

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Piteå kommun

2008-10-13--15

Innehåll:

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

Leif Erichson, Kungsbacka kommun

Lena Tegenfeldt, Uddevalla kommun

1 Vad är Kommunkompassen

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktyget har arbetats fram av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Øgård, 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 den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar.

Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

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

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Rapporten innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens sätt att arbeta och en poängsättning som knyts till en stor mängd delfrågor. Detta skapar goda förutsättningar för att lära genom jämförelser med andra kommuner som också utvärderats. Till utpekade förbättringsom-

råden 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 Piteå kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Piteå kommun

Piteå kommun i Norrbotten ligger vid Piteälvens utlopp i Bottenviken. Befolkningsutvecklingen har varit positiv under en längre tid. Invånarantalet har sexdubblats sedan 1950-talet, och uppgår nu till knappt 41 000. Sedan orten grundades på 1600-talet har den flyttats närmare havet, brunnit, och under en period varit residensstad i Norrbottens län. Piteå kan idag erbjuda attraktivt boende, välbevarad stadskärna, närhet till naturen och levande landsbygd

Kommunen uppger att skogen, havet, vinden och människorna är de främsta naturliga tillgångarna. Piteå betraktas ofta som en industristad baserad på sågverk och pappersfabriker. De flesta arbetsplatserna finns trots detta inom den offentliga sektorn hos kommunen och Landstinget. Näringslivet har breddats till flera branscher under många år. Den växande tjänstesektorn med turism vid Pite Havsbad och telekom i företagsbyn Furunäset är ett exempel, högre utbildning, musik och multimedia i företagsbyn Acusticum ett annat.

Kommunen satsar på utbildning och näringsliv för att skapa tillväxt, som bedöms vara avgörande för utvecklingen. Satsningen sker inom de sex tillväxtområdena

- Industri
- Musik, media och dans
- Infocom
- Hälsa och rehab
- Handel, turism och arrangemang
- Energi

Inom energi som är det senaste tillväxtområdet pågår aktiva satsningar på förnyelsebar energi genom vindkraft, tallolja och svartlutsförgasning.

Piteå har en djuphamn, och godstransport på järnvägen Piteå-Älvsbyn. E4 går genom kommunen, och till flyget i Luleå tar det 45 minuter. Hösten 2008 förbereder sig Piteå på förbättring av kommunikationerna genom Norrbotniabanans eventuella tillkomst.

Kommunorganisationen

Piteå kommun är organiserad i en klassisk nämnd-/förvaltningsstruktur. Det finns i kommunen nio nämnder under kommunfullmäktige där en är kommunstyrelsen som utöver det övergripande samordnings- och uppföljningsansvaret även har ansvar för bl.a. översiktlig planering och administration, personal-, ekonomi-, konsument- och näringslivsfrågor.

Övriga nämnder är Barn- och utbildningsnämnden, Kultur- och fritidsnämnden, Miljö- och byggnämnden, Nämnden för arbetsmarknadsfrågor och vuxenutbildning, Räddnings- och beredskapsnämnden, Socialnämnden, Överförmyndar- och Valnämnden samt Teknik- och Servicenämnden som har två förvaltningar, Fastighets- och servicekontoret samt Teknik- och gatukontoret.

Kommunen leds av Socialdemokraterna som har egen majoritet. Socialdemokraterna har posterna som ordförande och vice ordförande i samtliga nämnder.

Mandatfördelningen i Fullmäktige fördelar sig enligt följande:

Socialdemokraterna	29
Centerpartiet	5
Vänsterpartiet	5
Moderaterna	4
Norrbottens sjukvårdsparti	3
Folkpartiet	2
Kristdemokraterna	2
Miljöpartiet	1

Utvärderingen

Utvärderingen av Piteå kommun genomfördes i oktober 2008 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Den förra utfördes år 2003. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida och intranät, samt genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

En viktig utgångspunkt i utvärderingen är att Kommunkompassen inte bedömer verksamheten i sig utan kommunens sätt att leda, samspela och skapa goda organisatoriska förutsättningar för den kommunala servicen. Bedömningen har gjorts mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering samt medborgar- respektive brukarorientering.

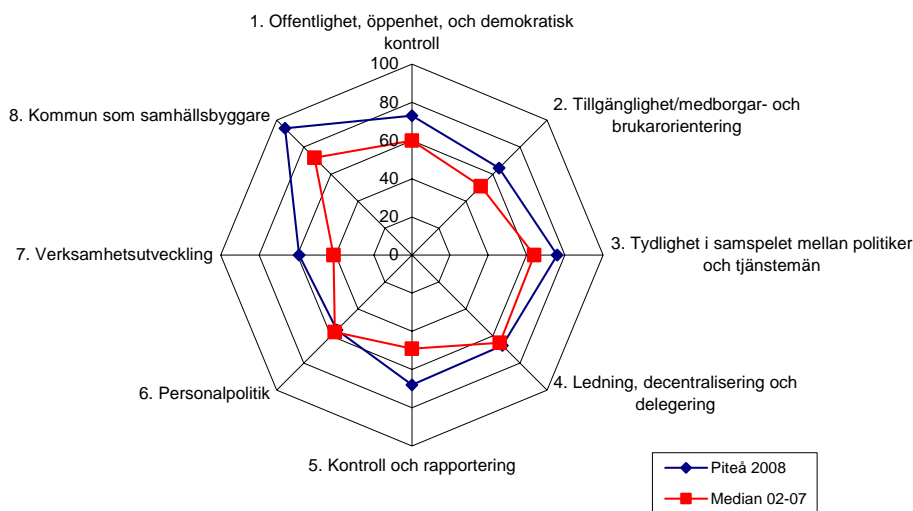
Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Piteå kommun 2008 förhållande till Kommunkompassens huvudområden

	Piteå 2008	Median för alla ut- värderingar enligt kommunkompassen
Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	73	60,0
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	64,5	50,0
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	76	63,5

Ledning, decentralisering och delegering	67	63,5
Kontroll och rapportering	68	49,0
Personalpolitik	55,5	55,5
Verksamhetsutveckling	59	41,0
Kommun som samhällsbyggare	94	72,0
TOTALT	557	446,5

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I den följande grafiska framställningen illustreras Piteå profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas medianvärdet för alla de kommuner som utvärderats.



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

Tabell 2 Piteås resultat jämfört med fyra andra kommuner.

Kriterium	Piteå 2008	Piteå 2003	Lomma 2007	Sollefteå 2007	Sundsvall 2006	Östersund 2008
1	73	68,0	78	39	55	70
2	64,5	43,0	78,5	40,5	59,5	76,5
3	76	53,5	80	40,5	61	81
4	67	51,0	69	56,5	67,5	68
5	68	41,0	62	41	47	69
6	55,5	48,5	61,5	49,5	44,5	59,5
7	59	27,0	54	28	47	65

8	94	84,0	64	70	72	79
Totalt	557	416,0	547	365	453,5	568

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska kommuner utvärderats, men även kommuner i andra länder har använt metoden. Omkring 100 utvärderingar har gjorts i dessa länder. I Sverige har snart 90 utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet

Sammanfattning av utvärderingen

Utvärderingen av Piteå kommun visade att kommunen utvecklat många föreslagna förbättringsområden från föregående granskning. Dessutom pågår utveckling som berör många av de områden som bedömts. Kommunkompassen tecknar en ögonblicksbild av Piteå, och tar vid poängvärderingen inte hänsyn till att kommunen har flera efterfrågade aktiviteter under planering eller genomförande. Verktuget belönar kommunövergripande anslag, och vissa aktiviteter som studerats återfinns på nämnd-/förvaltningsnivå men inte i hela kommunen. Piteås starkaste områden i utvärderingen är ”Kommunen som samhällsbyggare” och ”Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän”. Kommunens resultat varierar inte så mycket mellan Kommunkompassens huvudområden. De största utvecklingsmöjligheterna finns inom ”Personalpolitik”.

Granskarna har funnit många exempel på en ”Piteanda”, där kommunen utvecklat metoder för att driva verksamhet och utveckling. Här kan nämnas

- Mycket uppmuntran och stöd med priser, stipendier och medel avsatta för engagemang. Strategiska val som stärker utveckling och processer istället för handläggning.
- Satsning på medverkan i många nätverk, ”råd” och andra samverkansorgan för att stärka och hävda kommunens intressen
- God förmåga att bilda allianser med externa intressenter, t. ex. näringsliv och högskolor.

Det politiska systemet

Piteå visar en stor aktivitet och kreativitet i medborgardialogen. Kommunen visar stor ambition avseende information till medborgarna. I rapportens detaljer finns förslag från granskarna hur informationen kan vidareutvecklas.

Kommunen har satsat på att förbättra sitt styrsystem, som nu består av en tydlig målkedja. Styrningen sker idag delvis med indikatorsatta och mätbara mål, delvis genom beskrivning av önskvärda tillstånd. Om utvecklingen av mätbara mål och nyckeltal fortsätter säkras att den politiska viljan verkligen påverkar det som sker i organisationen. I efterhand kan då uppföljning med indikatorer undanröja tvekan om de uppsatta målen har nåtts eller inte.

Kommunens förmedling av tjänster

Viljan att vara en brukarorienterad kommun är synlig i många av kommunens processer och arbetsmetoder, men det uttrycks inte i något strategiskt dokument. Brukarori-

enteringen kan ytterligare stärkas genom att alla verksamheter tydliggör innehållet i sin service och genomför ”bemötandebildning”.

Piteå har bra uppföljningssystem och god disciplin kring att följa fastställd budget. Den goda ekonomin stärks av kommunens förmåga att finna extern finansiering. Möjligheten och viljan till lokalt ansvarstagande kan ytterligare stärkas med regler kring överföring av under- och överskott vid årsskiften samt tydligare uppdrag för cheferna.

Kommunen som arbetsplats

De stora förvaltningarna gör systematiska analyser av individernas och organisationens behov av kompetensutveckling inför beslut om satsningar. Kommunens modell för individuell lönesättning är accepterad och okontroversiell. En stor del av cheferna genomför årliga lönesamtal och medarbetarsamtal. Det kan finnas förbättringsmöjligheter kring rutiner i arbetsmiljöarbetet, kommungemensamt grepp för medarbetarsamtal och planering av kompetensutveckling.

Utvecklingen av lokalsamhället

Piteå utvecklar sitt lokalsamhälle i god överensstämmelse med Kommunkompassens kriterier. Stödet till förenings-, kultur- och näringsliv såväl som det internationella arbetet visar alla hög ambition och kreativa metoder. Utveckling av arenor för möten med föreningar och stöd till lokala näringsidkares näthandel kan vara framtida utmaningar.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

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

Allmänt

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

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

Information till invånarna

Piteå har satsat på att informera genom många tilltalande trycksaker. Invånarna har tillgång till populärversioner av många kommunala handlingar. Granskarna har bl a funnit kortversionerna "Värt att veta om kommunen" (sammandrag av budgeten), Tillväxtprogrammet, "Kommunfullmäktige i korthet" (kortversion av protokollet), översiktsplaner och kvalitetsredovisningen för Barn och utbildning. Många utvärderingar och projektrapporter görs i publika kortversioner, t. ex. från demokratiprojektet med medel till elevråden. Det systematiska bruket av populärversioner kan vara en förebild för andra kommuner.

Hushållstidningen "Värt att veta om din kommun" skickas ut till alla hushåll tre gånger per år. Ett temanummer presenterar kommunens budget, de andra innehåller analyser av budgetfrågor eller serviceområden där invånarna har varit kritiska. Temanumret utvärderades 2008 genom telefonuppringning till ett urval av invånarna. Utvärderingen visade att informationen är uppskattad, och gav många synpunkter att överväga inför kommande år. Kommunen köper varje månad en annons i Piteå-Tidningen, som utnyttjas för att presentera evenemang.

Kommunens innehållsrika hemsida är naturligtvis en annan viktig informationsväg. Här presenteras nämndernas sammanträdestider, föredragningslistor och protokoll. Sammanträdestiderna redovisas på olika sätt på de enskilda nämndernas webbsidor, varför de kan vara svåra att hitta. Invånarna har tillgång till publika datorer på biblioteken och i stadshusets entré. Det kan vara ett utvecklingsområde att också placera datorer i t. ex. gallerior, evenemangshoteller eller äldreboenden.

Om invånarna vill veta mer om vad som kommer att behandlas vid nämndernas sammanträden än vad dagordningen förmedlar får handlingarna hämtas hos nämndssekreterarna eller beställas. Detta är ett möjligt förbättringsområde. Det finns kommuner som publicerar dessa dokument på hemsidan via kopplade dokument i pdf-format till kallelser/protokoll. Andra gör sitt diarium tillgängligt via hemsidan. Exempel på kommuner som kommit en bit på väg när det gäller att göra handlingar tillgängliga är Järfälla, Göteborg, Östersund och Stockholm.

Medborgardialog

Kommunen arbetar aktivt med medborgardialog, Piteborna bjuds på flera olika sätt in att påverka kommunens agerande. En återkommande metod innebär att en del av kommunens budget avsätts till ett syfte, där invånarna får påverka detaljutformningen. Bytvecklingsgrupper får lämna förslag på hur den miljon har avsatts för bytvecklingen ska användas. Varje år avsätts medel i kommunens budget till PÅPP, "En påse pengar" för att stimulera ungdomarnas initiativ, ansvarstagande och makt att förverkliga sådant man anser fattas i Piteå. Under rubriken Guldkant i vardagen för brukare, anhöriga och personal avsatte Socialnämnden 2007 av ett belopp som fördelades genom ansökningsförfarande.

Möten med invånarna i god tid före politiska beslut är en annan systematiskt använd metod. Här kan t. ex. nämnas rådslag och studiecirkel kring Norrbotniabanans dragning, som pågått 2006-2008. Samråd har genomförts kring översiktsplanerna och kring hantering av stor elevminskning inom grundskolan, fokusgrupper kring framtidens äldreomsorg, rundabordsamtal med elever, föräldrar och personal inför utarbe-

tandet av Barn- och utbildningsplan 2007-2009, byalag kopplade till kommunstyrelsens landsbygdspolitiska råd.

För att fånga de ungas synpunkter inför budgetfördelningen har kommunen öppnat webbenkäten "Unga i Piteå tycker" några veckor under höstarna. Piteås webbplats redovisar hur politikerna i fem frågor tagit intryck av ungdomarnas åsikter vid 2007 års budgetarbete. Medborgare kan också ta initiativ vid frågestund i kommunfullmäktige, via kommunens synpunktshandling och som medborgarförslag.

Kommunens hemsida ger mycket goda möjligheter att komma i kontakt med kommunens politiker genom publicering av e-postadress, telefonnummer och foto. Det är däremot svårt att finna motsvarande kontaktuppgifter för de ledande tjänstemännen i många verksamheter.

Information om resultat

Årsredovisningen och delårsrapporterna presenteras på nätet. Redovisningarna innehåller en systematisk genomgång av målen och de uppnådda resultaten. Modellen för att avgöra graden av måluppfyllelse innehåller dock ett visst subjektivt inslag då anvisningarnas tillämpning förutsätter personliga tolkningar. I årsredovisningen jämförs måluppfyllelsen mellan nämnderna, och för de nyckeltal där Piteå funnit jämförbara mått hos andra kommuner presenteras jämförelser. Den som söker fler jämförelser kan finna många sådana i separata rapporter på kommunens webbplats eller i trycksaker. Det kan vara ett förbättringsområde att öka utrymmet för jämförelser i årsredovisningen för att öka läsarens möjligheter att värdera de presenterade resultaten.

Webbsidan "Resultat och kvalitet" ligger på kommunens webbplats. Här presenteras utfallet från fem medborgarundersökningar, och tre kundundersökningar. Antalet publicerade kundundersökningar är lågt med tanke på hur många kundundersökningar som genomförs. Enligt uppgift ska fler kundundersökningar kunna återfinnas på verksamheternas egna webbsidor. Granskarna har inte funnit dessa redovisningar, varför det kan vara ett förbättringsområde att förbättra synligheten för resultaten, eller att redovisa dem för medborgarna i större omfattning.

Sidan "Resultat och kvalitet" ger medborgarna många möjligheter att bedöma kommunens verksamhet, t. ex. i rapporter från nätverket Jämförelseprojektet och "Kommunens Kvalitet i Korshet", inspektionsrapporter från Skolverket och kommunens finansiella profil. Det kan vara ett förbättringsområde att ytterligare stärka denna sida och presentera länkar till övriga resultatredovisningar, på webbplatsen, t. ex.. skolornas kvalitetsredovisningar, på denna sida.

Revisorernas rapporter presenteras inte för Piteborna. De kan vara intressanta för invånare som söker en fördjupad analys av kommunens verksamheter. Exempel på kommuner som tydligt redovisar en samlad resultatbild på sin hemsida är Tyresö, Trollhättan, Uddevalla och Umeå.

Sammanfattning område 1**Styrkor**

- Medborgarversioner av handlingar
- Många och innovativa metoder för medborgardialog
- Resultatredovisningar på webbsidan Resultat och kvalitet

Förbättringsområden

- Öka tillgängligheten till nämndernas handlingar
- Öka tillgängligheten till publika datorer
- Tydligare angivna kontaktvägar till förvaltningsledning
- Öka inslaget av jämförelser i årsredovisningen
- Presentera fler brukarundersökningar och revisorernas rapporter för medborgarna

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?
- 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?
- 2.4 Genomförs medborgar- och/eller brukarundersökningar?
- 2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?
- 2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?

Allmänt

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

Brukarprofil

Brukarperspektivet ska enligt kommunledningen genomsyra alla aktiviteter. Kommunens vision har utformats kring fyra strategiska områden där ett är Demokrati och öppenhet, ”Piteå präglas av öppenhet, engagemang och delaktighet”. De strategiska områdena utgör ramstruktur för kommunens verksamhetsplan, med påföljd att mål för Demokrati och öppenhet sätts och följs upp i alla verksamheter. Brukarfokuseringen kommer i vardagen till uttryck genom att kommunens mål formulerats ur ett medborgarperspektiv och i den tidigare nämnda medborgardialogen, som skapar engagemang och visar på förtroende. Verksamheterna strävar efter att lämna tydlig information om servicens innehåll. Kommunen har valt att inte utforma informationen

som formella ”tjänstegarantier” men det finns ändå vissa löften som kommuniceras till brukarna. I dagsläget uttrycker verksamheterna olika tydligt, och olika synligt, vad brukarna kan förvänta sig av kommunens tjänster. Det kan vara ett förbättringsområde att marknadsföra kommunens brukarfokusering tydligare och att söka vägar att mera synligt tydliggöra kommunens tjänster. På Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se lämnas hänvisningar till många kommuner som infört ”tjänstegarantier”, t ex Umeå, Lomma och Uddevalla.

Medborgarnas bedömning av kvaliteten i de kommunala tjänsterna påverkas till stor del av det bemötande man får av kommunens företrädare. I några verksamheter har bemötande och attityd varit ett tema inom kompetensutvecklingen. Eftersom bemötandet har avgörande betydelse för varje medarbetares bidrag till invånarnas uppfattning om kommunens kvalitet, är det ett förbättringsområde att låta alla medarbetare få ta del av utbildning kring bemötandefrågorna. Utbildningen bör utformas med utgångspunkt i kommunens gemensamma grundläggande värderingar.

Det finns flera spännande exempel på kommuner som arbetat med dessa frågor och som utbildar sin personal i bl.a. bemötande. Vara kommun, Södertälje kommun och Nacka kommun är några av dem arbetat med ett kommunspel för att arbeta med värderingar och attityder bland personalen. Marks kommun har använt sig av ”forumspel” för att för personalen beskriva olika situationer som kan uppstå i mötet med brukare. Trollhättan och Tyresö har antagit servicedeklarationer kring kommunövergripande tillgänglighet och bemötande.

Servicekvalitet

Kommunen tillhandahåller som nämnts mycket god information till medborgarna på Internet och med många broschyrer som beskriver utbudet av service. Vissa broschyrer kan beställas eller laddas ner från hemsidan. Det finns en uttalad ambition att alla trycksaker ska visa tydlig avsändare genom att bära kommunvapnet, men detta saknas ibland. Informationsmaterialet skrivs på ett lättläst språk, informatörerna har utbildats i att skriva lättläst. Behovet av anpassad information har därmed minskat. Nyinflyttade välkomnas med en mapp som innehåller allmän kommuninformation. Information om SFI presenteras på flera språk.

Piteå har inte satsat på medborgarkontor, servicekontor, kontaktcenter etc, och stads-huset är öppet endast under kontorstid. Det kan vara ett förbättringsområde att öka tillgängligheten så att invånarna kan komma i kontakt med kommunen utan att ta ledigt från arbetet, samt att underlätta kontakt och service enligt konceptet ”en dörr in”. Här kan Nacka och Bromma stadsdel vara goda exempel.

Piteå har lagt upp många blanketter på nätet för nedladdning eller beställning. Några blanketter kan också sändas in med e-post, t. ex. kan ansökan om föreningsbidrag sändas in efter inloggning. Andra e-tjänster är hantering av gymnasieansökan, bibliotekstjänster, bokning av föreningslokaler och rapportering av vattenavläsning.

Brukarnas åsikter

Alla verksamheter gör regelbundna brukarundersökningar med varierande intervall. För att sprida undersökningarna över tiden har kommunen gjort en sammanställning över vilka undersökningar som kommer att göras under året och när. Sammanställ-

ningen är också tillgänglig för medborgarna på kommunens hemsida. Enligt uppgift rapporteras resultaten enhetsvis till personal och brukare för analys. Resultat som behöver förbättras ska föras in i verksamhetsplanerna som åtgärder. Det är idag inte möjligt att se vilka åtgärder som baseras på brukarnas åsikter. Några av de indikatorer som följs i årsredovisningen hämtas från brukarundersökningar.

Brukares synpunkter fångas på olika sätt. Utöver enkäter har granskarna informerats om telefonintervjuer, fokusgrupper, rundabordsdiskussioner och andra dialogmetoder. För enkäter har Miljö- och byggkontoret använt vykort för insändning av svaren.

Kommunens verksamheter har ett gemensamt system för synpunktshantering som kallas Synpunkten. Invånarna kan välja mellan webbformulär, utdelad folder med talong, telefon- eller personlig kontakt för att lämna sin synpunkt. Hanteringen av synpunkterna följer givna rutiner som innehåller svarstider, åtgärder och rapporter till politiker och medborgare i delårsrapporter och årsredovisning. Rapporterna kunde bli ännu bättre om de också visade de återkommande synpunkter som lämnas av flera uppgiftslämnare, och vilka åtgärder som vidtagits för dessa. Den samlade erfarenheten från kommuner som infört synpunktshantering visar att antalet inlämnade synpunkter snabbt sjunker efter lanseringen, återkommande marknadsföring är nödvändig. Eftersom antalet inlämnade synpunkter har dalat också i Piteå är det ett förbättringsområde att påminna Piteborna om denna möjlighet. Kan Synpunkten få draghjälp genom exponering på webbplatsens startsida?

Valfrihet

Inom äldreomsorgen får man tillgång till boende direkt efter biståndsbedömningen. Om den enskilde vill bo i annat äldreboende än där det ursprungligen fanns plats ges möjlighet att flytta. Elever i grundskolan har reell möjlighet att välja skola, men skolskjuts erbjuds endast till den närmaste skolan. Musik- och dansinriktning och montessoripedagogik är tillgängliga profileringar. Det finns också fem enskilda förskolor samt två fristående grundskolor i kommunen. Komvux och SFI har löpande intag varje måndag året runt, kursdeltagarna kan välja när studierna ska starta. För sophämtningen kan invånarna påverka sina kostnader genom val av kärlestorlek och komposthantering.

Sammanfattning område 2

Styrkor

- Brukaren i centrum i modeller och processer
- Systematiskt arbete med brukar- och medborgarundersökningar
- Blanketter på nätet för nedladdning och insändning

Förbättringsområden

- Kommunicera brukarorienteringen tydligare. Synliggör det som görs.
- Kommungemensam bemötandebildning
- Tydliggör kommunens tjänster
- Gör kommunen tillgänglig utanför kontorstid
- Synpunkten: utveckla analys, rapportering och marknadsföring

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

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

Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts.

Styrsystem

Styrsystemet i Piteå har förändrats de senaste åren. Visionen är kommunens övergripande styrdokument, och utgångspunkt för den årliga verksamhetsplaneringen. Analys av omvärlden och förra årets resultat i form av prioriterade områden för strategier respektive förbättringsområden ingår i riktlinjerna för budgetarbetet (verksamhetsplaneringen). För de fyra strategiska områdena "Barn och unga – vår framtid", "Demokrati och öppenhet", "Utbildning, arbete och näringsliv är grunden för all välfärd", "Livsmiljö" samt förutsättningarna "Personal" och "Ekonomi" formulerar kommunfullmäktige kommunövergripande och nämndspecifika mål och nyckeltal. Målen uttrycks för kvalitet, volym och ekonomi. Alla mål uttrycks inte med nivåbestämda indikatorer, vissa mål kopplas till uppföljningsmetoder utan att ange vilken nivå som ska uppnås. Fortsatt utveckling mot mätbara mål och nyckeltal är ett förbättringsområde enligt Kommunkompassens kriterier. Piteås uppfattning är att den snabba samhällsutvecklingen samt jämförelser med andra har skapat ett behov av "rörliga mål". Bedömningsmall och arbetssättet med målbedömning uppges skapa goda dialoger om verksamhetens kvalitet och utgör grund för beslut, verksamhetsutveckling och medborgardialog.

.

Uppföljning

Det nya styrsystemet är kopplat till en rapportmodell där ekonomisk uppföljning sker varje månad utom januari och juli. I de två delårsrapporterna och i årsredovisningen rapporteras också verksamhetens resultat med måluppföljning och analys. Anvisningarna till årsredovisning/bokslut beskriver hur nivån för måluppfyllelsen ska avgöras. I intervjuerna framkom dock uppfattningar om att det finns ett visst subjektivt inslag i arbetet att bedöma måluppfyllelsen. Det kan vara ett förbättringsområde att söka minska graden av subjektivitet vid bedömningen. I årsredovisningen görs en sammanfattande bedömning av verksamheternas måluppfyllelse, som uttrycks som grad

av god ekonomisk hushållning. De interna resultaten från kommunens verksamheter kompletteras med rapporter från jämförelser med andra kommuner som beskrivs nedan i område 7. Politikerna anser att det nya styrsystemet ger bättre möjlighet att styra och bättre uppföljning än tidigare.

Revisorernas arbete ses som en del i verksamhetsutvecklingen. Rapporterna analyseras och behandlas av kommunstyrelsen och berörda nämnder. Piteås Riktlinjer i samband med representation gavs som exempel på konkreta åtgärder med anledning av revisorsrapporter.

Politiker och tjänstemäns olika roller

Piteå kommun tillämpar en långtgående delegering som ger förvaltningarna full frihet att omdisponera sina budgetmedel inom de tilldelade ramarna. Endast rekryteringar av kommunchef och förvaltningschefer prövas politiskt.

Ledarskapspolicy för Piteå riktar sig till både ledande politiker och chefer. I samband med utarbetandet av policyn fördes diskussioner om politikers och tjänstemäns roller. Parterna är överens om önskad rollfördelning. Det finns en medvetenhet om en gråzon mellan ”vad och hur”, som man kan hantera så länge som man är medveten om problematiken och beredd på dialog.

Piteå har byggt in goda möjligheter till dialog mellan politiker och tjänstemän. Förvaltningschefer och nämndsordföranden träffas regelbundet på gemensamma möten, och politiker deltar i kommunens chefsforum. I verksamheterna genomförs årliga forum för verksamhetsplanering, där nämnderna arbetar tillsammans med ledande tjänstemän. Kommunen har som praxis att tjänstemän som gjort en utredning också föredrar den för nämnden. Politiker och tjänstemän har också kontakt i beredningsgrupper och styrgrupper kring utvecklingsfrågor som ledarskapspolicy och folkhälso-program.

Politikerna gör också planerade besök i verksamheterna. Flera nämnder lägger sammanträden ute i verksamheterna. Barn- och utbildningsnämnden, Kultur- och fritidsnämnden och Socialnämnden har system med kontaktpolitiker. Uppgifterna om kontaktpolitikernas deltagande i verksamheten varierar. Kommunfullmäktiges ledamöter erbjuds att göra studiebesök i verksamheterna under en dag, som del i politikerutbildningen vid ny mandatperiod. Utbildningen inleds av två dagars grundutbildning. Varje nämnd har också utbildning vid starten av ny period.

Sammanfattning område 3**Styrkor**

- Förbättrat styrsystem
- Tydlig delegering och rollfördelning
- Gemensamma arenor för politiker och tjänstemän

Förbättringsområden

- Fullfölj utvecklingen av mätbara mål och nyckeltal
- Följ upp resultat med indikatorer
- Minska graden av subjektivitet vid bedömning av måluppfyllelse

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

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

Allmänt

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

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

Ansvar på enhetsnivå

Den tidigare nämnda långtgående delegeringen mellan nämnd och förvaltning har sin motsvarighet inom tjänstemannaorganisationen. Resultatenheterna har stor frihet vid planering och genomförande av verksamheten med ett övergripande undantag. Det är inte möjligt att utöka personalbudgeten genom att flytta resurser från andra konton. Det finns detaljskillnader i den lokala självständigheten mellan förvaltningarna.

Enheternas frihet och ansvarstagande kan stärkas genom möjlighet att flytta ekonomiskt överskott och ta med underskott mellan åren. Möjligheten utnyttjas vanligtvis inte i Piteå. Barn och utbildning bedömer orsaken till underskott, vilket kan resultera i

att underskottet bärs med till nästa år. Barn och utbildning kan vara ett föredöme för övriga förvaltningar i detta förbättringsområde.

Samarbete över gränser

Enheterna i Piteå har lyckats att förstärka sin budget med externa medel på många sätt, t. ex. från Socialstyrelsen, Vägverket och EU:s fonder. Varje enskilt projekt har full frihet att disponera sina medel. Piteå är också framgångsrik i samarbete utanför den egna organisationen. Bland många exempel kan Fyrkanten nämnas, ett samarbete på många plan med Boden, Luleå och Älvsbyn. Två kommundoktorander finansieras tillsammans med Sparbanken Nord, Luleå tekniska universitet och Landstinget. Gymnasiets byggprogram genomförs på uppdrag olika elevbyggen, teknikprogrammet har utformat en lokal kurs tillsammans med ortens pappersindustrier.

Projektverksamheten i kommunen sträcker sig ofta över förvaltningsgränserna, ibland också till externa parter. Några exempel är

- PiteSund, gemensam satsning på medarbetarnas hälsa och arbetsmiljö
- SAMBU, Samarbete i missbruks- barn- och ungdomsfrågor mellan kommunen "mjuka" verksamheter och polisen
- Resurscentrum, Skola – Individ- och familjeomsorg
- BUS, Barn Utbildning Socialnämnden
- Familjens Hus, förskola – skola – socialtjänst

Piteå dokumenterar projektplaner systematiskt. Många projektplaner liknar varandra, enligt uppgift finns en beslutad modell. Det kan vara ett förbättringsområde att göra projektmallen mera känd. Piteås mall kan utvecklas så att projektplaneringen också gör arbetstiden synlig, ofta den största satsade resursen.

Förvaltningsledning

Kommunens chefer är tillsvidareanställda. Chefer uppgav vid intervjuerna att arbetsgivaren inte uttrycker tydligt vad man förväntar sig av ledarna. Det är därmed ett förbättringsområde att beskriva för varje chef vilka individuella kriterier man utvärderas mot. Generella chefsutvärderingar genomförs vartannat år som en del i arbetsmiljöenkäten.

Det förekommer att förvaltningscheferna gör besök hos enheterna. Alla verksamheter har funnit former för regelbundna ledningsgruppsmöten. Det är vanligt att arbetsledarutbildningar har deltagare från alla förvaltningar. Chefernas möjligheter till gemensamma studieresor varierar mellan verksamheterna.

Stöd

Om det skulle uppstå problem i chefsrollen vänder sig Piteås chefer i första hand till en kollega, därefter till chefen. Om problemen därefter kvarstår kan man beroende på problemets karaktär kontakta ekonomen, personalkonsulenten eller företagshälsan. Vägar till stöd bygger i Piteå på individuella val, som kan utgöra en svår tröskel för en person i kris. Det kan vara ett förbättringsområde att formalisera ledarnas möjligheter till stöd. Det finns idag exempel på att kommuner upphandlar externt stöd som erbjuds till alla anställda utan kostnad, däribland Ale, Umeå och Kungälv. Rådgivningen som är tillgänglig dygnet runt kan vara anonym.

Sammanfattning område 4**Styrkor**

- Mycket god förmåga att finna extern finansiering
- Stor vilja till samarbete över förvaltningsgränser
- Strukturerad och dokumenterad projektplanering
- Öppenhet mot omvärlden resulterar i samarbete på många plan

Förbättringsområden

- Stärk enheternas frihet och ansvarstagande- flytta med över- och underskott
- Utveckla mallen för projektplanering
- Tydliggör chefernas uppdrag
- Formalisera chefernas möjligheter till stöd vid problem i chefsrollen

Område 5 Kontroll och rapportering

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

Allmänt

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

Rapporteringssystem

Uppföljning i Piteå omfattar idag både ekonomi och verksamhet. Den redan tidigare goda ekonomiska kontrollen finns kvar. Resultatredovisningar ska innehålla jämförelser med andra kommuner och över tid. Arbetet med att knyta ihop verksamhetens resultat med de ekonomiska resultaten bedrivs inom "Kvalitetskedjan", ledningsgruppen för Piteås kvalitetsarbete som också omnämns i område 7. Det nya styrsystemet innehåller fler kommungemensamma delar än tidigare. Enheternas rapportering ger underlag till förvaltningarnas rapporter till politiken: ekonomisk månadsrapportering med kommentarer samt kompletta tertial- och årsbokslut.

Ekonomisystemet ger aktuell information om resursförbrukningen till alla chefer. Politikerna har inte behörighet till ekonomisystemet för att ta del av kontoställningen. Ett möjligt förbättringsområde.

Rapportering från tvärspektoriella planer och projekt

Det förekommer att tvärspektoriella handlingsplaner följs upp i Piteå. En intressant modell ingår i det årliga personalbokslutet som innehåller en samlad uppföljning av kommunövergripande personalmål och personalpolitiska riktlinjer från många "policydokument".

Det är vanligt att tvärspektoriella projekt följs upp. Piteå har redovisat fler utvärderingar än en granskad svensk snittkommun kan visa upp, där några dessutom publicerats som kortversioner. I den systematiken kan andra kommuner finna inspiration. Projektrapporterna kan dock utvecklas ytterligare, till att också tydligt redovisa hur mycket tid och kostnader som investerats i projektet.

Budgetering

Piteå inleder sitt budgetarbete med analys av omvärlden samt resultat och förbättringsområden från föregående års årsredovisning. Budgetfördelningen baseras på denna analys, historiska budgetsiffror, demografiska förändringar och jämförelser med andra. I skolan och omsorgerna används elevpeng och beviljade biståndstimmar som fördelningsnycklar. Det kan enligt Kommunkompassens kriterier vara ett förbättringsområde att öka inslagen av kostnadsbudgetering, det vill säga att budgeten byggs "underifrån" och baseras på information om de faktiska kostnadselementen för produktionen av en enhet av tjänsten. Det kan då avse kostnader för lön, material, hyra, m.m. fördelat per levererad tjänst (t.ex. hemtjänststimme, vårdplats, elevtimme, etc.). Budgetfördelningen är därefter politikens arena genom prioritering mellan de redovisade behoven. Piteå anser att ett system med full kostnadsbudgetering marginaliserar politikernas mandat.

Piteå strävar efter att minimera internfakturerering. Bortsett från vaktmästartjänster regleras tjänster för intern service via budgetpåverkande beställningar.

Avvikelsehantering

Piteås ekonomi är god. Den ekonomiska balansen säkras genom krav på åtgärds paket med analys och förslag på åtgärder vid befarade underskott. Ekonomisk månadsrapportering syftar till tidiga reaktioner. Uppföljning av verksamhetens mål sker tre gånger per år. Om måluppfyllelsen inte är tillfredsställande ges tilläggsuppdrag eller anslås medel till förändringsarbete. Åtgärderna har under senare år varit tillräckliga.

Sammanfattning område 5**Styrkor**

- God rapportering från ekonomi och verksamhet
- Uppföljning av handlingsplaner i personalbokslutet
- Systematisk uppföljning av projekt
- Tydlig avvikelshantering med avseende på ekonomi och verksamhet

Förbättringsområden

- Ge politiker insyn i ekonomisystemet
- Utveckla projektrapportering att omfatta nedlagd tid och kostnader
- Öka inslag av kostnadsbudgetering

Område 6 Personalpolitik

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Förekommer individuell lönesättning?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?
- 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?

Allmänt

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

Kompetensutveckling

Medarbetarnas behov av kompetensutveckling inventeras huvudsakligen vid medarbetarsamtalen. Organisationens behov kommer fram vid arbetsplatsträffar och planeringsdagar. De flesta förvaltningarna sammanfattar behoven i en förvaltningssammansatt kompetensutvecklingsplan. Om många förvaltningar framför önskemål om viss utbildning kan den arrangeras kommunövergripande. Kommunen har ingen metod att samla förvaltningarnas bilder av kompetensutvecklingsbehov till en kommungemensam. Gemensam utbildning erbjuds löpande kring arbetsmiljö och nyheter i arbetsrätten. Kommunens förmåga att finna extern finansiering berikar utbudet av kompetensutveckling. Det kan ändå vara ett förbättringsområde att söka effektivitet genom att mer systematiskt kartlägga de kommungemensamma behoven av kompetensutveckling.

Individuell lönesättning

I Piteå tillämpas individuell lönesättning med alla fackliga organisationer sedan 1999. Lönesättningen har funnit sin form och innehåller inte längre någon dramatik, även om de fackliga organisationernas uppfattning om lönespridningen varierar. Alla arbetsledare ger löneförslag vid individuella samtal. Chefer med ansvar för många medarbetare har möjlighet att samordna lönesamtal och medarbetarsamtal till ett samtalstillfälle. De tillämpade lönekriterierna är väl kända. Kriterierna har hittills inte byggts på någon kommungemensam struktur, de är nedbrutna till olika enheter och yrkesroller. Några förvaltningar provar nu förvaltningsgemensamma kriterier. Socialkontoret tillämpar konkreta verksamhetskriterier liknande kontrakt på medarbetarnivå, Barn och utbildning utvecklar kriterier med ledarpolicyn som utgångspunkt.

Medarbetarsamtal

Medarbetarsamtal genomförs varje år med samtliga medarbetare enligt arbetsledarna, som undrar varför inte alla medarbetare uppfattar att de deltar i medarbetarsamtal. I den senaste arbetsmiljöenkäten anger 82% av medarbetarna att man haft ett samtal det senaste året, kvaliteten på samtalet var 67 poäng av 100. Medarbetarsamtalen ska enligt "Checklista för medarbetarsamtal", som finns i personalpolitiska riktlinjer kring samverkan, bland annat leda fram till individuella utvecklingsplaner som följs upp kommande år. Uppgifterna om hur detta fungerar i praktiken varierar. Uppföljning av förekomst och genomslag av individuella planer från samtalen har inte gjorts. Kommunen genomför för närvarande utbildningar kring en "målkortmodell" för samtalen som några förvaltningar har infört. Det kan vara ett förbättringsområde att införa en kommungemensam rutin för samtalen samt hur de ska dokumenteras och följas upp.

Arbetsmiljöarbete

AHA-enkäten kring livsstil, hälsa, arbetsmiljö och ledarskap har genomförts 2005 och 2007. Pengar har avsatts i budgeten för att utveckla en medarbetarenkät som ska bjudas årligen med början 2009. Resultatet från arbetsmiljöundersökningarna överlämnas till arbetsplatserna som gör sina egna handlingsplaner. Enligt uppgift varierar hanteringen av handlingsplanerna, speciellt kring stress och andra psykosociala frågor. För kommun- och förvaltningsnivåerna gavs flera exempel på vidtagna åtgärder med anledning av arbetsmiljöundersökningens resultat.

Piteå kompletterar arbetsmiljöundersökningarna med många andra metoder för att förbättra arbetsmiljön, t ex arbetsmiljöutbildning för alla arbetsledare och program för långtidssjukskrivna. Alla förvaltningar har friskvårdsombud och ett datastöd har upphandlats till arbetsledarnas rehabiliteringsarbete. Skyddsronderna beskrevs av de fackliga organisationerna som om det i vissa verksamheter kan vara ett förbättringsområde att göra en tidplan för planering, genomförande och uppföljning av arbetsmiljöaktiviteter. Det sades också föreliggande oklarheter mellan Fastighets- och servicekontoret och verksamheterna kring ansvar för arbetsmiljöärenden som rör lokalerna.

Ledarutveckling

Nya chefer erbjuds utbildning i lagar och avtal, lönebildning, rehabilitering, rekrytering och arbetsmiljö om totalt tre arbetsdagar. Förvaltningarna har dessutom verksamhetsspecifik introduktion. Varje år genomförs c:a tre ledarutvecklingsdagar med utgångspunkt i aktuella satsningar, t ex projektet PiteSund och ledarskapspolicyn

eller kortare kurser kring metoder och verktyg i det dagliga arbetet. Det finns dessutom möjlighet för några chefer att få mentorsstöd under en längre period.

Kommunen samlar arbetsledarna i förvaltningar och bolag tillsammans med politiker till återkommande ledarskapsforum för att arbeta med strategiska frågor. Chefer i förvaltningsorganisationen träffas en gång per månad för att hantera operativa ärenden.

Granskarna gavs många exempel på att Piteå kommun samarbetar framgångsrikt kring ledarutveckling med näringsliv och andra kommuner. En stor del av redovisad samverkan rörde verksamheten, t. ex. tillväxt- och andra strategiska frågor. Det kan vara ett förbättringsområde att öka möjligheterna för kommunens chefer att diskutera gemensamma utmaningar i ledarskapet.

Sammanfattning område 6

Styrkor

- Kompetensutveckling fungerar bra, externa medel stärker
- Etablerad individuell lönesättning
- Många metoder för arbetsmiljöarbetet

Förbättringsområden

- Kommunövergripande samordning av kompetensutveckling.
- Varierande bilder av hur handlingsplaner för arbetsmiljö åtgärdas.
- Tidplan för arbetsmiljöarbetet
- Arbetsmiljöansvaret för lokaler
- Gemensam mall för medarbetarsamtal
- Öka inslag av ledarskapsfrågor i ledarutvecklingen

Område 7 Verksamhetsutveckling

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

Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för för-

bättringsarbete 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).

Kvalitetssystem

Kommunen har ersatt sin kvalitetspolicy med en process, där alla verksamheter utsett kvalitetssamordnare som samarbetar i kvalitetsarbetets ledningsgrupp "Kvalitetskedjan". Piteå har många komponenter i sitt kvalitetsarbete. De kommunövergripande är som tidigare nämnts styr- och uppföljningssystemet, medborgardialogen, brukarundersökningar och Synpunkten. Flera förvaltningar har kvalitetssäkrat verksamhetens rutiner genom s.k. rättssäkerhetspärmar. Fasighets- och servicekontoret kan vara en inspirationskälla för de övriga förvaltningarna med sin uppföljning av styrkedjan, där de använder ett IT-stöd för att hålla ordning på styrdokumentet. Det kan vara ett förbättringsområde att utarbeta en samlad beskrivning av kommunens kvalitetsarbete för att stärka den kommungemensamma färdriktningen.

Jämförelser

Piteå använder jämförelser på många sätt för att få perspektiv på sina resultat. Kommunen ingår i nätverket Måttbandet inom Jämförelseprojektet och "Kommunens Kvalitet i Korthet" under ledning av SKL. Åtta kommuner jämför miljönyckeltal inom nätverket "Norr-Miljö och Bygg". Socialtjänsten jämför sig i nätverket Norrsken med norrländska kust- och inlandskommuner. Gymnasiesamverkan inom kommungruppen Fyrkanten ger gemensam resultatstatistik. Det gavs också exempel på planerade jämförelser som inte startat ännu. Enligt uppgift analyseras jämförelserna som underlag till kommunens styrning. Granskarna har inte studerat handlingsplaner eller andra resultat från analys av jämförelser.

Som tidigare nämnts hämtar Piteå jämförelser ur undersökningar som genomförs i många kommuner, t. ex. SCB:s medborgarundersökning, KFI:s finansiella analys samt kommungemensamma brukarenkäter. Granskarna har inte funnit så många exempel på jämförelser inom kommunen, vilket kan vara ett förbättringsområde.

Beställning, kontrakt, etc.

Delar av kommunens service utförs av entreprenörer, t. ex. snöskottning och sandning. Fastighets- och servicekontoret är en intern serviceorganisation som tillhandahåller lokaler och måltidsverksamhet för resten av kommunen.

Medarbetarnas engagemang och erfarenhet

Piteå driver ett traditionellt förslagssystem med "förslagslåda" och bedömande kommitté, som kommunen lyckas hålla levande till skillnad från många andra.. Under 2007 inlämnades 51 förslag. Av dessa premierades 39 förslag med totalt 220 tkr så att 250 personer fick ta del av belöningar. Intresset att lämna förslag ökar enligt uppgift mellan åren. Det finns en starkare tradition att lämna förslag bland de tekniska verksamheterna, men kommunen har på senare år breddat förslagssystemets ansats för att också ge möjlighet för de "mjuka" verksamheterna att lämna förslag och bli bedömda. Förslagsställarna presenteras i personaltidningen Pitekvarten, men trots detta framfördes vid intervjuerna synpunkten att spridning av idéer är ett förbättringsområde. Sammantaget är ändå Piteås förmåga att stimulera medarbetarnas kreativitet ett gott exempel som kan ge inspiration till andra kommuner.

Kommunen arbetar på många sätt för att tillvarata medarbetarnas erfarenhet. Kartläggning av pensionsavgångar har genomförts för att i tid kunna förbereda för att nyckelkompetenser försvinner. I omsorgerna för äldre och funktionshindrade genomförs årligen en lokal mässa där man beskriver sina projekt. Barn och Utbildning sprider projekterfarenheter vid sina pedagogiska kaféer fyra gånger per år. Mentorskap för chefer förekommer.

IT-stöd

Hösten 2008 pågår arbetet med att sammanföra tre verksamhetsbaserade IT-system till ett kommungemensamt intranät, vilket kommer att underlätta kommunikationen. Vid sidan av de integrerande intranäten används idag gemensamma dokumentkataloger. Det kan vara ett förbättringsområde att skapa en verksamhetshandbok på det nya intranätet, en kvalitetskedja för kommunens dokument där styrdokument, anvisningar och mallar för styrning, uppföljning, förvaltning och utveckling samlas i en överskådlig struktur.

Arbete med system för ärende- och dokumenthantering har påbörjats för att utveckla kommunens IT-stöd, där granskarna bedömer verksamhetssystemen motsvara ”svensk standard” för kommuner. Tillgängligheten till dessa system blir god för tjänstemän med hjälp av det nya gemensamma intranätet. Det är idag ett fåtal politiker som kan dra nytta av kommunens investeringar i IT-system, vilket redan tidigare nämnts som möjligt förbättringsområde.

Sammanfattning område 7

Styrkor

- Aktivt kvalitetsarbete
- Levande förslagssystem
- Många jämförelser med andra kommuner
- Arbete för gemensamt intranät

Förbättringsområden

- Beskriv kommunens kvalitetssystem
- Förbättra genomslaget för belönade förslag
- Utveckla jämförelser inom kommunen
- Utnyttja tillfället med nytt intranät till en strukturerad presentation av dokumenten i kommunens styrsystem

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

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

Allmänt

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan

på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet och tillväxt.

Förenings- och kulturliv

Piteå har ett aktivt föreningsliv. Föreningar med olika inriktning har bildat en föreningsallians med egen styrelse, som får stöd från kommunen. Det kan vara ett förbättringsområde att söka en mötesform där alla föreningar kan få samma budskap när kommunen vill lämna strategisk information. Kan alla föreningar adjungeras till Föreningsalliansens möten om kommunen önskar?

Kommunens föreningskonsulenter stöttar föreningarnas utveckling, bland annat genom att fördela ekonomiska bidrag till utvecklingen. Övriga kontantbidrag är aktivitetsstöd, hyres- och driftbidrag samt investeringsmedel. Föreningarna lämnar bidragsansökningar över nätet, vilket medför snabb hantering och små insatser av handläggare. För föreningslokaler har Piteå strategin att föreningarna själva ska äga så mycket som möjligt. Ungdoms- och ideella föreningar behöver t ex inte betala bygglövsavgifter. Hyresintäkter från kommunens lokaler fördelas ut till de föreningar som har egna lokaler. Det gavs också exempel på att föreningar fått arvoderade uppdrag att sköta driften i kommunala anläggningar, t ex båthamnarna, muséet och fotbollshallen. Föreningarna kan också stötta varandra ekonomiskt genom att funktionärer för kommunens "festivaler" rekryteras från andra föreningar mot betalning. Invånare och tillresta erbjuds många sådana arrangemang där kommunen har ett finger med i spelet, t.ex. Piteå Dansar och Ler, fotbollsturneringen Piteå Summer Games, mässan Stora Nolia, Festspelen i Pite älvdal, Piteå Dragway och Paltdagen.

Kommunen delar varje år ut två kulturpriser, Stora Kulturpriset till en etablerad kulturutövare, och ett Natur- och kulturmiljöpris. Det delas också ut stipendier för att stödja och uppmuntra berömlig verksamhet inom skilda områden: Stipendier till idrottsutövare och ungdomsledare, kulturstipendium till personer som satsar på yrkesverksamhet inom kulturen, teaterstipendium, Häggglundsstipendiet till skivareverksamhet som inte bedrivs yrkesmässigt, Årets bragd i Räddningstjänsten och jämställdhetsstipendium. Kommunen arbetar inom många områden med uppmuntran och stöd för att skapa utveckling i en prioriterad riktning.

Näringsliv

Arbete och näringsliv ingår i ett av kommunvisionens fyra strategiska områden. Visionens text lyfter betydelsen av tillväxt. Tillväxten fokuseras enligt dokumentet Tillväxt 2004-2010 till sex insatsområden. Branschråd för tillväxtprogrammets prioriterade områden kallas Tillväxtråd, kommunens organisation för stöd till näringsidkare benämns Tillväxtenheten. Tillväxtpolitiska utskottet bereder tillväxtärenden till kommunstyrelsen.

Tillväxtenheten arrangerar företagarkostar varje vecka. Andra kontaktvägar mellan kommun och näringsliv är bl. a. en tidning med näringslivsinformation som produceras fyra gånger per år, enkät till företagarna och företagsbesök. En besöksmodell som uppges varit uppskattad var "de 100 företagsbesöken", där 50 par med en tjänsteman och en politiker gjorde 2 företagsbesök var. Att kommunens angreppssätt är uppskattat stärks av Svenskt Näringslivs senaste ranking, där Piteå klättrat 56 platser.

Företagare stöttas på många sätt av kommunens Företagarcentrum, bl. a. genom erbjudanden om kompetensutbildning i form av kvällskurser, seminarier och föreläsningar. Piteå Företagarcentrum kan ge råd, stöd och utbildning i samband med nyetableringar. Piteå Näringsfastigheter erbjuder stöd med lokaler och utbildningar. Kommunen bäddar för entreprenörskap genom att grundskolornas cafeterior sköts av elever, som också hanterar bokföringen. Gymnasieskolan har programråd med näringslivet. Genom att delta i Ung Företagsamhet får många gymnasieelever möjlighet att utveckla sin kreativitet, företagsamhet och entreprenörskap.

Kommunen samarbetar i många grupperingar för att stödja befintliga företag och för att locka nya etableringar. Här kan nämnas gemensamma projekt inom Fyrkanten, samverkan med kommuner och landsting kring bildandet av Norrbotniabanan AB, samverkansprojekt mellan norrbottniska företag inom Längmanska Företagarfonden samt projektet Invest in Luleå och Piteå. Ett möjligt förbättringsområde för att stödja lokala näringsidkare kan vara att "IT-kommunen" Piteå stöder etablering av en portal för att ge även de mindre företagen i kommunen tillgång till näthandel.

Internationella kontakter

En besökare i Piteås stadshus möter i entrén en utställning kring vänorterna Kandalaksha i Ryssland, Grindavik på Island och St. Barth i Västindien. Utställda reserapporter visar på hög aktivitet i vänortsutbytet. Kontakterna med Ryssland omfattar också verksamhetsnivån.

Kommunen driver också många internationella projekt utanför vänortskretsen där partners väljs utgående från gemensamma utvecklingsbehov, t. ex inom Bottenviksbågen, gränsöverskridande arbete mellan Sverige och Finland samt utvecklingsprojekt med Island, Norge, Finland och Orkney inom Norra PeriferiProgrammet. Gymnasieskolan deltar aktivt i samarbetsprojekt med andra länder, t. ex. inom Sweden Emilio Romagna Network, SERN. Praktik- och studieresor har uppmuntrats. Piteå har ett intressant system för finansiering av resor. Barn- och utbildningsnämnden satsar en tredjedel, skolenheten en annan, och resenären har arbetat ihop sin tredjedel. Alla utlandsresor i kommunen dokumenteras genom reseberättelser oavsett vem som reser - elev, tjänsteman eller politiker.

Piteås hantering av internationella kontakter och EU-projekt kan vara en sporre för andra kommuner. Många av de utvecklingsprojekt som nämnts i denna rapport drivs som EU-projekt. Piteå arbetar mycket framgångsrikt inom EU:s fonder, utvärderarna har studerat långa listor över beviljade projekt och aktuella ansökningar. En organisation med två EU-samordnare har givit dessa goda resultat. En är anställd hos Arbetsmarknad- och vuxenutbildning för arbetsmarknadsorienterade projekt, en på Kultur och Fritid för andra inriktningar. Tillväxtenheten har dessutom en samordnande funktion när det gäller EU-frågor. Det är idag inte möjligt att finna dokumenterade resultat från EU-projekten, detta är ett möjligt förbättringsområde för Piteå.

Sammanfattning område 8**Styrkor**

- Kommunen har kraft att medverka i många samarbetsfora, t ex nätverk och olika ”råd”
- Mycket uppmuntran och stöd med priser och stipendier
- Näringslivsarbetet
- Många arrangemang som stärker varumärket Piteå
- Framgångsrikt arbete med EU-projekt

Förbättringsområden

- Sök vägar att möta alla föreningar
- Stöd mindre företags möjligheter till näthandel
- Sammanfatta vad alla EU-projekt givit

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delfråga. Den sammanlagda poängen på varje huvudområde är 100 möjliga.

KOMMUNKOMPASSEN – RESULTAT AV HUVUDOMRÅDEN OCH DELFRÅGOR PITEÅ KOMMUN 2008									
		max- poäng	egna poäng	%		Max- poäng	egna poäng	%	
1	Offentlighet och demokratisk kontroll				2	Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering			
1.1	Hur informeras medborgarna?	40	26	65%	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	4	40%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	34	85%	2.2	Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	16	80%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	20	13	65%	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	11	55%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	17	85%
					2.5	Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	14	70%
					2.6	Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	2,5	25%
3	Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4	Ledning, decentralisering och delegering			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	21	70%	4.1	Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	19,5	65%
3.2	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	18	90%	4.2	Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	16	80%
3.3	Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	24	80%	4.3	Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	20	100%
3.4	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	13	65%	4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	6	30%
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	5,5	55%

		max- poäng	egna poäng	%			max- poäng	egna poäng	%
5	Kontroll och rapportering				6	Personalpolitik			
5.1	Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	30	75%	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	11	55%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärasektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	12	60%	6.2	Förekommer prestationslönesystem?	20	12	60%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	10	50%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	5,5	55%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	16	80%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	13	65%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	10	50%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	4	40%
7	Verksamhetsutveckling				8	Kommunen som samhällsbyggare			
7.1	Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	13	65%	8.1	Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	38	95%
7.2	Strategisk serviceutveckling.	20	8	40%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	18	90%
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	15	75%	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	18	90%
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	8	40%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	20	100%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	15	75%					