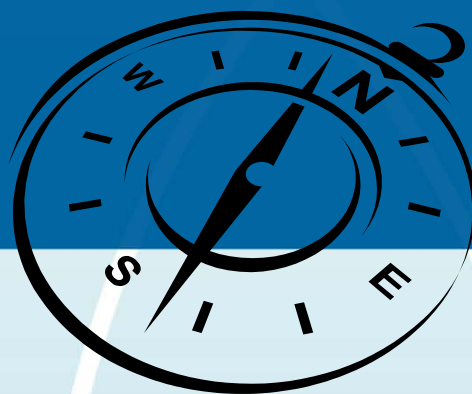


KommunKompassen

ANALYS AV

PITEÅ KOMMUN

2011



Britt-Marie Hedlund, SKL

Lars Strid, SKL

15-16 februari 2011



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Piteå kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
	Utvärderingen.....	4
	Sammanfattning av resultat.....	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	9
	Område 3 Politisk styrning och kontroll	11
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	14
	Område 5 Resultat och effektivitet	16
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	19
	Område 7 Verksamhetsutveckling	21
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	24
4.	Översikt av poängfördelning.....	27
5	Kortfakta om Piteå kommun	30

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder sedan år 2002.

Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale och 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 och 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 och kommunens hemsida.

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

De åtta huvudområdena är:

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

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten 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 Piteå kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

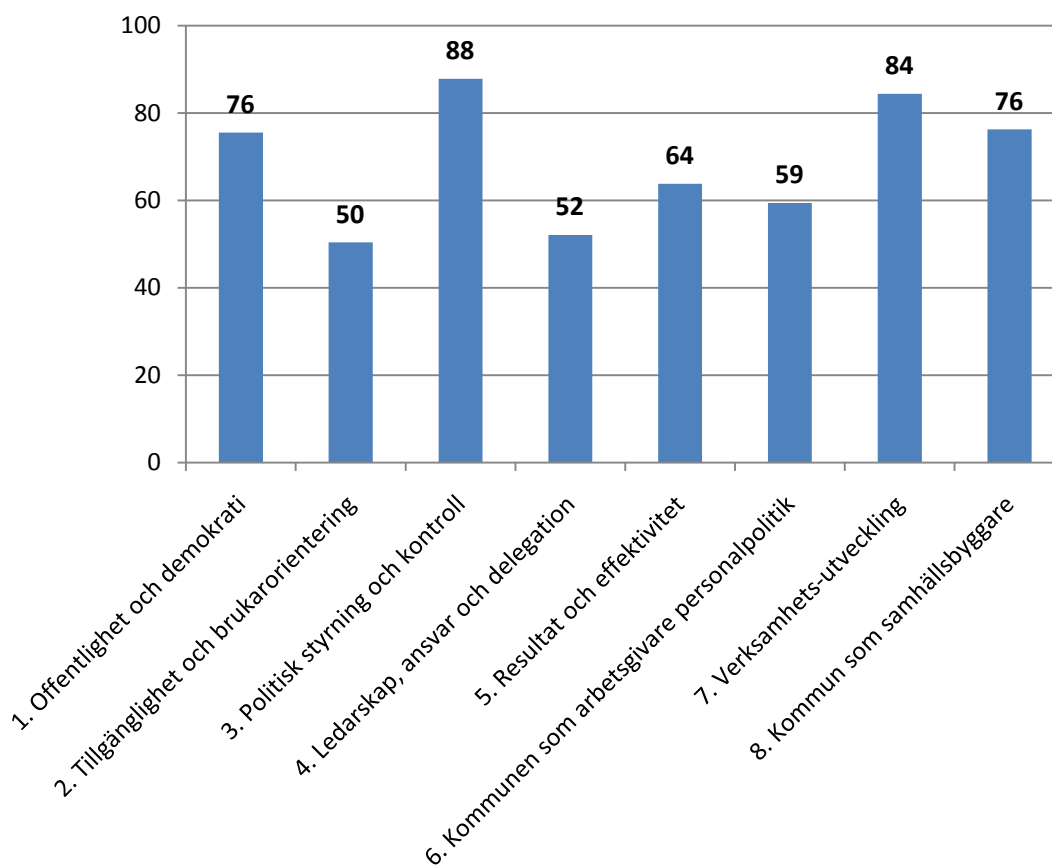
Utvärderingen

Utvärderingen av Piteå kommun genomfördes i februari år 2011 och var kommunens tredje utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

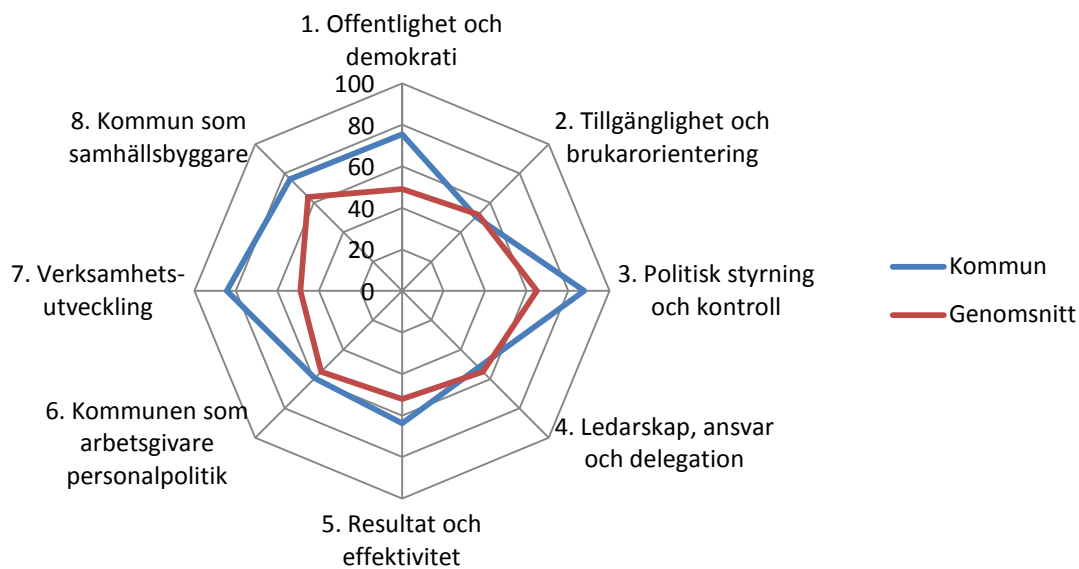
Nedan visas Piteås totaltpoäng samt poängfördelningen per område.

Piteå kommun 2011 - 550p



I nedanstående diagram illustreras Piteås profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av sex kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse så visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits. I diagrammet nedan görs jämförelsen med kommuner som utvärderats fr.o.m. 2010.

Piteå kommun



Jämförelser

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj.

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

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
Strategi för demokratiutveckling och information Information till medborgare Dialog och medborgarmedverkan Etik – motverkan av korruption	76

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

Strategi för demokratiutveckling och information

Ett av Piteås fyra strategiska områden i verksamhetsplanen är demokrati och öppenhet. Ledningen har formulerat strategier för medborgar- och företagsdialoger och information. Resultatet av genomförda aktiviteter rapporteras till nämnder och medborgare och utvärderas årligen. Medborgardialogen har utvärderats via medborgarpanelen, systemet för synpunkt och medborgarförslag följs upp i verksamhetsplanen och beslutade nyckeltal för medborgardialog följs upp i årsredovisningen. Resultatet från aktiviteterna används som underlag för kommande budget. De satsningar som beslutats och resultatet av dem redovisas årligen till medborgarna.

Piteå kommun har även en informations- och kommunikationspolicy som antogs 2009. Den omfattar alla anställda och förtroendevalda i kommunen både i förvaltning och i helägda bolag. Revidering av kommunikationspolicyn ska ske en gång under varje mandatperiod. Uppföljning sker regelbundet bl a av webb och av hushållstidningen "Vårt att veta om Piteå kommun". Man använder sig av ett flertal olika uppföljningsverktyg t ex besöksfrekvens, telefonuppringning och medborgarpanelen. Det pågår även studiecirkel kring hushållstidningen. Resultat av uppföljningarna samt åsikter som framkommer används för att kontinuerligt utveckla produkterna.

I Piteå kommun är användandet av nya sociala medier som Facebook, Twitter, RSS etc ännu inte särskilt frekvent. Kommunen skulle kunna utveckla kommunikationen med olika sociala medier.

Information till medborgarna

Information till och kommunikation med medborgarna är ett starkt område i Piteå. Man har satsat på att göra informationen lättillgänglig för alla medborgare både via webb och i lättlästa tilltalade skrifter. Det finns en mängd olika populärversioner av kommunala handlingar. Många utvärderingar och projektrapporter görs i publika kortversioner. Det systematiska bruket av populärversioner kan vara en förebild för andra kommuner. Inom fem dagar efter fullmäktige läggs "Nytt från fullmäktige" ut på webben. Där får medborgarna en kort rapport från senaste fullmäktigemötet om politiska beslut, medborgarförslag och motioner som påverkar Piteås framtid. Samtliga tidigare publikationer finns samlade på hemsidan. För att ytterligare öka intresset för medborgarna att följa fullmäktigesammanträdena skulle webbsändningar kunna införas.

Hushållstidningen "Vårt att veta om din kommun" skickas ut till alla hushåll tre gånger per år. Ett nummer utgör den s. k. populärbudgeten, med redovisning av Piteås ekonomi, hur visionsmålen uppfyllts och budgetresultat sänds årligen ut till alla hushåll.

Kommunen har en lättnavigerad och innehållsrik hemsida både när det gäller information från politiken och verksamheten. Här presenteras politikerna, nämndernas sammanträdestider, föredragningslistor och protokoll på ett enhetligt sätt. Handlingar till fullmäktiges sammanträden läggs ut i pdf-format på webben. Till nämndernas sammanträden finns inte samma möjlighet för medborgarna att ta del av handlingarna. Detta är ett möjligt förbättringsområde.

Information om resultat

Årsredovisningen och delårsrapporterna presenteras på nätet. Redovisningarna innehåller en systematisk genomgång av målen och de uppnådda resultaten som redovisas på ett pedagogiskt sätt med ett färg- och siffersystem. Måluppfyllelsen jämförs mellan nämnderna och i olika nyckeltal görs jämförelser med andra kommuner och riket. Jämförelser görs också mellan år gällande kommunens resultat. På webbsidan "Resultat och kvalitet" presenteras måluppfyllelsen per område och samtliga aktuella resultat i kommunen från kundundersökningar och utvärderingar. Piteå kommun har sedan den förra Kommunkompassutvärderingen avsevärt förbättrat synligheten av sina resultat och redovisningar för medborgarna genom att lägga ut alla resultat och samla dem på en plats. På samma webbplats presenteras även samtliga revisionsrapporter från de senaste tre åren. Ett förbättringsområde kan vara att ytterligare stärka denna sida genom att möjliggöra jämförelser mellan olika enheter i kommunen via stödjande IT-teknik för att göra resultat och jämförelser lättillgängliga.

Medborgardialog och deltagande

Piteå använder sig av många olika metoder för dialoger med medborgarna i god tid innan politiska beslut ska tas. Några av de former man använder är dialoger, rådslag, runda bordssamtal, politiker i småstaden möter medborgarna, studiecirkel, fokusgrupper, samråd, samlingar i synpunkter från barn och ungdomar i "Unga i Piteå tycker", medborgarförslag och synpunkthantering. Resultaten används i budgetprocessen samt i beslutsprocessen för fortsatt utveckling och förbättringar i Piteå kommun och redovisas ut till medborgarna på webben, i "Vårt att veta om Piteå" och i årsredovisningen.

Medborgarna har även möjlighet att vara med att påverka detaljutformningen av vissa delar av kommunens budget, exempelvis hur den miljon som har avsatts för byutvecklingen ska användas samt ”En påse pengar” för att stimulera ungdomarnas initiativ och ansvarstagande.

Piteås arbete med dialog och deltagande av medborgarna kan vara ett inspirerande exempel för andra kommuner.

Motverka korruption

Piteå kommun har ett antal övergripande dokument som reglerar ett etiskt förhållningssätt men har ännu inte utformat någon kommunövergripande plan för det. Stickprovskontroller används både i större investeringsprojekt och vid inköp i verksamheterna. Avtalstrohet följs även upp kontinuerligt ända ner verksamhetsnivå. Avtalstroheten är ett av nyckeltalen som följs upp på en övergripande nivå i årsredovisningen.

Inom det här området finns några möjliga förbättringsområden som Piteå kommun kan göra för att motverka korruption. Dokument gällande etiskt förhållningssätt och riktlinjer för internkontroll skulle kunna tas fram och beslutas. Kommunen kan också överväga att etablera väl synliga kanaler där den som misstänker oegentligheter kan lämna uppgifter och förbereda rutiner för att hantera dessa.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<p>Medborgarversioner av handlingar</p> <p>Strategi för demokratiutveckling</p> <p>Informations- och kommunikationspolicy</p> <p>Dialog och deltagande för medborgarna</p> <p>Resultatredovisningar på webbsidan</p> <p>Redovisning av förvaltningsrevision och annan verksamhetsutvärdering</p> <p>Initiativ-/förslagssystem för invånarna</p>	<p>Tillgängligheten till nämndernas handlingar</p> <p>Webbsändning av fullmäktigesammanträden</p> <p>Nya informationskanaler kan introduceras för att sprida information</p> <p>Stödjande IT-teknik för jämförelser i verksamheten</p>	<p>Fördjupa arbetet att motverka korruption</p>

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
Strategi för brukarorientering Tillgänglighet och bemötande Information om service och tjänster Valfrihet Brukarundersökningar Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering	50

Allmänt

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

Strategi för brukarorientering

Som tidigare nämnts så är ett av Piteås strategiska områden i verksamhetsplanen, demokrati och öppenhet. Tre kommunövergripande mål gällande delaktighet, tillgänglighet och mångfald har beslutats. Målen följs upp och redovisas i årsbokslutet för alla verksamheter.

Brukardialoger sker på förvaltningarna och i ett flertal råd. Vissa råd har reglementen från KF medan andra har uppdrag skrivna av nämnderna. Råden, deras uppdrag och kontaktuppgifter finns beskrivna på kommunens hemsida. Möjligheten till information om vad som sker i de olika råden skulle kunna utvecklas genom att medborgare och brukare får tillgång till rådets kallelser och protokoll.

Tillgänglighet och bemötande

Pitebornas upplevelse av tillgänglighet och bemötande har mäts och redovisats i flera olika undersökningar. Förvaltningarna har haft utbildningar kring gott bemötande i varierande omfattning. Det kan vara ett förbättringsområde att säkra att alla medarbetare får del av bemötandebildning som grundas på en överenskommen kommungemensam värdegrund som ram till verksamhetsspecifika bemötandefrågor. Exempel på andra kommuner som arbetat på detta sätt är Marks kommun som utbildat alla anställda genom scenariospel och Södertälje kommun som utbildat alla med hjälp av ett kommunspele. För att ytterligare understryka vikten av ett gott bemötande kan detta göras mer synligt i lönekriterier och i kvalifikationskraven vid rekrytering i alla verksamheter och att pröva möjligheten att inrätta utmärkelser till personal för gott bemötande.

Information om service och tjänster

Kommunen tillhandahåller mycket god information till medborgarna på Internet och med många broschyrer som beskriver utbudet av service. Hemsidans informationsinnehåll utifrån

ett medborgar-/brukarperspektiv mäter kommunen via besöksfrekvens och tillgänglighet samt utvärderar den regelbundet på flera olika sätt. Webben är anpassad för synskadade och går att få talande för de som har behov av det. Översättningsmöjlighet finns till ett par språk. Personal har genomgått utbildning i Klarspråk för att skriva begripliga och effektiva texter. Kvalitetssäkring har genomförts av Centrum för Lätläst som ett led i certifieringsarbetet av webbrummet. Det finns en mängd olika ansökningar, anmälningar och blanketter på kommunens webbplats där brukare och medborgare kan använda sig av e-tjänst

Ett förbättringsområde för Piteå inom service och tjänster kan vara att på ett enkelt sätt möjliggöra jämförelser av enheter utifrån ett brukarperspektiv. Ytterligare förbättringar inom området, för att öka tillgängligheten och möjligheten att följa sitt eget ärende för invånarna i kontakt med kommunen utanför normal öppettid, skulle kunna vara att införa konceptet ”en dörr in”.

Valfrihet

Valfriheten för brukarna har inte förändrats i någon större omfattning sedan utvärderingen genomfördes 2008. Inom äldreomsorgen har man möjlighet att byta boende när plats uppkommer. Elever i grundskolan har möjlighet att välja skola, men skolskjuts erbjuds endast till den närmaste skolan. Några olika profileringar finns inom barnomsorg och skola. Det finns också fem enskilda förskolor samt två fristående grundskolor i kommunen. Som betraktare utifrån verksamheten är det svårt att se att det finns möjlighet att göra olika val inom de olika verksamheterna. Den informationen skulle kunna tydliggöras.

Brucarundersökningar

Alla verksamheter gör regelbundna brukarundersökningar med varierande intervaller. För att underlätta arbetet finns ett gemensamt enkätverktyg. Arbetet med brukarundersökningar samordnas årligen för att inte olika undersökningar ska gå ut till samma målgrupp. Sammanställningar av resultaten är tillgänglig för medborgarna på kommunens hemsida. Resultaten från brukarundersökningar jämförs mellan olika enheter inom respektive verksamhetsområde, till viss del mellan verksamhetsområden och inom olika områden mellan vissa kommuner.

Inför upphandling av livsmedel använde sig Piteå av en ny brukarundersökningsmetod som kan vara ett gott exempel för andra kommuner. I Kostupphandlingen fick en grupp brukare proväta produkter, betygen från gruppen blev sedan vägledande för upphandlingen.

Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering

"I Piteå kan du förvänta dig" tydliggörs vilken servicenivå som ska uppfyllas för Piteborna när det gäller kommunens service och tjänster. Det presenteras under gemensamma åtagande i kommunen samt för varje verksamhet. Om inte förväntansåtagandena uppfylls uppmanas brukarna att rapportera det till kommunen, förslagsvis via Synpunkten.

De system som kommunen erbjuder kommuninnevånarna för att lämna synpunkter, klagomål och förslag är Synpunkten och Medborgarförslag. För de systemen finns rutiner för svarstid, återkoppling, blanketter och hantering i nämnder och fullmäktige. Medborgarförslag som inkommit finns redovisade på kommunens hemsida. Något redovisningssystem när det gäller synpunkter och klagomål till innevånarna finns inte. Att utforma det skulle kunna vara ett förbättringsförslag för kommunen. Ett gott exempel när det gäller ett sådant system är Lomma kommun. Där redovisas samtliga inkomna synpunkter med svar från tjänstemän.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
Strategiskt brukararbete Alternativa brukarundersökningsmetoder "I Piteå kan du förvänta dig" Information till brukare via webb och andra skrifter Anpassningen av hemsidan till olika brukargrupperns behov	Säkra att alla medarbetare får del av bemötand utbildning Bemötande kan arbetas in i lönekriterier och i kvalifikationskraven vid rekrytering Möjlighet att göra olika val för brukarna kan stärkas och tydliggöras Tillgång till rådets kallelser och protokoll Redovisningssystem för synpunkter Konceptet "en dörr in" och möjlighet för brukare att följa sitt ärende utanför kontorstid	Jämförelser av enheter på hemsidan

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
System för styrning och uppföljning Politiska mål Uppföljning och rapportering Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän Samspel och dialog	88

Allmänt

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

System för styrning/uppföljning

Kommunen har utvecklat tydliga system för styrning och uppföljning som finns etablerad i hela organisationen. Kommunens styrsystem har utvärderats vid ett flertal tillfällen av utomstående utvärderare. Inför budget 2012 ska en översyn av mål och nyckeltal göras, målet är att om möjligt minska antal nyckeltal. Samtidigt pågår under 2011 ett försök med att minska antal rapporter i systemet.

Tydliga politiska mål

Piteå har sedan många år en inarbetad vision " Alla boende i Piteå, utflyttade och mentala Pitebor upplever att det är hit man kommer när man kommer hem". Omvärldsanalysen, visionen, de strategiska områdena samt förutsättningar för personal och ekonomi är delarna och utgångspunkterna för Piteås styr- och ledningssystem. Utifrån de strategiska områdena har kommunövergripande kvalitativa mål tagits fram som sedan brutits ner på nämndsnivå. De senaste tillgängliga nyckeltalen och verksamhetsmått redovisas och mäts under året. En gemensam värdegrund är en viktig komponent i styrsystemet. Orden " Våga, låga och förmåga "framkom ofta vid intervjuerna och upplevdes av utvärderarna som den gemensamma värdegrunden i styrningen. Ett förbättringsområde kan vara att tillse att värderingen även sprider sig och ges ett innehåll och betydelse för varje anställd.

Uppföljning och rapportering

Måluppfyllelsen följs upp i del- och årsboksluten. Alla nämnder och bolag redovisar i en gemensam mall in måluppfyllelsen i en fyrgradig skala hur de uppnått sina uppsatta mål inom de strategiska områdena. Därefter sker även målbedömning per strategiskt område. Resultatet ligger sedan till grund för gemensamma analyser och det fortsatta målarbetet. För att försöka minska graden av subjektiva bedömningar när det gäller nämndernas måluppfyllelse har man tilldelat fullmäktige mandatet att göra övergripande bedömningar av det uppnådda resultatet.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Ledande tjänstemän har ett långtgående delegerat ansvar för ekonomi och personal. Tjänstemännen får företa budgetmässiga omdispositioner inom tilldelade ramar, anställa personal och sätta löner inom ram. Kutyman är att tjänstemännen håller politikerna informerade och att det sker en dialog med nämnden vid organisationsförändringar. Både tjänstemän och politiker verkar trygga i sina respektive ansvar. Vid nämndsutbildning går man tillsammans igenom ledarskapspolicyerna, rollerna och de olika ansvar som man har.

Samspel och dialog

I Piteå finns det goda möjligheter till dialog mellan politiker och tjänstemän. Det finns ett flertal olika arenor där de kan mötas för en informell dialog. Några exempel är;

- de gemensamma mötena som organiseras fyra gånger per år där politiker och tjänstemän från verksamheten och bolagen träffas under speciella diskussionsteman .
- omvärldsanalysarbetet som sker ute i nämnderna tillsammans med tjänstemännen
- tjänstemän som gjort en utredning föredrar den för nämnden.
- politiker och tjänstemän ingår i berednings- och styrgrupper kring utvecklingsfrågor
- flera nämnder lägger sammanträden ute i verksamheterna och politikerna gör även planerade besök i verksamheterna.

Alla politiker erbjuds en gemensam utbildning vid en ny mandatperiod. De som är nya som politiker får en extra utbildningsdagdag. Nämnderna har även egna utbildningar i internatform tillsammans med tjänstemännen. En pärm med informationsmaterial till politiker har utformats" Bra att veta för dig som är ledamot eller ersättare"

Ett sätt att stärka politikerna genom att fortgående utveckla tjänstemannaorganisationens support som stöd till de förtroendevaldas roll och uppdrag skulle kunna vara att genomföra politikerenkäter. Det gör det möjligt att hitta förbättringar, på samma sätt som medarbetarenkäter gör för tjänstemännen i organisationen

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<p>En tydlig målstyrningsmodell</p> <p>Omfattande omvärldsarbete i hela organisationen</p> <p>Tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän</p> <p>Ett flertal gemensamma arenor för politiker och tjänstemän</p> <p>Politikerutbildning</p> <p>Informationspärm till politiker</p>	<p>Andelen mål som styr och följs upp med resultatmått kan utökas</p> <p>Arbeta in den framtagna värdegrunden, våga låga och förmåga så att den genomsyrar hela organisationen</p>	<p>"Nöjdhetsundersökningar" kan införas till politikerna</p>

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
Strategi för ledarskap, ansvar och delegation Enheternas ansvar Tvärsektoriellt samarbete Personligt ansvar och uppdrag för chefer Kommunledningens kommunikation Ledarutveckling	52

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 för ledarskap, ansvar och delegation

Piteå har sedan 2008 en kommunövergripande ledarskapspolicy som beskriver ledningsfilosofin. Utgångspunkter för ledarskapet är "Våga, låga och förmåga". Hur dessa ledord satt sin prägel hos kommunens ledare följs upp i medarbetarenkäten. Ledorden är även med som en del i kommunens lönekriterier. Den uppföljning som har genomförts av ledarskapspolicyn resulterade i att även en medarbetarskapspolicy utarbetats som nu ska implementeras.

Resultatenheternas ansvar

Ansaret på enhetsnivå är stort när det gäller att omfördela resurser inom budgetramar, att anställa personal samt att genomföra organisatoriska förändringar. Det finns inget ansvar eller möjlighet för enheterna att föra över underskott eller överskott mellan budgetår. Det är endast resultatenheter inom Kultur och fritidsförvaltningen som får ta med sig hälften av under- respektive överskottet till kommande budgetår. Det kan vara en förbättringsmöjlighet att öka enheternas frihet och ansvar genom att arbeta i flerårsbudgetar. Att finna vägar för att tillämpa resultat hantering mellan åren är dessutom en möjlighet till förbättring som kan leda till en mer effektiv användning av resurser. Kungsbacka, Umeå och Lomma är tre exempel på kommuner som tillämpar sina regelverk för hantering av över- och underskott mellan åren.

Tvärsektoriellt samarbete

Det pågår en mängd olika projektverksamhet i kommunen, både interna och externa. Avslutade kommundemensamma projekt redovisas i slutrapporter, en del även i kortversioner. Rapporterna finns tillgängliga för medborgarna på hemsidan. Tvärsektoriellt samarbete över förvaltningsgränserna och till externa parter sker antingen i projektform eller löpande, även här sker redovisningar. Redovisning av investerad tid och kostnader i projekten ingår inte i rapporterna, vilket idag får ses som en brist. Det finns gemensamma mallar i kommunen för att beskriva projekt som innehåller, mål, budget, tidsplan och nedlagd arbetstid. Mallen har

setts över och ska utvecklas ytterligare. Säkerställ att den nya mallen används vid alla projekt och tvärsektorielt samarbete i hela organisationen.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

I ledarskapspolicyn framgår vad som ska känneteckna ett framgångsrikt ledarskap i Piteå kommun. Därutöver använder sig kommunen inte av några chefskontrakt eller avtal där det personliga chefsuppdraget och resultatförväntningarna för cheferna är beskrivet. Ett utvecklingsområde kan vara att upprätta personliga uppdragsbeskrivningar för alla chefer som tydliggör vad som ska göras för att mål och förväntat resultat ska uppnås. Beskrivningen kan även innehålla vilka konsekvenser det får om inte avtalade resultat uppnås. Inom det här området kan Gotland vara ett gott exempel, där använder man sig av tydliga uppdrag med signerade kontrakt för alla chefer. Några systematiska chefsutvärderingar genomförs inte. Chefskapet utvärderas till viss del i medarbetarundersökningarna frågorna som riktas till personalen har sitt ursprung i värdeorden som finns i ledarskapspolicyn.

Kommunledningens kommunikation

Cheferna i kommunen träffas regelbundet i chefsforum. Forumet används bl a för att sprida information om mål, värderingar, uppdrag och för att mötas över förvaltningsgränserna. Information går sedan vidare till medarbetarna via arbetsplatsträffarna, hemsidan, intranätet och via Pitekvarter, tidningen för medarbetarna i kommunen. En väg att i framtiden undersöka hur väl man lyckats med kommunikationen kan vara att inhämta verksamhetens förväntningar på hur kommunikationen mellan ledning och anställda upplevts.

Cheferna upplever att det finns möjlighet att få stöd i svåra situationer, man vänder sig till närmaste chef, personalfunktionen, företagshälsovården, krisorganisationen eller kollegor. Intervjuade chefer förklarade att man vet vart man ska vända sig men det kan ändå vara ett förbättringsområde att formalisera ledarnas möjligheter till stöd.

Ledarutveckling

Det kommunala ledarskapet arbetar man regelbundet med i chefsforumet. Kommunen samlar även arbetsledarna i förvaltningar och bolag tillsammans med politiker till återkommande ledarskapsforum för att arbeta med strategiska frågor. Inom ledarutvecklingen upplevde utvärderarna att det är flera olika satsningar på gång för ett långsiktigt kompetensutveckling och struktur. Ett ledarutvecklingsprogram har utformats och håller på att startas. Ledarutvecklingen kan kompletteras med ett program för att identifiera och utveckla ledarämnen inom den egna organisationen i samarbete med några grannkommuner.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
Hög grad av ansvarsdelegation till enhetsnivå Systematiskt projektplanarbete Redovisning av avslutade projekt Tvärsektoriellt utvecklingsarbete Ledarskapspolicyn Chefsforum	Personliga uppdragsbeskrivningar för alla chefer Chefsutvärderingar Formalisera ledarnas stöd vid problem Följ upp kommunledningens kommunikation för att sprida mål och värderingar Ledarutvecklingsprogram (befintliga, blivande chefer) Identifiera och utveckla ledarämnen Lansera de nya mallarna för gemensamma projekt och tvärsektionella samarbeten samt tillse att de används i hela organisationen	Överföring av över- och underskott på enhetsnivå

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling Kostnader och resultat i budgetprocessen Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll Kommunikation kring resurser och resultat Jämförelser Extern samverkan	64

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

Piteås budget och styr- och ledningssystemet syftar på att utvecklas mot resultatstyrning. Alla mål, nyckeltal uttrycks i ett medborgarperspektiv. Bedömning av måluppfyllelse görs

löpande under året och fastställs i bokslutet. En stor del av nyckeltalen utgår från resultaten av de återkommande medborgardialogerna. Utvärderarna vill lyfta fram faran med detta eftersom resultaten inte utgår från brukarnas uppfattning av verksamheten. Erfarenhetsmässigt bör även indikatorer som är mätbara utifrån verksamheternas arbete lyftas fram s. k. " hårda mått".

Ledningskedjan för resultat och effektivitetsutvecklingen är tydlig med - styrgruppen som består av förvaltningschefer och nämnsordföranden - förvaltningschefsgruppen leder arbetet i vardagen -kvalitetskedjan med en representant från varje förvaltning i genomförandet.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Kommunen har principer för både ekonomi- och resultatstyrning. Målen är uppföljningsbara och resultatinformation presenteras för varje mål. Resultaten analyseras och bedöms mot uppställda mål. En samlad kostnad för verksamheterna och kapitalkostnader redovisas i årsbokslutet medan personalkostnaderna endast redovisas i personalbokslutet. Kommunen skulle än mer kunna specificera de olika kostnaderna för verksamheterna samt redovisa även personalkostnaderna i bokslutet för att tydliggör sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen.

Ett sätt för att få en tydlig koppling mellan resurser och mål är att beräkna vad tjänsterna kostar. Något samlat grepp kring detta finns inte. Inom skolan pågår ett arbete man med att beräkna en barnomsorgs- och skolpeng även för den egna verksamheten. Piteå kommun skulle kunna utveckla arbetet än mer när det gäller att mäta effektivitetsutveckling utifrån resurser i relation till uppnådd kvalitet.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Politikerna har inte tillgång till dagsaktuella uppgifter från ekonomisystemet idag, vilket kan vara en förbättringsmöjlighet. Uppföljningen på förvaltningsnivå och enhetsnivå sker systematiskt till nämnderna månadsvis. I första hand fokuseras månadsredovisningarna på ekonomin. En redovisning av nyckeltal och måluppfyllelsen följs med en beslutad rapporteringsordning under året. Vid redovisat underskott från enheter vid månadsrapporteringarna får cheferna inkomma med skriftlig redovisning av hur de ska rätta upp det befarade underskottet. Vid avvikelser av måluppfyllelsen i förvaltningen ges tilläggsuppdrag, ibland anslås även medel till förändringsarbetet. Pågående projekt redovisas också regelbundet till nämnder och kommunstyrelse.

Kommunikation kring resurser och resultat

För att kunna följa både resurser och resultat både på enhetsnivå och på central nivå är det viktigt med bra rapporteringssystem. Allt fler kommuner använder idag systemstöd för rapportering, uppföljning av resultat och analys av mål/mått och projektuppföljning etc. Piteå kommun skulle kunna utveckla ett systemstöd för att underlätta för chefer och politiker att få kompletterande information om verksamheten.

Cheferna använder samverkansmöten och arbetsplatsmöten för att sprida information om resultat löpande under året till medarbetarna. Resultatet för förvaltningarna diskuteras på chefsgruppsträffar och ledningsgruppsmöten.

Jämförelser

Piteå deltar kontinuerligt i ett flertal olika jämförelsenätverk gällande kommunala resultat, bl a, Måttbandet och KKiK. Vid intervjuerna beskrevs några lärande jämförelser avseende

enheternas resultat. Enhetsjämförelser skulle kunna göras i högre omfattning, i fler förvaltningar och även mellan grannkommunerna.

Extern samverkan

Kommunsamverkan med några andra kommuner sker bl. a. inom gymnasieintag, bygg- och miljöärenden, räddningstjänsten i syfte att dela kostnader och effektivisera verksamheten. Samvaro- för äldre i byarna, samverkan med kvinnojouren och skötsel av badplatser och småbåtshamnar är exempel på att civilsamhället förstärker kommunens insatser för att öka tryggheten i samhället. Inom området extern samverkan kan det finnas förbättringsmöjligheter genom att än mer undersöka möjliga samverkansformer för att effektivisera kostnaderna, förstärka kommunens insatser, stödja och utveckla tjänsterna både med andra kommuner och civilsamhället. Tyresö och Askersund är goda exempel på kommuner som har en stor samverkar med närliggande kommuner.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
Principer för både ekonomi- och resultatstyrning God rapportering från ekonomi och verksamhet Tydlig avvikelshantering med avseende på ekonomi och verksamhet Redovisning av nyckeltal/mått Kontinuerlig bedömning av måluppfyllelse Systematisk uppföljning av projekt Jämförelser för serviceutveckling (Måttbandet, KKiK, etc)	Jämförelser enheter internt och externt Redovisning av personalkostnader i årsredovisningen Beräkning av tjänster för budgetering och upphandling Extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet Utöka samverkan med civilsamhällets frivilligkrafter för att stödja och vidareutveckla tjänsterna Översyn av resultatindikatorer	Digitalt verksamhetsledningssystem

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
Personalstrategi Rekrytering Kompetens- och medarbetarutveckling Individuell lönesättning Arbetsmiljöarbete Mångfald	59

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

I verksamhetsplanen och budgeten finns de kommunövergripande målen, attraktiv arbetsgivare, heltidstjänster och jämställd arbetsplats. Piteå står liksom många andra kommuner för stora pensionsavgångar bland sin personal. Arbetet för att hantera detta pågår, alla förvaltningar har genomfört kartläggningar av kommande behov.

Rekrytering

Som anställda i Piteå kommun omfattas personalen av olika friskvårdssatsningar och företagshälsovård. Alla som har flera korttidsfrånvarotillfällen får genomgå hälsokontroll.

I Piteå avsätter man årligen, 250 000 kr till en förslagsverksamhet för personalen. 2009 inkom 90 förslag varav 57 belönades. Förslagen ska syfta till arbetsmiljöförbättringar. Piteås organiserade förslagsverksamhet kan vara ett gott exempel för andra kommuner när det gäller att uppmuntra personalen till att bidra till en bättre arbetsmiljö. Effekterna som Piteå har uppmätt av förslagssystemet förutom en bättre arbetsmiljö är även en bättre service till kunderna och besparingar för verksamheten.

Piteå kommun kan även locka med att målet är att alla tillsvidareanställda ska ha rätt att arbeta heltid. Kommunen samarbetar även med näringslivet i gemensamma marknadsföringar för att rekrytera nya medarbetare.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Kompetensutvecklingsbehoven inventeras huvudsakligen vid medarbetarsamtalen. Gemensamma arbetsmiljöutbildningar genomförs löpande i organisationen. För att vidareutbilda befintlig personal och möta upp kommande rekryteringsbehov kan ett förbättringsområde vara att mer systematiskt kartlägga och genomföra de kommungemensamma behoven av kompetensutveckling. Hit skulle även det tidigare nämnda program/ utbildning för att stödja och utveckla medarbetarna gällande service kunna placeras.

Individuell lönesättning

Alla medarbetare erbjuds medarbetarsamtal, även säsongsarbetare. För att samtalen ska upplevas meningsfulla för medarbetarna finns en tydlig inriktning i Samverkansavtalet. Där har överenskommelse gjorts om att medarbetarsamtal ska genomföras samt att de ska upplevas kvalitativa. En medarbetarpolicy som utgår från samma värdeord som finns för ledarna i organisationen Låga, Våga och Förmåga har utarbetats för att tydliggöra medarbetarnas uppdrag. Lönekriterierna har nyligen omarbetats på några förvaltningar och utgår numera ifrån förväntningarna i medarbetarpolicyn. Kriterierna är nära knutna till individuella prestationer och har i god tid gjorts kända för medarbetarna. Även lönesamtal erbjuds till alla anställda. Genomförandet av medarbetar- och lönesamtal följs upp via den årliga personalenkäten. För att stödja samtliga medarbetarna i deras egen utveckling kan införande av individuella utvecklingsplaner till samtliga anställda vara ett förbättringsområde.

Arbetsmiljöarbete

Det finns riktlinjer och rutiner gällande det systematiska arbetsmiljöarbete med checklistor och förslag med framtagna tidsplaner. Personalenkät genomförs årligen och resultatet bryts ned på respektive arbetsplast där en handlingsplan sedan utformas. Skyddsronder sker årligen och mer omfattande arbetsmiljöuppföljningar sker vartannat år. Alla förvaltningars samverkansgrupper ska årligen följa upp och redovisa till den centrala samverkansgrupp hur det systematiska arbetsmiljöarbetet fungerar på förvaltningen. Återkopplingen sker därefter till samverkansgrupperna. Allt personalarbete följs upp årligen i Personalbokslutet som kopplar till mål och personalpolitiska riktlinjer

Mångfald

Ett av mångfaldsmålen när det gäller kvinnor och män är att yrkeskategorier och arbetsgrupper ska bestå av båda könen. Vid tjänstetillsättningar eftersträvas också en jämnare könsfördelning. Man följer regelbundet medelnivån för kvinnors och mäns löner. Andelen medborgare med utländsk bakgrund är än så länge väldigt låg i Piteå kommun vilket återspeglas när det gäller antal medarbetare i kommunen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
Personalpolitiska mål i budget Förslagsverksamhet för personalen Många olika friskvårdsåtgärder för personal Samarbetar även med näringslivet i gemensamma marknadsföringar för att rekrytera nya medarbetare Medarbetarpolicy Strukturerat arbete med medarbetarsamtal Lönekriterier som bygger på medarbetarpolicyn Strukturerat arbetsmiljöarbete	Ökat fokus på kompetensanalys och utbildning utifrån ett helhetsperspektiv Kartlägga och genomföra de kommungemensamma behoven av kompetensutveckling Program för att stödja och utveckla medarbetarna gällande service Individuella utvecklingsplaner som omfattar alla anställda	Mångfald som en resurs i kommunens serviceorganisation

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
Strategiskt kvalitetsarbete Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling Lärande genom omvärldsspaning och samverkan Kreativitet och innovationer IT-stöd	84

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.

Strategiskt kvalitetsarbete

Det finns policy /riktlinjer och anvisningar för kvalitets och utvecklingsarbetet samt för EU - arbetet. Ledarskaps - och medarbetarskapspolicy tar upp Våga Låga och Förmåga, där utveckling är en del. Kvalitetskedjan med en representant från varje förvaltning i samordnar olika undersökningar. Resultaten från undersökningar presenteras såväl internt som på webbplatsen.

Det finns en övergripande IT –strategi för kommunens arbete med IKT för utveckling av interna arbetsprocesser och drift. Dokumenten är under utvärdering och en instruktion för drift är under utarbetande.

Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Gemensamt enkätverktyg finns till alla kommunens verksamheter. Förutom enkäter används fokusgrupper, dialogmöten, medborgardialoger och arbetsgrupper av olika slag. Kvalitetskedjan samordnar olika undersökningar och är det kvalitetsverktyg som kommunen använder sig av för verksamhetsutveckling. Resultaten från olika kvalitetsundersökningar presenteras såväl internt som på webbplatsen.

Piteå kommun har vid ett flertal tillfällen deltagit i externa kvalitetsbedömningar.

Lärande genom omvärldspaning och samverkan

Piteå kommun bedriver en strategisk omvärldsorientering för att lära och fånga upp idéer för sin egen verksamhetsutveckling. Både politiker och tjänstemän deltar årligen i det arbetet. Samtliga nämnder gör sina omvärldsanalyser, resultatet sammanställs därefter kommunövergripande. Omvärldsanalysen är en del i det årliga framtagandet av strategiska mål för verksamheten och de mål som beslutas för nämnderna. Kommunen deltar i lärande nätverk regionalt och nationellt med andra kommuner

För att utveckla kommunens tjänster bedrivs det samverkan med forskarskolorna Umeå och Luleå . Det finns även kommundoktorander anställda på barn- och skolförvaltningen och forskare anställda ute i verksamheten.

System finns uppbyggda för att stimulerar medarbetarnas kreativitet och fånga upp goda idéer och innovationer. Tidigare har i rapporten presenterades förslagsverksamheten som har stimulerat verksamheterna att lämna in en mängd olika förslag på kvalitetsförbättringar. Personalen som lämnar förslag kan kompenseras med varierande storlekar på ersättningar, beroende av hur förslaget värderas av den förslagsgrupp som ansvar för bedömningen. Goda exempel eller arbetssätt kan även uppmärksammas genom att man får presentera det på gemensamma inspirationsdagar i kommen. Det brukar även uppmärksammas i personaltidning som produceras av kommunen för de anställda.

Piteå är ett gott exempel för andra kommuner när det gäller att söka externa utmärkelser och priser som utmaning för att utveckla verksamheter och stärka kommunens självbild. De har bl a mottagit FN-pris för insyn, ansvar och lyhördhet, utsetts till näst bästa skolkommun av Lärarförbundet. När goda resultat uppnåtts inom något område för man ut det både inåt och utåt i organisation både via webb, kommun- och personaltidningarna och i olika skrifter.

IT-stöd

Intranät används i hela kommunen som den huvudsakliga informationskällan för intern information. Tillsvidare anställd personal når det från sina arbetsplatser däremot har inte vika-

riera personallösningar tillgängliga på Intranätet. Att tillse att all personal som verkar i organisationen får tillgång till intranätet kan vara ett förbättringsområde för kommunen.

Personal och chefer kan via det interna IT-systemet registrera och följa administrativa PA-registrering, fakturahantering m.m.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<p>Aktivt kvalitetsarbete</p> <p>Ett tydligt kommunövergripande kvalitetssystem</p> <p>Arbetar med olika kommunövergripande förbättringssteg</p> <p>Förslagslådan för personal</p> <p>System som stödjer, belönar, sprider kreativitet</p> <p>Många jämförelser med andra kommuner</p> <p>Externa utmärkelser</p> <p>Intranät som central informationsbärare och stödfunktion</p> <p>Samverkan med universitet/högskola för att utveckla kommunens tjänster</p>	<p>Jämförelser inom kommunen kan utvecklas</p> <p>Möjliggör tillgång till Intranätet även för visstidsanställd personal</p>	

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
Strategier för samhällsbyggande Samarbete med civilsamhället Samarbete med kulturlivet Stöd till näringslivet Internationella kontakter Hållbar utveckling	76

Allmänt

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

Strategier för samhällsbyggande

En kartläggning har på uppdrag av Kommunfullmäktige genomförts i kommunen tillsammans med företag och föreningsliv gällande Piteås framtid. Arbetet har resulterat i en gemensam avsiktsförklaring "Piteås framtid- attraktiv och uthållig" som antagits av Kommunfullmäktige och skrivits under av företag, föreningar och enskilda. Målet med avsiktsförklaringen har varit att man ska samlas kring frågor och utmaningar som är viktiga för Piteås fortsatta utveckling och framtid. I dialogprocessen framkom många förslag och idéer. Flera arbetsgrupper har redan påbörjat ett arbete inom områdena.

I kommunen finns ett kulturpolitiskt program. Tillväxtprogrammet som vidareutvecklas vart 6:e år. Det har utvärderats och det framtagna tillväxtprogrammet för Piteå kommun 2011-2015 är utsänt på remiss. Några särskilda planer eller strategier när det gäller internationellt arbete och kommunens samverkan med/stöd till frivillig krafter för att utveckla lokalsamhället finns inte utformad.

Samarbete med civilsamhället

I Piteå finns en kultur att ha med civilsamhället som en samarbetspartner i olika aktiviteter som genomförs för kommuninnevanorna. Byråden, studieförbund och olika föreningar är kontaktytor för kommunen. Dessa inbjuds att vara med som utförare och för att vara en del i att påverka.

Kommunen tar inte initiativ till eller stödjer inrättandet av ideella föreningar däremot kan de vara med och samordna aktiviteter eller utveckla nya samarbetsformer. Ett exempel på det är Framtid Pite, en idrottsrörelse som formas i Piteå där kommunen, näringslivet och föreningslivet går samman i en föreningsallians. Idén är att hjälpa alla ideellt arbetande föreningar att få tillgång till coaching, utbildningar, sponsring, delaktighet och workshops. Andra exempel är Vattenbar, drogfri Exit som anordnas vid olika arrangemang sommartid. Under året pågår många olika evenemang i kommunen både inom musik, teater och idrott för Pitebor och turister. Det finns många olika föreningar för den verksamheten, ett utvecklingsom-

råde skulle kunna vara att etablera ett "kulturråd" i Piteå där alla former av verksamhet samlas.

I kommunen finns det olika bidrag att söka för stöd till personer eller oorganiserade grupper som aktivt vill bidra till utvecklingen av lokalsamhället bl. a för integration och för ungdomssamarbete. Piteå kommun går inte aktivt ut och erbjuder uppdrag till frivilliga organisationer för att stimulera deras verksamhet. Däremot ansvarar olika idrottsföreningar för underhåll av fotbollsplaner, skidspår, skidbackar och tillsyn i sporthallar där de bedriver verksamhet.

Stöd till näringslivet

Utbildning, arbete och näringsliv ingår i ett av kommunvisionens fyra strategiska områden. Texten i det strategiska området lyfter betydelsen av tillväxt för kommunens utveckling. Tillväxtavdelningen har ett aktivt samarbete med näringslivet i kommunen. Varje fredag håller man "Näringsrika frukostmöten" med olika teman. Minnesanteckningarna från mötena läggs ut på nätet. Avdelningen skickar också ut ett nyhetsbrev "Tillväxt informerar" en gång i veckan med information om verksamheten och sådant som berör näringslivet i Piteå. Tillväxtprogrammet för Piteå kommun 2011-2015 är på remiss, i detta arbete involveras näringslivet. Det har även startats upp en Facebooks grupp där företagen kan kommunicera. "Tillväxtbloggen", är ett annat exempel på företagsdialog. Kommunen skulle kunna utvärdera samarbetet med näringslivet och hur dessa satsningar påverkat dem. Kommunen bedriver ett framgångsrikt arbete med olika EU-projekt i samverkan med näringslivet.

Ett aktivt samarbete sker med näringslivet för att marknadsföra kommunen, stödja befintliga företag och locka nya etableringar till kommunen. Framtida utmaningar i näringslivsarbetet är att rekrytera nya innevånare/ arbetskraft till Piteås växande arbetsmarknad både inom de privata och kommunala sektorena. En utveckling av den internationella marknadsföringen kan vara ett komplement för att hantera behovet av ny arbetskraft till kommunen. Till det hör då givetvis bostadsplanering och möjlighet till kommunikationer för invånare som väljer att ha sin arbetsplats utanför kommunen.

Internationella kontakter

Piteå har tre vänorter Kandalaksha i Ryssland, Grindavik på Island och St. Barth i Västindien. Det är en hög aktivitet i vänortsutbytet. Elever inom grundskola och gymnasiet genomför studiebesök och förlägger en del av sin utbildning i vänorterna. 2006 invigdes Vänortsparken i Piteå. Här finns tre områden, som var och ett ska associera till respektive vänort. Kontakterna med Ryssland omfattar också verksamhetsnivån. Kommunen driver även många internationella projekt utanför vänortskretsen. Gymnasieskolan deltar aktivt i samarbetsprojekt med andra länder. Alla utlandsresor i kommunen dokumenteras genom reseberättelser.

Hållbar utveckling

En energieffektivisering i kommunens lokaler pågår. Målet är att kommunen före utgången av 2012 ska ha minskat energiförbrukningen i kommunens fastighetsbestånd med en femtedel. Kommun deltar i programmet "Uthållig kommun". Uppdraget är att verka för hållbar utveckling inom områdena fysisk planering, förvaltning av kommunala fastigheter, kommunala transporter, att öka samverkan mellan kommun och näringsliv samt att arbeta mot egna

uppsatta mål.

I Piteå kommuns stadshus pågår under mars, april och maj 2011 en energispartävling inom programmet " Uthållig kommun ". Piteå tävlar då tillsammans med 27 st andra stadshus i att minska elförbrukningen, jämfört med motsvarande period föregående år 2010

En Klimat- och energiplan är utarbetad i brett samarbete, från deltagande av Piteåpanelen till samverkan inom koncernen och med näringsliv. Olika satsningar för att stimulera till cykling och kollektivtrafik har genomförts, satsningarna har bl.a. resulterat i att resandet med kollektivtrafiken ökat kontinuerligt de senaste åren.

I Piteå har det under en längre tid bedrivits forskning kring förnyelsebar energi med skogen som råvara. Nu sker en kraftig expansion av energiteknisk utveckling och tillverkning. Både av taldieselolja, bränslet BioDME gjort av svartlut och träpulver. Nästa stora utvecklingsområden kan bli solenergi och biogas. Världens största vindkraftverk planeras att byggas på Stor Blåliden mellan Långräsk och Koler i Piteå kommun med totalt 1 101 verk. Vindkraften har redan gjort Piteå kommun mer än självförsörjande på hushållsel.

Kommunens arbete för att motverka social och etnisk segregation är idag inte speciellt omfattande. Bakgrunden till detta är den struktur som finns i kommunen och kommunen säger själva att det inte föreligger något behov kring detta. Det kan ändå vara viktigt för kommunen att hålla frågan vid liv om och när kommunen växer. Då kan nya situationer uppkomma som gör att man måste ta tag i frågan.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<p>Många kontaktytor med föreningslivet och näringslivet</p> <p>Starkt varumärkesbyggande</p> <p>Framgångsrikt arbete med EU-projekt</p> <p>Systematiskt miljöarbete</p>	<p>Policy/strategi för arbetet med civilsamhället</p> <p>Utveckla internationellt marknadsföring, för ny arbetskraft</p> <p>Etablera ett "kulturråd"</p> <p>Upprätta en plan/ strategi för att ta emot nya invånare och arbetskraft</p> <p>Kommunikationsmöjligheter för pendlare</p> <p>Utvärdera samarbetet med näringslivet</p>	<p>Motverka social och etnisk segregation</p>

4. Översikt av poängfördelning

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

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	13,5	15	90%
1.2	Hur informeras medborgarna?	14,5	20	73%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	20,8	25	83%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	26	30	87%
1.5	Etik - hur hantera korrupcion?	0,7	10	7%
		75,5	100	75%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	12	15	80%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	8,3	25	33%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	8,4	15	56%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	5,6	15	37%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	7,8	15	52%
2.6	Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	8,3	15	55%
		50,4	100	50%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	13,1	15	88%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	20,3	25	81%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	24,6	25	95%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	20	100%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	10,8	15	72%
		87,8	100	88%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	10,5	15	70%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5,7	10	57%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	14,4	20	72%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	5,2	15	34%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10,5	20	52%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	5,9	20	30%
		52,1	100	52%

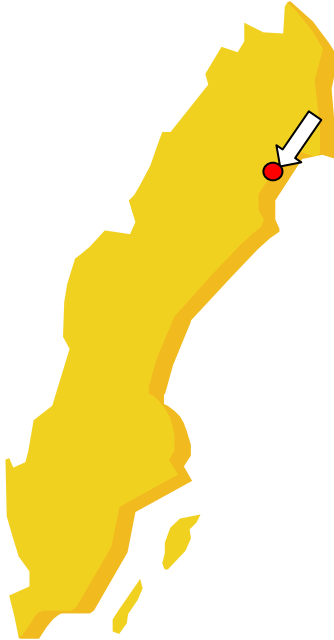
5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	9	15	60%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	8,7	20	43%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	18	20	90%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	12	15	80%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	1,1	20	56%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	5	10	50%
		63,8	100	64%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	5,3	15	35%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	13,5	20	68%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	11	25	44%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	12,1	15	81%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	11,9	15	79%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	5,7	10	57%
		59,4	100	59%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	15	15	100%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	25	25	100%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldspaning och samverkan?	15,8	20	79%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	17,3	20	87%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	11,3	20	57%
		84,4	100	84%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	12,6	15	84%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	13,7	20	68%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	16,7	20	83%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12,8	15	85%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	8,1	10	81%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	12,4	20	62%
		76,2	100	76%

5 Kortfakta om Piteå kommun

Kommungrupp enligt SKL:s definitioner	10. Kommuner i glesbefolkad region	
Folkmängd	40 860	
Folkökning/minskning 2008-2009	-42	
Antal anställda	4 685	
Partier som ingår i styret efter valen 2010	Socialdemokraterna	