

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Åre kommun

2-4 mars 2005

Innehåll:

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

Leif Erichson, Kungsbacka kommun

Gunnar Gidenstam, Sveriges Kommuner och Landsting

1 Vad är Kommunkompassen?

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

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Som framgår utvärderar Kommunkompassen inte verksamheten i sig utan sättet att leda 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 jäm-

förelser med andra kommuner som också utvärderats. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

2 Åre kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Åre kommun

Åre kommun i Jämtland är en stor glesbygdskommun. Den bildades 1974 då Hallen, Mörsil, Kall, Undersåker och Åre gick samman i en storkommun. Kommunen gränssar i väster till Norge. Järnvägen som förbinder Östersund – Trondheim och Europaväg 14 går genom kommunen. Den vackra naturen är fylld av kontraster: här möts fjäll, sjöar, vildmark och bördig jordbruksbygd.

Invånarantalet var vid granskningstillfället 9821 personer. En positiv befolkningsutveckling sedan 1970-talet vände under senare hälften av 1990-talet nedåt. De senaste fyra åren pekar kurvan åter uppåt.

Invånarantalet (2004) fördelade sig på Åres olika församlingar enligt följande:

Åre	3 216
Mattmar	561
Mörsil	1 090
Kall	591
Undersåker	3 067
Hallen	888
Marby	408

Kommunens näringsliv domineras av turismen. Kommunorganisationen har c:a 1000 anställda, vilket motsvarar 700 årsarbetare. Turismen, till övervägande del skidturism, omsätter 1,6 miljarder per år. Sveriges största organisation för skidsport ”Ski Star” är verksam i kommunen. Av de som besöker Åre kommun är 7-8% är utländska gäster. Flygplatsen på Frösön i Östersund är Sveriges enda flygplats med inkommande charter. Här är slutdestinationen för turisterna Åre. 35% av kommunens sysselsatta arbetar inom turism och handel. Beroendet av vinterturism visar sig i arbetslöshets-siffrorna, som stiger kraftigt under barmarksperioden. Det finns i kommunen c:a 1500 företagare på knappt 10 000 invånare. Nyföretagandet är högt jämfört med riket.

Under perioden 2001 – 2011 planeras investeringar på c:a 2 miljarder i Åredalens infrastruktur. Alpina VM 2007 kommer att arrangeras i Åre. Åre kommun, Åreföretagarna och några stora aktörer i turistbranschen har enats om den gemensamma tillväxtstrategin Vision 2011. och en satsning på OS 2014.

Kommunorganisationen

Åres organisation är inte helt och hållet uppdelad i en klassisk nämnd-/förvaltningsstruktur. Det gäller framförallt ansvaret för skola och social verksamhet. Åre är organiserad i fem nämnder som ligger under Kommunstyrelsen. Under barn och utbildningsnämnden, socialnämnden och områdesstyrelsen i Kall finns en sk. ”verksamhetsförvaltning” som leds av en ”verksamhetschef”. Verksamheter i denna förvaltning är gymnasieskola, grund- och förskola, hemvård, IFO. De övriga förvaltningarna är dels Kommunstyrelseförvaltning med centrala stödfunktioner, teknisk verksamhet och kultur/fritid, dels Miljö-, bygg- och räddningsförvaltning. Områdesstyrelsen i Kall har funnits i fem år och har ett lokalt ansvar för förskola, fritidshem, skola (förskoleklass till årskurs 6) och hemvård i Kallbygden. I den kommunala koncernen ingår även Årehus AB (kommunalt bostadsbolag), Åre Strands Aktivitets AB, Åre Kongress AB, Åre Mark AB och Kallgården AB.

Utvärderingen

Utvärderingen av Åre kommun genomfördes i mars 2005 och var kommunens första 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.

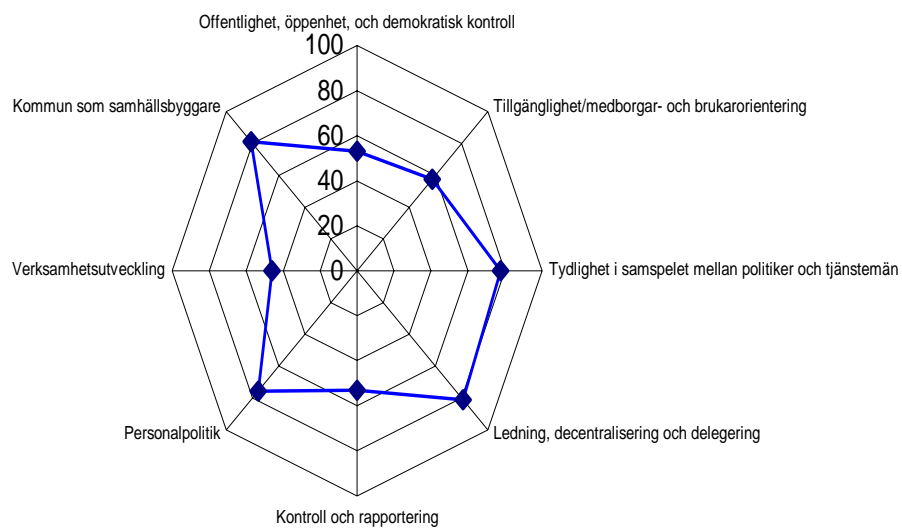
Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Åre kommun 2005 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden. På vart och ett av områdena går det att nå 100 poäng, vilket ger en maximal poängsumma på totalt på 800 poäng.

Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	47
Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	41
Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	63
Ledning, decentralisering och delegering	69,5
Kontroll och rapportering	56
Personalpolitik	60,5
Verksamhetsutveckling	32
Kommun som samhällsbyggare	73
TOTALT	442

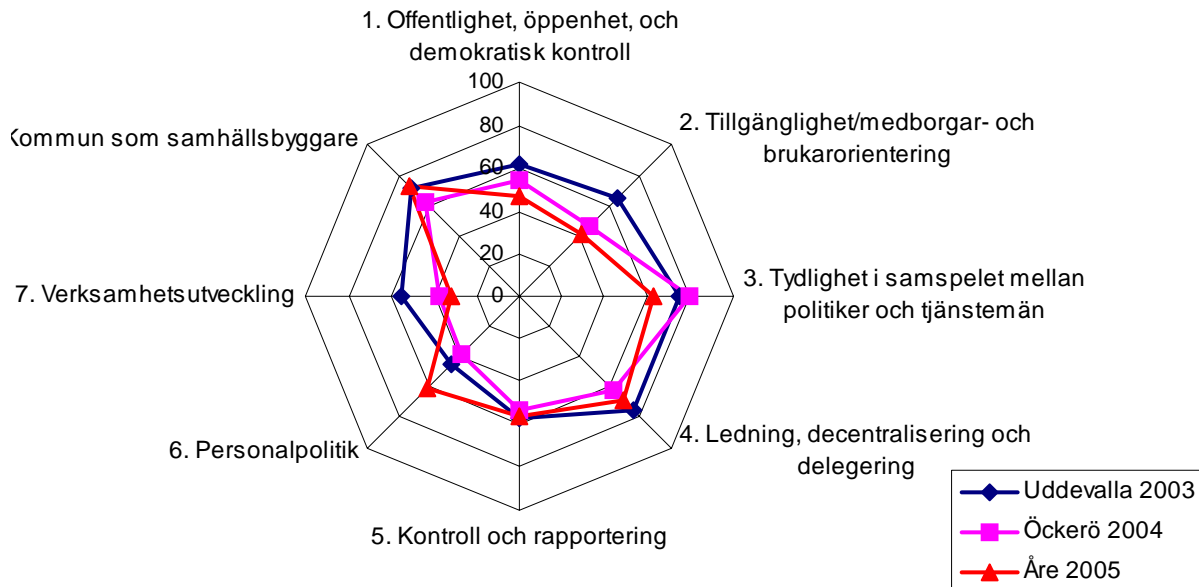
Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I den följande grafiska framställningen illustreras Åres profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning.

Västerås 2003



Samma utvärdering enligt Kommunkompassen har gjorts i ett 30-tal svenska kommuner. En jämförelse med två av dessa kommuner görs grafiskt nedan.

Kommunkompassen, 3 kommuner



Sammanfattning av utvärderingen

Åres starkaste områden är område 3 ”Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän”, område 4 ”Ledning, decentralisering och delegering” och område 8 ”Kommunen som samhällsbyggare”. Sammanfattningsvis kan inom dess områden nämnas några viktiga styrkor som finns i Åre. Det första gäller byggandet av ett integrerat verksamhetsledningssystem som bygger på kommunens målstyrningsmodell. Denna målstyrningsmodell är strukturerat uppbyggd och det finns stora möjligheter till måluppföljning. Åre kommun består av en organisation med delegerat ansvar, där kreativitet och utveckling drivs av chefer och anställda. Till sist måste den dynamik nämnas som finns i näringslivsutvecklingen i Åre. Kommunen ger intryck av att fungera som katalysator för viktiga utvecklingsprojekt inom den expanderade turistindustrin. Alla dessa styrkor är viktiga att befästa och fortsätta att utveckla för att Åre kommun skall kunna tillhandahålla god service för medborgarna. Inom område 2 ”Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering” och område 7 ”Verksamhetsutveckling” når Åre inte lika goda resultat. Här finns stora möjligheterna till förbättringsåtgärder som ytterligare kan stärka bilden av en kommun som på olika sätt försöker utveckla och effektivisera kommunorganisationen.

Styrkor och förbättringsområden

Nedan följer en kort sammanfattning i punktform över de styrkor och möjliga förbättringsområden som utvärderarna anser sig funnit i Åre utifrån Kommunkompassens struktur. En mer detaljerad genomgång av vart och ett av Kommunkompassens åtta områden följer i kapitel 3.

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

Starka sidor

Kommuninformation i Årebladet
Möjlighet att komma till KS presidieberedningar
KF öppna möten med allmän frågestund
Medborgarenkäter

Utvecklingsområden

Handlingar på hemsidan
Populärversioner av viktiga kommunala handlingar
Redovisning av resultat, t.ex. brukarundersökningar, revisionsrapporter, jämförelser

Område 2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering

Starka sidor

Medborgarperspektivet i styrmodellen
Medborgar- och brukarundersökningar

Utvecklingsområden

Service deklarationer
Utveckla hemsidans information om tjänster
Grafisk profil
Medborgarkontorstanken
Synpunkts-/klagomålshanteringssystem
Policy och utbildning kring bemötande/tillgänglighet

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

Starka sidor

Tydligt system för verksamhetsstyrning/uppföljning (kedja)
Åtgärder och genomförandansvar (påbörjat)
Ledningens utvärdering

Utvecklingsområden

Utbildning kring/implementering av styr-/uppföljningssystemet
Ökad verksamhetsuppföljning under året
Klargör roller VAD/HUR

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

Starka sidor

Hög grad av delegering och frihet nedåt i organisationen

Många tvärssektoriella samarbetsformer/projekt
Extern finansiering t.ex. EU
Mall för beskrivning av projekt

Utvecklingsområden

Beskrivning av samarbetsprojekt (mål, kostnad, tidsåtgång, m.m.)
Stödfunktion för problem i och kring ledarskap

Område 5 Kontroll och rapportering

Starka sidor

God ekonomisk återrapportering

Utvecklingsområden

Tätare uppföljning av verksamhet i förhållande till mål
Fler kopplingar verksamhet – ekonomi
Uppföljning av tvärssektoriella projekt

Område 6 Personalpolitik

Starka sidor

God kunskap om kompetensbehov i förvaltningar
Redovisning av kompetensutveckling i årsbokslut
Övergripande arbetsmiljökartläggning
Övergripande ledarutveckling
Fast chefsforum för ledarskapsfrågor

Utvecklingsområden

Övergripande kunskap om strategiskt kompetensutvecklingsbehov
Kunskapsspridning kring individuell lönesättning
Förbättra genomförande av medarbetarsamtal
Mentorskap

Område 7 Verksamhetsutveckling

Starka sidor

Integrering av delsystem (kvalitet, ekonomi, personal) i övergripande styr-
/uppföljningssystem
”Bench Marking”

Utvecklingsområden

Implementering av verksamhetssystem
Systematiska jämförelser med andra utifrån medborgar-/brukarperspektiv
Belöningssystem för goda idéer
Öka täckningsgrad för Intranät

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Starka sidor

Mycket kultur- och idrottsaktiviteter

Många kontaktytor med näringslivet

Utvecklingsområden

Ytterligare internationellt samarbete

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?

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

Åre kommun har flera vägar för att föra ut information kring politiska beslut, vad som är på gång och övriga frågor som bedöms ha ett bredare allmänintresse. En väg är att annonsera i annonsbladet "Årebladet" som kommer ut en gång i veckan. Här publiceras t.ex. inbjudningar till politiska möten, information om planer, förändringar av taxor, mm. En annan väg för information till Åreborna är via lokalpressen. Östersundsposten och Länstidningen, som båda har lokalredaktioner i Åre, är kanske den främsta kanalen för kommuninformation till invånarna. Det finns ingen systematiskt arbete med att skicka ut pressmeddelanden eller att bjuda in till presskonferenser. Enligt uppgift tas kontakt med tidningen utifrån egna initiativ av bl.a. Kommunstyrelsens ordförande, då något viktigt är på gång. En tredje väg för kommuninformation är hemsidan. Där finns sammanträdestider och protokoll tillgängligt från KF, KS och nämnder. Föredragningslistor och de flesta handlingar finns däremot inte på hemsidan. Undantag är centrala dokument som budget och bokslut, som finns utlagda på hemsidan. Det finns ett möjligt utvecklingsområde när det gäller att föra ut mer information kring det som berör KF, KS och nämnder. Flera kommuner, t.ex. Umeå och Söderhamn har sitt diarium tillgängligt via nätet, vilket gör att en intresserad kommuninvånare själv kan söka handlingar relaterat till ärenden som skall beslutas eller om en specifik fråga intresserar. Några kommuner berättar på hemsidan i kort-

fattad form vad som är på gång och vad som har beslutats. Det bör nämnas att Åre kommun har tillgång till publika datorer på alla sina biblioteksfilialer, vilket möjliggör uppkoppling mot kommunens hemsida av besökare på biblioteken.

Kommunala handlingar kan ibland vara svåra att ta till sig och tunga att läsa för en lekman. Ett sätt att underlätta tillgängligheten av viktiga politiska dokument är att ta fram förenklade och mer lättlästa versioner. Efter senaste valet i Åre bestämdes att populariseringar av viktiga beslut och handlingar skulle göras i annonsbladet "Åre-bladet". Detta genomfördes några gånger, men idag görs det inte. En "light"-version av årsplanen håller enligt uppgift på att tas fram. När det gäller att popularisera och förenkla handlingar skulle Åre kunna arbeta mer systematiskt och konsekvent. Lomma, Falköping och Tyresö har tagit fram intressant exempel på förenklade budget- och bokslutshandlingar.

Lika viktigt som att föra ut information kring vad som sker i kommunen, är de vägar som kommunmedborgarna har när det gäller att göra sin röst hörd kring olika frågor som behandlas och beslutas. Åre kommun har några sådana vägar. På presidieberedningarna i KS tre gånger per månad kan medborgare, organisation eller företag bjuda in sig för att berätta om något eller väcka en fråga. Kommunsekreterare tar in förslag och lägger in på dagordning. Kommunfullmäktige försöker att förlägga sina möten ute i kommunens byar. Mötena är öppna och det finns en allmän frågestund i början av KF. Frågan måste vara skriftligt inlämnad i förväg och frågeställaren måste finnas på plats för att ställa frågan. Information av till exempel verksamheter och företag kan lyftas in på Kommunfullmäktiges frågestund innan mötet. För tillfället bereds en remiss till KF där möjligheten till medborgarförslag föreslås.

I Åre finns ett stort antal aktiva byråd eller områdesgrupper. Kommunen använder dessa som kontaktytor för att föra en dialog kring frågor som på något sätt berör invånarna där. Ett exempel på en sådan dialogprocess är arbetet med Åre Strandprojektet. Byråden används inte för att diskutera större kommunövergripande frågor som t.ex. budget, verksamhetsplaner, m.m. Undantaget är områdesstyrelsen i Kall, där 50% av ledamöterna utses av medborgarna direkt, resten av politikerna. Denna politiska styrelse har ett direkt inflytande på budget och planeringsfrågor. Den relativa självstyrelse som finns i Kall härrör från ett demokratiprojekt som genomfördes 1995. I kommunen finns både pensionärs- och handikappråd som politiken har utbyte med.

Kommunen har genomfört ett antal medborgarenkäter. Via dessa enkäter har man bl.a. fångat upp hur medborgarna prioriterar olika verksamheter, vilket är viktig information för bl.a. budgetprocessen.

Det finns några förbättringsförslag inom område 1 som är viktiga att nämna. För Åreborna kan det vara viktigt att ha kunskap om vad kommunen presterar för de skatte-kronor man betalar till kommunen. Det finns väldigt lite av sådana resultat tillgängliga för allmänheten i Åre. Visserligen finns budget och bokslutet på kommunens hemsida, men som tidigare sagts är detta inte en lättläst sammanfattning utan hela dokumentet i sin helhet. Kommunen publicerar inte resultat från de brukarundersökningar som görs i olika verksamheter. Det kan finnas ett värde i detta, då många brukarundersökningar visar mycket goda omdömen, vilket kan vara viktigt att föra ut. Det kan även vara av stort värde att visa för de medverkande att kommunen tar tillvara och

drar slutsatser utifrån de undersökningar som många människor lägger ned kraft på att medverka i. En annan typ av rapporter som det kan finnas värde i att publicera på Internet, är de revisionsrapporter som görs. Dessa innehåller värderingar av kommunens verksamhet som det kan vara viktigt för invånarna att känna till. Trollhättan är exempel på en kommun som publicerar alla brukarundersökningar och revisionsrapporter på nätet.

Att göra mycket dokumentation och information känd på kommunens hemsida kan vara av stort värde, då detta kan tjäna som motvikt till den ibland vinklade information som tas fram i media.

Område 2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering

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

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare. Bemötande och tillgänglighet har också stor betydelse för nöjda medborgare/brukare.

Område två är ett av de områden där Åre har störst potential för utveckling. När det gäller att på ett övergripande plan fokusera på medborgarna/brukarna, så finns detta som en del i kommunens styrmodell som vilar på balanserad styrning med fem olika perspektiv: Ekonomi, Miljö, Human, Process och Medborgare. Medborgare lyfts fram som det viktigaste perspektivet. Denna balanserade styrmodell kan inte sägas fått ett genomslag i kommunorganisationen, utan det finns fortfarande utvecklings- och implementeringsarbete kvar för att ladda de fem perspektiven med styrkraft.

Ett sätt att tydliggöra för brukarna i Åre vad de kan förvänta sig av en tjänst, kan vara att ta fram någon form av servicedeklaration eller garantier där kommunen klargör utifrån ett brukarperspektiv vad det går att få när man utnyttjar barnomsorg, hemtjänst, skola eller annan verksamhet. Det kan vara viktigt att sätta upp en norm för den verksamhet man erbjuder. Det finns inslag av dessa åtaganden i vissa av verksamheternas effektmål, t.ex. mål kring maximal handläggningstid för bygglovhantering och miljötillstånd. Dessa mål får dock betraktas som interna styrmedel eftersom de inte kommuniceras ut till brukarna på något konsekvent sätt. Just att kommunicera ut till brukarna vad de kan vänta sig av en levererad tjänst har stor betydelse, om man som i Åre kommun arbetar mycket med att försöka fånga upp nöjdhet bland medborgare/brukare. Nöjdhet står alltid i relation till en förväntan på den tjänst man har ut-

nyttjat. Är det oklart vad man kan förvänta sig (förväntad kvalitet), så är det också väldigt svårt att bedöma den levererade kvaliteten. Det finns många goda exempel på kommuner som tagit fram servicedeklarationer/garantier för i princip alla sina tjänster. Några av dessa är Rättvik, Falkenberg, Falköping och Stockholms Stad (t.ex. Skarpnäcks stadsdel).

Det finns ett mål i den övergripande utvecklingsplanen som säger att minst 70 procent av medborgarna skall vara nöjda med information kring kommunal verksamhet. Nivån ligger idag på 67%. Det kan även här vara bra att tala om vilken typ av informationstjänster man utlovar. Kommunen ger ut en enkel informationsskrift för nyinflyttade där man presenterar Åre kommun. I tidningen hänvisas till hemsidan och till telefonkatalogen för ytterligare information. På hemsidan ges en översiktlig struktur för kommunens tjänster avseende framförallt organisation. Denna översikt skulle kunna förtydligas och göras mer innehållsrik, framförallt avseende de olika tjänsternas innehåll. Många av förvaltningarna har tagit fram ett eget broschyrmaterial. Detta informationsmaterial kan se lite olika ut beroende på vem som är ägare. Någon tydlig gemensam grafisk profil finns inte i Åre. Det kan vara ett värde i att utforma informationen på ett liknande sätt oavsett vilken verksamhet som står som avsändare för materialet. Det är ett sätt att visa att informationen kommer från samma avsändare; Åre kommun.

En sak som är viktig att komma ihåg är att alla människor fortfarande inte i alla lägen utnyttjar Internet för hitta aktuell information. Ibland kan det finnas ett värde i att få prata med någon personligen som kan svara på frågor och hjälpa till. Det finns flera kommuner som har upprättat medborgarkontor för att tillgodose enkel information och rådgivning på ett och samma ställe. Dessa kommuner har bedömt att det inte alltid är nödvändig för en medborgare/brukare att hitta en för varje fråga ansvarig person eller verksamhet. Man anser istället att många frågor kan besvaras av en gemensam stöd- och informationsfunktion som tjänar flera förvaltningar. Det kan handla om att svara på frågor kring taxor, förmedla ansökningsbroschyrer eller guida vidare in i kommunorganisationen. Ett sådant medborgarkontor är oftast öppet efter kontorstid en eller flera gånger i veckan. För en mindre kommun som Åre kanske en sådan medborgarfunktion skulle kunna handhas av en reception i kommunhuset eller av t.ex. biblioteket.

Valfrihet att kunna välja t.ex. annan förskola eller skola är begränsad i Åre kommun. Detta beror till stor del på den geografiska uppdelning i byar som finns i kommunen där de stora avstånden förhindrar att t.ex. elever väljer annan skola än den i närområdet.

När det gäller att genomföra medborgarenkäter så kan Åre tjäna som ett gott exempel för andra. Kommunen har genomfört större medborgarundersökningar vid flera tillfällen. Frågorna har knutit an till mål i utvecklingsplanen avseende procentsatser kring nöjdhet (kvalitetsindikatorer), upplevelser kring servicenivåer, m.m. Medborgarenkäten har genomförts genom telefonintervjuer.

Även när det gäller brukarenkäter finns det flera goda exempel att lyfta fram. Undersökningar har gjorts inom social- och barn/utbildningsnämndens områden, inom miljö-/bygg-/räddningsverksamheter och en större övergripande undersökning har gjorts

kring in- och utflyttare i kommunen. Intrycket är att resultatet från brukarundersökningarna oftast ger effekter på utvecklingsarbetet i verksamheterna.

I Åre kommun finns inget övergripande synpunkts-/klagomålshanteringssystem. Ett sådant system kan vara viktigt att ha för att fånga upp de spontana reaktioner som kan uppstå i mötet med brukare. Att sammanställa och rapportera synpunkter som kommer in till organisationen kan vara ett sätt att hitta kvalitetsbrister. Det är också viktigt utifrån ett hänsynsfullt bemötande att lyssna och ta till sig de synpunkter och klagomål som brukarna vill lämna. Det finns många exempel på kommuner som har arbetat fram fungerande rutiner för en övergripande synpunkts- och klagomålshandling. Några som kan nämnas är Rättvik, Falkenberg, Södertälje och Uddevalla.

Att bemötandefrågor är viktigt har man tydliggjort i flera verksamheter. Utbildning kring bemötande görs i bl.a. skolan, inom miljö/bygg/räddning och för IFO-personal. Det finns däremot ingen strategi eller utbildning kring bemötandefrågor utifrån ett kommunövergripande perspektiv. En sådan utbildning kan beröra förhållningssätt och rutiner vid det personliga mötet, vid telefonsamtal eller e-posthantering. Här kan finnas goda exempel att hitta i projektet ”Kommun Direkt” som samordnas av Sveriges Kommuner och Landsting. I projektet samverkar kommunerna Falköping, Mark, Trollhättan och Tyresö kring att ta fram exempel på förhållningssätt och utbildning när det gäller bemötande och tillgänglighet.

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

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

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är målstyrningen. 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.

Åre kommun har i revisionsrapporter kritiserats för oklarheter i styrsystemet, vilket har föranlett att kommunen har försökt att strukturera upp styr- och uppföljningskedjan. De stora nämnderna har tidigare gått med underskott. Kvartalsrapporter och delårsbokslut har ofta indikerat en prognos som sedan inte stämmer i bokslut. År 2004 var ett år i balans. Det kan tolkas som att kommunen är på rätt väg när det gäller att förbättra sin styrning och uppföljning, samt att få den att täcka upp både verksamhet och ekonomi. Det är utvärderarnas intryck att kommunen har arbetat fram en tydlig styr- och uppföljningsmodell som om den förankras fullt ut och sedan efterlevs har förutsättningar att vara ett effektivt ledningsverktyg för kommunledningen.

Som övergripande styrinstrument i Åre finns idag en utvecklingsplan som är treårig och bygger på en klassisk målstyrningsmodell med inriktningsmål och effektmål. Det finns mål som är generella och gällande för alla verksamheter. Dessa mål är sorterade i dimensionerna ekonomi, miljö, human, process och medborgare, vilket gör att modellen kan betecknas som en variant av balanserad styrning. De flesta effektmål är av sådan karaktär att de är mätbara och därmed också har förutsättningar att kunna utvärderas.

Respektive verksamhet tar fram egna verksamhetsplaner som vilar på de Kommun- gemensamma inriktnings- och effektmålen. I denna verksamhetsplan skall knytas aktiviteter till de politiskt antagna målen och det skall anges ansvar för dessa. Det skall även anges hur uppföljning skall göras och vem som är ansvarig för denna. Hur utfallet i praktiken blivit avseende verksamhetsplanernas struktur varierar mellan olika nämnder/förvaltningar. Några verksamheter har mycket fylliga beskrivningar av aktiviteter och vissa verksamheter anger inga aktiviteter överhuvudtaget. Alla användare sig av samma mall vilket underlättar läsning och sammanställning. Sammanfattningsvis kan sägas att kommunen har kommit god bit på väg för att bygga en sammanhållen styrkedja.

När det gäller uppföljning görs en ekonomisk sammanställning kvartalsvis. Enligt uppgift avrapporteras även verksamhet muntligt på nämndsnivå varje månad. Utvärderarna har inte kunnat se rutiner eller faktiska sammanställningar för hur detta görs. Ett delårsbokslut sammanställs, där även vissa verksamhetsmått redovisas. Däremot rapporteras inte avstämning gentemot verksamhetsmål. En fullständig avrapportering av verksamhet i förhållande till mål sker däremot i årsbokslutet. Nytt från och med år 2004 är att varje verksamhet i bokslutet skall göra en "ledningens utvärdering", där man utvärderar och analyserar resultatet i bokslut inför det fortsatta arbetet. Detta bedömer utvärderarna vare ett gott anslag som ligger i linje med att ge systemet bättre styrkraft. KS gör under året temauppföljningar av verksamheter 2-3 ggr per år. År 2004 gjordes två stycken – målstyrningsmodellen och frivilligutbildningen.

Ett förbättringsområde för Åre när det gäller uppföljning är att fokusera mer på verksamhetsuppföljning under det löpande budgetåret. Den återkommande ekonomiska återrapporeringen bör knytas direkt till utfall avseende till antagna mål och olika verksamhetsindikatorer (volym, kvalitet). Kan man göra en sådan sammanlänkad återrapporering, är det också lättare att genomföra åtgärder i de fall då prognoser pekar på avvikelser avseende antingen ekonomi eller verksamhet. En annan fråga som kommunen bör resonera kring, är som tidigare nämnts förhållandet mellan vad brukarna förväntar sig och det som mäts i enkäter i form av "nöjdhet". Här finns en risk att man mäter något annat än faktisk kvalitet på levererade tjänster, eftersom många brukare inte vet fullt ut vad de skall förvänta sig.

Vid intervjuerna ges bilden av att gränsdragningen mellan politiker (VAD-frågor) och tjänstemän (HUR-frågor) inte är helt klar i Åre kommun. Intrycket är att båda grupper ibland går in på varandras områden. Generellt så är det ett förhållande som är vanligare i kommuner där styrmodellen är otydlig. En oklar styrmodell kan leda till att politiken känner osäkerhet i sin möjlighet att styra och följa riktningen i verksamheten. De kan därför känna behov av att agera kring praktiskt genomförande av de tjänster som kommunen erbjuder. Eftersom Åres styrsystem är förhållandevis tydligt, kan en tolkning vara att det styr- och uppföljningssystem som finns framtaget i Åre

inte fullt ut ägs av politiker och tjänstemän och därför behöver implementera bättre i organisationen. Det kan finnas ett värde i att diskutera de olika rollerna mer i kommunen och att tydligare formalisera gränserna mellan politik och tjänstemän.

Vill Åre hitta exempel på kommuner som försökt ta fram effektiva styr- och uppföljningssystem, så finns många exempel att inspireras av. Botkyrka, Trollhättan, Uddevalla och Öckerö är några kommuner som har utvecklat olika system och som även har diskuterat rollerna för politiker och tjänstemän.

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

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

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

Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där 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.

Område 4 är ett av Åres starkare områden i utvärderingen. Kommunorganisationen kännetecknas av en hög grad av delegering och friheten är relativt stor på enhetsnivå att själv ansvara för budget, personaltillsättningar och förändringar av verksamhet inom budget- och målräm. Som ett tecken på frihet som föder kreativitet kan ses alla de tvärsektoriella samarbeten som finns mellan många olika verksamheter internt, samt mellan kommunen och externa organisationer. Några av dessa samarbetsprojekt kan nämnas:

- ”Krumsprång” - kultur för barn med särskilt stöd. Samarbete mellan Kulturskolan, TBV, förskola/skola och föreningen Hand i Hand.
- ”Bokraketen” - ett samarbete för att tillgodose invånare i byar med biblioteksböcker. Samarbete mellan kultur/fritid, turistbyrå, förskola/skola, Kallselets butik.
- ”Åre-Stad projektet” – alkoholförebyggande arbete bland ungdomar. Samarbete mellan kommun, polis, restaurangnäring, Åre Hälsocentral.
- ”Hälsodag 0-99”. Samarbete mellan förskola, skola, äldreomsorg, kultur/fritid.

- ”Elevhälsoprojekt”. Samarbete skola, IFO.
- ”Sambu” – informationsspridning kring aktiviteter för ungdomar. Samarbete mellan IFO, skola, kyrkan, kultur/fritid

Flera av dessa projekt och andra delfinansieras av externa aktörer, vilket är ett sätt att få in resurser som kompletterar den kommunala budgeten. Det finns flera EU-projekt i kommunen. EU-projekt, mål ett, finansierar bl.a. ett projekt som ger stöd till elever med särskilda behov. Ett annat finansierar ett tidsanalysprojekt inom Hemtjänsten. Mycket EU-pengar finns med och finansierar utvecklingsprojekten kring Åredalen, t.ex. Mix Megapol Arena och ansökan om alpina VM-ansökan.

När det gäller EU-projekt så är de väldefinierade när det gäller hur de skall beskrivas med angivande av uppföljningsbara mål, tilldelad budget, nedlagd arbetstid, projektledaransvar, m.m. Kraven i upprättandet av dessa strukturerade projektbeskrivningar är att kvalitetssäkra genomförandet och knyta ett åtagande till en budget. Krav på utvärdering är oftast också stor i EU-projekt.

I Åre finns det framtaget en mall för hur projekt skall beskrivas. Här skall anges uppdragsgivare, projektledare, tidsperiod, mål, deltagare och budgeterad tid. Detta är ett gott initiativ. Tyvärr används inte denna beskrivningsmall i alla de projekt som pågår. Det finns ett stort värde i att politiker och medverkande i förvaltningar kan styra och följs upp projekt. Tvärsektorielt arbete i projekt är i de flesta fall utvecklande för en organisation, men oklara projektuppdrag och personer som medverkar i för många projekt kan vara kostandsdrivande för organisationen och belasta kommunens löpande verksamheter. Ett utvecklingsområde för Åre är att kvalitetssäkra användandet av projektbeskrivningsmallen i alla de projekt som pågår i kommunen. Är projekten beskrivna på ett likartat sätt underlättas lärande mellan projekt och ansvariga politiker kan lättare få en helhetsbild kring genomförande och kostnader i projekten.

När det gäller ledarskap och dialog mellan olika nivåer i förvaltningar, så ser det också ut att fungera väl i Åre. Förvaltningschefer anställs allt mer på kontrakt som kan omförhandlas. Detta förfarande kan ha fördelar genom att chefsrollen förtydligas och utvärderas efter en tid. Möten mellan chefer på olika nivåer i förvaltningarna sker rutinmässigt i de flesta fall 1-3 gånger per månad. Förvaltningscheferna anses av de intervjuade vara synliga i verksamheten.

En utveckling inom detta område kan vara att ytterligare utveckla stödfunktionen för problem som uppkommer i ledarskapet. Problem kan alltid uppstå antingen av personlig art eller genom i relation till andra i organisationen. Åre använder sig i sådana situationer av företagshälsovården och de ordinarie chefsmötena som finns. Det kan finnas ett värde i att i krissituationer som uppstår kunna använda sig av en neutral part som kan fungera som samtalspartner eller konfliktlösare. Här kan Kungälv kommun tjäna som en förebild. Kungälv har för sina chefer upphandlat möjlighet till stöd för sina chefer, även då det uppstår problem i privatlivet.

Område 5 Kontroll och rapportering

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärsektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?

- 5.3 Strategier för att synliggöra kostnader?
- 5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner?

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan i även verksamhetsuppföljning avseende även volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av det samma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar grundent 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.

Inom nämndernas ansvarsområde stämmer man av ekonomin månadsvis. I de fall avvikelser uppstår i förhållande till budget inom en verksamhet, skall detta lyftas för diskussion och åtgärd i nämnd. Kan inte nämnden lösa underskott genom omfördelningar av medel, lyfts ärendet till KF med begäran om tilläggsmedel. När det gäller rapportering av verksamhet följer detta den övergripande rapporteringscykeln (KF, KS). Det innebär ett delårsbokslut med viss verksamhetsåterrapportering i form av nyckeltal och årsbokslut där avstämning av verksamhetsmål görs. I sin förlängning kan de få tillfällen som verksamhet återrapporteras, leda till att det kan uppstå ett glapp mellan ledningens kunskap om hur verksamheten utvecklas under året och den relativt goda kunskap man har avseende ekonomins utveckling. En utmaning för Åre kan vara att försöka hitta olika sätt att även under löpande budgetår försöka stämma av utvecklingen i förhållande till de verksamhetsmål som är uppsatta. Ett sätt att närma sig detta arbete kan vara att försöka kostnadsberäkna insatser som görs i verksamheten i form av hemtjänststimmar, undervisningstimmar, boendeplatser, m.m. vid upprättandet av budget. Sådan mått är inte enkla att ta fram, men skulle då de finns kunna ge en löpande information under budgetåret, om de följs upp och kopplas till andra nyckeltal avseende volym och kvalitet.

Tidigare har nämnts de många tvärssektoriella projekt som genomförs i Åre. Hur dessa följs upp är i stor grad beroende på hur de är beskrivna avseende mål, ansvar, uppföljning, kostnader, m.m. Det är svårt att följa upp projekt som inte har en tydlig projektbeskrivning. Flera projekt i Åre följs upp. Det gäller t.ex. EU-finansierade projekt, krumsprång, "Visst kommer boken" och flera andra. Det finns även projekt som utvärderarna har haft svårt att finna bra uppföljningar på. Ett utvecklingsområde kan vara att följa upp projekt på ett mer likartat sätt och försöka sprida information om de projekt som genomförts till hela organisationen.

Område 6 Personalpolitik

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Förekommer prestationslönesystem?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?

- 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?
- 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner kan stå 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.

När det gäller kunskap om behov avseende kompetensutveckling bland personal, så ser den ut att vara hög inom respektive verksamhet och förvaltning. Här finns flera exempel på förvaltningar som har kartlagt kompetensbehovet mycket grundligt, dels på individuell nivå genom medarbetarsamtalen och dels genom förvaltningsövergripande analyser. Ett bra och lite ovanligt grepp är att respektive nämnd och verksamhet i årsbokslutet redovisar sina utbildningsinsatser, både avseende kostnad och innehåll. Det framgår däremot inte vilka kostnadsposter som räknas in i de redovisade kostnaderna. Inom IFO anger man även utbildningstimmar för olika personalgrupper. Ett förtydligande för övriga skulle kunna vara att just se hur många utbildningstimmar per person som olika yrkesgrupper får. Detta skapar en jämförbarhet mellan olika förvaltningar.

När det gäller kommunövergripande kunskap om hela organisationens kompetensbehov, så är den inte lika tydlig. Inom vissa områden som t.ex. psykosocial och fysisk arbetsmiljö är kunskapen förhållandevis stor beroende på bl.a. den kommunövergripande arbetsmiljöenkäten som görs. Följaktligen genomförs många utbildningsinsatser från central nivå med innehåll som rör detta område. Exempel på detta är "Jämt Frisk i Åre", chefsutveckling, rehabilitering, företagshälsovård och gemensamhetsskapande åtgärder. Däremot finns inte lika god kommunövergripande kunskap när det gäller den samlade organisationens strategiska behov utifrån ett helhets- och framtidsperspektiv. Det kan ju vara så att kommunen behöver föra över insatser till en specifik yrkesgrupp på bekostnad av andra.

I Åre sker en individuell lönesättning inom hela organisationen. Lönekriterier finns framtagna centralt, medan andra t.ex. lärarna har lokalt framtagna kriterier. Vid intervjuerna framkommer lite olika bilder över hur systemet fungerar. En sammanfattande tolkning av de diskussioner som fördes är att kunskap kring hur systemet skall hanteras är bristfällig hos många. Det gör att på vissa arbetsplatser är osäkerheten stor kring hur lönen fördelas.

Åre kommun har under senare år arbetat bra och på flera fronter när det gäller kartläggning av arbetsmiljöarbete. Det görs en årlig medarbetarenkät avseende arbetsmiljöfrågor. Den riktas till ett slumpmässigt urval av människor i organisationen (ca 200 st.) och ställer frågor som berör effektmål upprättade inom området "arbetsmiljö". På dessa undersökningar går det inte att få en upplösning per förvaltning eller enhet. Det gjordes en större arbetsmiljöundersökning år 2003 där frågorna ställdes till alla. I denna undersökning finns möjlighet att bryta ner resultatet till enhetsnivå. En ny undersökning med samma frågor kommer att genomföras år 2005, vilket skapar möjlig-

het till jämförelse över tid. Förutom det överordnade arbetsmiljöarbetet genomför alla enheter ett arbetsmiljöarbete enligt gällande samverkansavtal.

När det gäller medarbetarsamtal, så skall dessa enligt rutiner göras på alla arbetsplatser. Det finns även centralt framtagna anvisningar över hur dessa samtal skall genomföras. I praktiken genomförs enligt uppgift inte medarbetarsamtal konsekvent på alla arbetsplatser. Stora arbetsplatser med många underställda försvårar möjligheten att genomföra samtalen. Både inom äldreomsorgen och skolan finns arbetsplatser på 40-50 personer per chef. Räddningstjänsten är också en verksamhet som har ett stort antal underställda på en chef. Det pågår ett arbete i kommunen med att försöka få ner antalet underställda per chef till omkring 30 st. Inom detta område pågår ett förbättringsarbete i Åre kommun, som utvärderarna bedömer vara mycket viktigt.

Kommunen har ett omfattande ledarutvecklingsprogram. Ett grundutbildningsprogram har genomförts för alla chefer. Omfånget har varit omkring en arbetsvecka. Programmet erbjuds även nya chefer. Utöver detta ges en löpande chefsutbildning med obligatorisk närvaro kring t.ex. medarbetarsamtal, lönesamtal och arbetsrätt. Dessa ledarutvecklingsdagar genomförs omkring 6 gånger per år och berör även frågor som rör rollen som ledare, ledarens uppdrag, hur ledare bidrar till utveckling av verksamheterna, m.m.

Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att ta fram ett mentorsprogram för chefer i organisationen. Ett sådant mentorsprogram skulle kunna genomföras tillsammans med det lokala näringslivet. Även kommunens ledarutvecklingsdagar skulle åtminstone vid vissa tillfällen, genomföras tillsammans med chefer inom näringslivet.

Område 7 Verksamhetsutveckling

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

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

I Åre strävar man med att all styrning och uppföljning byggs in i kommunens övergripande styrsystem. Ambitionen är att inte skapa egna system för kvalitet, ekonomi, personal, miljö, m.m. Tanken att kvalitetsfokus i organisationen ligger på tydlighet i målstyrningsmodellen och hög kvalitet i upprättandet av mål och uppföljning av dessa mål. Stor hjälp är i detta arbete är den framtagna "snurran" som beskriver vad som skall göras när avseende styrning och uppföljning. I skolan anges "problembaserad inläring" som det interna "kvalitetssystemet". Ett arbete pågår för att föra ihop detta system med det övergripande tänkandet kring styrning och uppföljning. Det finns enligt många intervjuade en bit kvar innan styr- och uppföljningssystemet är förankrat ute i organisationen. Det är utvärderarnas bestämda uppfattning att Åre är på rätt väg när det gäller systematisk verksamhetsutveckling. Utmaningen ligger i att lägga kraft på att systemet och förståelsen av detta förs ut till alla i organisationen. Ett system som av de anställda upplevs vara något "onödigt" som kommunledningen påtvingar resten har inte stora möjligheter att skapa en reell verksamhetsutveckling.

Att lära av andra kan vara det mest kostnadseffektiva verktyget när det gäller verksamhetsutveckling. Åre kommun har byggt upp många samarbetsformer med andra kommuner som innehåller delar av ömsesidigt lärande. Några exempel: Omsorgens medicinskt ansvariga sjuksköterskor träffas regelbundet i olika kommuner. Räddningstjänst samverkar med andra kommuner i länet "Räddsams". IFO-personal träffas inom länet. Detta gör även kulturcheferna. Kollegiegranskning har genomförts inom IFO mellan Åre och Krokoms kommuner. Även internt inom förvaltningar finns många exempel på lärande av varandra. Chefer inom olika verksamheter ingår i olika former av nätverk. Det är t ex nätverk för kommunchefer, economichefer, näringslivschefer, IFO chefer och inom skolan område.

Ett utvecklingsområde när det gäller lärande jämförelser skulle kunna vara att utifrån ett medborgar-/brukarperspektiv göra systematiska jämförelser mellan olika kommuner i nätverksform. Detta har skett vid enstaka tillfällen i samband med utredningar kring sarskolereformen och inrättandet av ett gemensamt gymnasieförbund med jämtlandskommuner. Inspiration kring hur ett sådant jämförande kan göras mer systematiskt, finns att hämta bland de sex olika nätverk av kommuner som i Sveriges Kommuner och Landstings regi arbetar med jämförelser. Mer information kring detta finns på förbundet hemsida under "kvalitetsprojektet".

På en arbetsplats som är så stor som kommunen, finns det många kreativa människor. Det är då viktigt att man i organisationen har system som fångar upp dessa goda idéer och kan omsätta dem till praktiskt förbättringsarbete. En del av ett sådant system kan vara att belöna och uppmärksamma de människor som tänker nytt och genomför förbättringar. Tyvärr är "Jantelagen" en vanlig företeelse i många organisationer. Några kommuner som prövat vägar att uppmärksamma goda förebilder är Hyllie stadsdel i Malmö där en förvaltning har "veckans glädjetjut", Trollhättan som delar ut en kvalitetstårta och Kungälv som arrangerat "Det goda exemplets mäsas". Här finns möjligheter till förbättring i Åre.

Intranät håller i många kommuner på att växa till att bli den viktigaste informationsbäraren för hela organisationen. Åre kommun arbetar med att lägga ut de centrala styrdokumenterna på Intranät (First Clas). Det pågår ett arbete med att sammanfoga ekonomi- och personalhandbok på Intranät för att skapa större enkelhet och tydlighet. Detta ligger i linje med tänkandet i Åre där strävan är att det skall finnas ett över-

gripande verksamhetssystem kopplat till styrning och uppföljning. Tyvärr är fortfarande möjligheten att komma åt Intranät begränsade inom vissa yrkesgrupper. Det gäller bl.a. förskolepersonal. Det begränsar dels möjligheten att nå viktig information och dels tillgången till de bärande IT-systemen (personal, ekonomi, diarium, m.m.) i organisationen. Bl.a. finns i Åre möjlighet till att själv registrera sjukdom, semester, tjänstledighet, m.m. i personalsystemet. Detta system skulle kunna spridas till alla anställda i kommunen.

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?

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.

Åre ligger bra till när det gäller mycket av det som bedöms under detta kriterium. Kommunen stöttar föreningslivet med ekonomiskt bidrag och andra stödformer. I Åre finns ett stort utbud av kultur- och idrottsevenemang. Det privata näringslivet erbjuder framförallt i Åredalen många nöjesevenemang under vintersäsongen. Det nybyggda Mix Megapol Arena innehåller en större konsertlokal som används av bl.a. Kulturskolan för sina evenemang. Rösmohallen är en annan arena som erbjuder möjlighet till skridskoåkning, fotboll, curling, klättring på klättervägg och enstaka kulturarrangemang. När det gäller idrott utmärker sig givetvis vintersäsongens skidåkning i för svenska förhållanden unika skidsystem.

Kommunens kontakter med det lokala näringslivet är mycket god. Det finns flera arenor för sådana kontakter. En gemensam tillväxtstrategi, vision 2011 har gemensamt tagits fram Åre kommun, Åreföretagarna, Skistar och Holiday Club. Denna grupp träffas fortfarande en gång per månad. Öppna träffar med Åres näringsliv sker två gånger per år. I Åres byar möts företag och bybor fyra gånger per år. Genom olika former av länssamarbete kan kommunen slussa företag till stöd när det gäller kompetensutveckling, nyföretagarstöd och exportstöd.

När det gäller internationellt samarbete finns flera goda exempel. Ett spännande vänortssamarbete med Zarnesti kommun i Rumänien har inletts. Grundtankarna i samarbetet utgår från "Earth Charter" och omfattar en hållbar utveckling ur såväl ekonomisk, ekologisk, social och demokratisk synvinkel. Det sker främst inom områdena ekoturism, utbildning och kultur. För detta har kommunen fått projektpengar från SALA-IDA. Åre har även ett vänortssamarbete med Meråkers kommun i Norge. Ett pilotprojekt har nyss avslutats där de båda gränskommunernas gemensamma utvecklingsmöjligheter utretts. Över 20 utvecklingsspår identifierats. Inom ramen för kommunens miljöarbetet har Åre deltagit i Projektet "Miljöledning i Nordens Gröna Bälte" tillsammans med kommuner och företag i Jämtland och Trøndelag.

Kommunen har engagerat sig i flera stora EU-projekt. Det gäller bl.a. byggandet av Mix Megapol Arena och ansökan om alpina VM och OS. Det internationella samarbetet, kanske inom ramen för turistsatsningarna, skulle säkert kunna utvecklas ytterligare.

4. Poängredovisning

Kommunens resultat per område

Nedan följer en redovisning av poäng på varje delkriterium. Den sammanlagda poängen på varje huvudkriterium är 100 möjliga.

Kommunkompassen - Resultat av huvudområden och delfrågor							
Åre kommun							
	max-poäng	egna poäng	%		max-poäng	egna poäng	%
1 Offentlighet och demokratisk kontroll				2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering			
1.1 Hur informeras medborgarna?	40	20	50%	2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	2,5	25%
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	22	55%	2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	9	45%
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	5	25%	2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	8	40%
				2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	16	80%
				2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	4	20%
				2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	1,5	15%
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4 Ledning, decentralisering och delegering			
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	25,5	85%	4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	25,5	85%
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	10	50%	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	13,5	45%	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	15	75%
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	14	70%	4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	8	40%
				4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	5	50%

	max- poäng	egna poäng	%		max- poäng	egna poäng	%
5 Kontroll och rapportering				6 Personalpolitik			
5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	28	70%	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	8	40%
5.2 Hur sker rapporteringen från tvärsektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	12	60%	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	10	50%
5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	9	45%	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	7,5	75%
5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	7	35%	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	16	80%
				6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	10	50%
				6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	9	90%
7 Verksamhetsutveckling				8 Kommunen som samhällsbyggare			
7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	10	50%	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	32	80%
7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	6	30%	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	15	75%
7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	4	20%	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	20	15	75%
7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	9	45%	8.4 Kommunens internationella kontakter.	20	11	55%
7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	3	15%				

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

Kriterium	Botkyrka 2003	Sundsvall 2003	Uddevalla 2003	Öckerö 2004	Åre 2005
1	83	49	62	54	47
2	76,5	38	65	45,5	41
3	89,5	52	74,5	79	63
4	81,5	63,5	76	62	69,5
5	76	45	57	53	56
6	72,5	36	44,5	38	60,5
7	67	24	55	37	32
8	93	59	72	63	73
Totalt	639	366,5	506	431,5	442

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska, men även andra nordiska kommuner har använt utvärderingsmetoden. Sammanlagt har ett 100-tal kommuner utvärderats. Följande svenska kommuner och stadsdelar har utvärderats förutom Åre kommun: Bollebygd (2004), Botkyrka (2003), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Halmstad (2002), Hyllie, Malmö Stad (2005), Härnösand (2005), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungälv (2002, 2005), Landskrona (2004), Lidköping (2002), Lundby, Göteborgs Stad (2004), Mora (2004), Nacka (1996, 2003), Nybro (2004), Piteå (2003), Sandviken (2002), Sigtuna (2005), Skarpnäck, Stockholms Stad (2004), Sundsvall (2003), Säffle (2004), Söderköping (2005), Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Uddevalla (2003), Umeå (2003), Västerås (2003), Åmål (2004) och Öckerö (2004). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på svenska Kommunförbundets hemsida www.skf.se.