unga att förverkliga idéer, aktiviteter, arrangemang eller projekt inom kultur- och fritidsområdet som riktar sig till andra unga.
- Stöd till lek- och idrottsplatser i närområdet
Stöd till investeringar i lek- och idrottsmaterial på offentliga platser

Detta stöd vittnar om nytänkande, då det finns många grupper av människor som kan och vill engageras för samhällsbyggande utanför föreningslivet.

Norrköping arbetar tillsammans med Linköpings kommun, Linköpings Universitet samt näringsliv i båda kommuner för att marknadsföra området Norrköping/Linköping som ”fjärde storstadsregionen” och har bildat ett eget marknadsföringsbolag för arbetet. Ett mycket gott exempel på samarbete för att bygga ett varumärke och förhoppningsvis kunna locka nya invånare och företag till regionen.

Samverkan med kulturlivet

Kulturlivet i Norrköping är mycket aktivt. Det finns ett flertal olika mötesplatser för kulturaktiviteter. Några av dessa är De Geerhallen, Norrköpings kulturhus, Salongen och Gjuteriet. I De Geerhallen, som rymmer 1 000 personer, verkar kommunens egen symfoniorkester som är känd långt utanför kommunens gränser.

Kommunen erbjuder kommunens ungdomar möjlighet att delta i Kulturskolan. Det erbjuds även kulturaktiviteter till ungdomar via Salongen i stadsbiblioteket och i Norrköpings kulturhus.

Det finns ingen övergripande paraplyorganisation för kulturföreningar på samma sätt som för idrottsföreningar. Träffat med kulturlivet sker mer utifrån sakfrågor. Att skapa en kommunövergripande träffpunkt för kulturföreningar och andra aktörer inom kulturlivet skulle kunna vara ett förbättringsområde för Norrköping.

Samverkan med näringslivet

Kommunen har många olika kontaktytor med näringslivet. Näringslivskontoret arbetar mycket med enskilda telefonkontakter och företagsbesök. Handelsgruppen är en mötesplats där de större handlarna och fastighetsägarna träffar politiker och tjänstemän från kommunen. Frukostmötena arrangeras för företagare.

Kommunen har bildat två grupper av tjänstemän som har beröring med företag. Den ena, Nyckelpersonsgruppen, arbetar med olika typer av tjänster som vänder sig till företagen. Den andra, Etableringsgruppen, arbetar med etablerings- och utvecklingsstöd till företag.

Större forum för företagare arrangeras återkommande. Några exempel är Näringslivsforum (med olika teman), Byggdagen (för bygg- och fastighetsbranschen) och Handelsdagen.

Kommunen erbjuder i samverkan med andra aktörer utbildningar till företag. Dessa sker oftast tematiskt eller branschvis. Ett utvecklingsprogram för tillväxtföretag genomfördes under våren 2008 med 15 deltagare från ett tiotal företag. Norrköpings Science Park arrangerar lunchföreläsningar, m.m.

Blivande företagare i Norrköping kan få råd och stöd genom företagsinkubatorn LEAD, Nyföretagarcentrum, ALMI/IFS eller Coompanion Östergötland.

Ett intressant utvecklingsprojekt där kommunen ingår med bl.a. sin film- och media-pedagogiska satsning, är Norrköpings visualiseringscenter. I projektet där Linköpings Universitet, Norrköpings Science Park och Interactive Institute ingår, satsas på att skapa kopplingar mellan forskning, tillämpade utvecklingsprojekt, riktade näringslivsinsatser och publik verksamhet.

Ett annat samverkansprojekt är Miljöteknikcentrum i Östergötland AB. Det är ett samverkansprojekt mellan Norrköping, Linköping och Linköpings Universitet kring att stödja och utveckla miljötekniksektorn i Östergötland.

Internationella kontakter

Norrköping har följande nordiska vänorter:

- Klaksvik på Färöarna
- Kopavógor på Island
- Odense i Danmark
- Tammerfors i Finland
- Trondheim i Norge

Samarbete sker inom flera olika områden. Inom utbildningsområdet har samarbetet kommit längst.

Kommunen har ytterligare ett antal samarbetsavtal med kommuner i Europa. Dessa är Esslingen i Tyskland, Linz i Österrike och Riga i Lettland. Här är samarbetet med Linz värt att nämna. Ars Elektronika, ett visualiseringscenter i Linz, har varit förebild för det visualiseringscenter som finns i Norrköping. Samarbete mellan dessa centra sker på flera områden.

Utvecklingsområde för kommunen när det gäller internationalisering bör vara att ytterligare stärka samarbetet med kommuner, regioner eller nätverk utomlands. Ett

ökat inflöde av nya idéer utvecklar den egna verksamheten och många gånger finns det effektiviseringsmöjligheter genom att extern finansiering kan skapas kring olika utvecklingsprojekt.

Det kan även vara strategiskt viktigt att stärka kommunens eller fjärde storstadsregionens varumärke genom marknadsföring internationellt. Det sker ännu inte i så stor utsträckning.

Hållbar utveckling

Arbetet inom ramen för begreppet ”Hållbar utveckling” är omfattande. Nedan redovisas några exempel.

Miljöanpassad infrastruktur stärks genom utbyggnad av spårvagnlinjer till Ljura, Hageby och Navestad samt en utbyggnad av fjärrvärmenätet som tillförs spillvärmeenergi från Billeruds pappersbruk.

Agenda 21 kontoret arbetar bl.a. med att genom projektet SPIRA påverka medborgarna att leva mer miljöanpassat. Genom information på hemsidan, via seminarier och utbildningar stöds medborgarna bl.a. i att handla miljövänligt, sopsortering, sparsam körning och trädgårdsskötsel.

Kommunen är diplomerad som ”Fair Trade City” sedan 2007.

Sociala utvecklingsprojekt bedrivs i flera olika stadsdelar. I Klockartorpet och Ringdansen bedrivs ett projekt medfinansierat av EU. Syftet är att bidra till att individer får ett stort inflytande över sin egen livssituation och möjlighet att försörja sig själva. I Hageby pågår ett projekt med målet att minska segregation samt öka delaktighet och inflytande. Projektet ingår i Partnerskap för hållbar välfärdsutveckling som bildades tillsammans med Helsingborg, Västerås och Örebro 2003.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- Program som beskriver kommunens viljeinriktning för förenings-/kulturliv, näringsliv, internationellt arbete och miljöarbete
- Många exempel på stöd till och samarbete med föreningsliv, kulturliv
- Många kontaktytor med näringslivet
- Systematiskt miljöarbete
- Arbete i flera bostadsområden för att motverka socialt utanförskap

Förbättringsområden

- Fler gemensamma samverkansforum med kultursektorn
- Fler internationella samarbetsprojekt
- Marknadsföring av kommunen/regionen internationellt

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delfråga samt andel i förhållande till maximal poängnivå.

1	Offentlighet och demokrati	Uppnådd nivå	Max	%
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	7,5	15	50%
1.2	Hur informeras medborgarna?	14,0	20	70%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	9,6	25	38%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	10,9	30	36%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	5,5	10	55%
		47,5	100	47%

2	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnådd nivå	Max	%
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	9,0	15	60%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	8,3	25	33%
2.3	Hur informerar kommunen om service och tjänster?	9,4	15	63%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	6,0	15	40%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	7,6	15	51%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	11,3	15	75%
		51,6	100	52%

3	Politisk styrning och kontroll	Uppnådd nivå	Max	%
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhets-tänkande avseende styrning/uppföljning?	11,3	15	75%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	15,1	25	61%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	15,6	25	63%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	16,5	20	83%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	8,5	15	56%
		67,0	100	67%

4	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnådd nivå	Max	%
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	13,5	15	90%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	8,2	10	82%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellet samarbete?	10,1	20	51%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	8,3	15	56%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	6,5	20	33%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	17,0	20	85%
		63,6	100	64%

5	Resultat och effektivitet	Uppnådd nivå	Max	%
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	6,8	15	45%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	10,0	20	50%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll?	8,5	20	43%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	8,0	15	53%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	8,7	20	44%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	8,3	10	83%
		50,3	100	50%

6	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnådd nivå	Max	%
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	13,5	15	90%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	10,3	20	52%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	17,6	25	71%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	12,0	15	80%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	13,7	15	91%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	5,8	10	58%
		72,9	100	73%

7	Verksamhetsutveckling	Uppnådd nivå	Max	%
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	8,4	15	56%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	13,8	30	46%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldspaning och samverkan?	14,0	15	93%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	5,0	20	25%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	9,5	20	47%
		50,6	100	51%

8	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnådd nivå	Max	%
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	13,8	15	92%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	12,4	15	83%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	17,5	20	88%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	18,2	20	91%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	6,1	10	61%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	19,6	20	98%
		87,6	100	88%