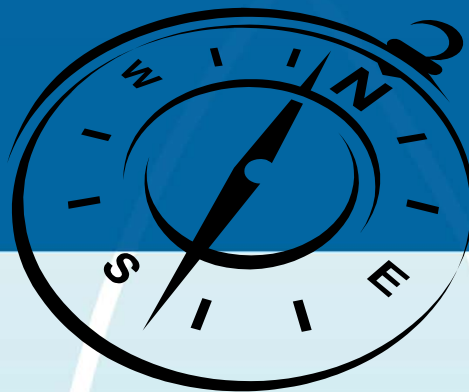


KommunKompassen

ANALYS AV

ÅRE KOMMUN

2011



Märit Melbi
Bengt-Olof Knutsson
2012-02-18

Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Åre kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång...	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	5
	Område 1 Offentlighet och demokrati	5
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	7
	Område 3 Politisk styrning och kontroll.....	9
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	11
	Område 5 Resultat och effektivitet	13
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	14
	Område 7 Verksamhetsutveckling	16
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	18
4.	Översikt av poängfördelning.....	20
5	Kortfakta om Åre kommun	24

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 og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

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

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

De åtta huvudområdena är:

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

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. 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 Åre kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

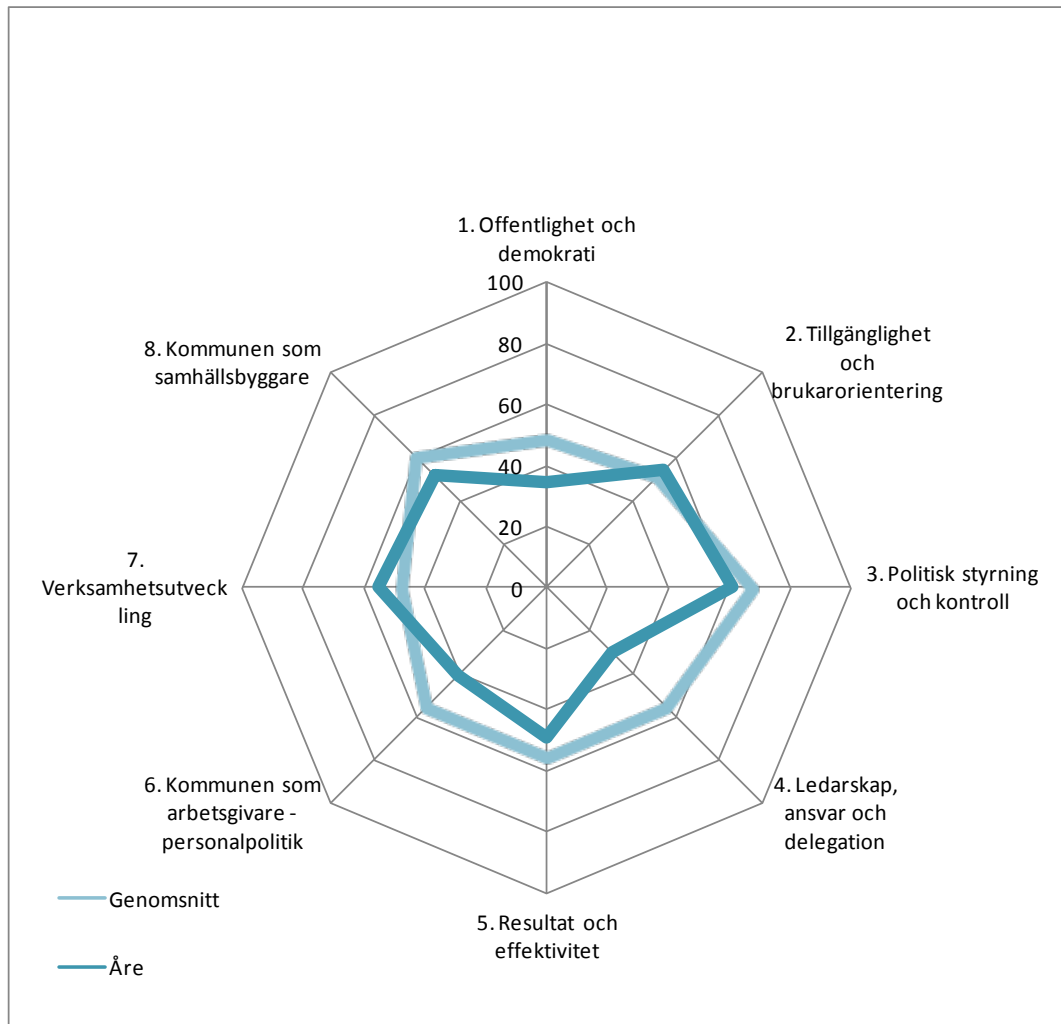
Utvärderingen av Åre kommun genomfördes i december år 2011 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns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

Sammanfattning av resultat 2011 – 380 poäng

Tabell 1 Åre kommun 2011 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden. Nedan visas Åres totaltpoäng samt poängfördelningen per område.

	Poäng 2011
1. Offentlighet och demokrati	35
2. Tillgänglighet och brukarorientering	55
3. Politisk styrning och kontroll	60
4. Ledarskap, ansvar och delegation	31
5. Resultat och effektivitet	49
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	42
7. Verksamhetsutveckling	55
8. Kommun som samhällsbyggare	53
TOTALT	380

I nedanstående diagram illustreras Åres profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av 19 utvärderingar enligt Kommunkompassen 2.0. 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.



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
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling och information • Information till medborgare • Dialog och medborgarmedverkan • Etik – motverkan av korruption 	35

Allmänt

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, 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.

Sammanfattning

Det finns ingen särskild plan för demokratiutveckling och information. Däremot uttrycker det övergripande målet som rör Medborgare ambitioner när det gäller medborgarnas tillgång till information, tillgänglighet, möjlighet till inflytande och hur man upplever kontakten med politiker och kommunen.

Kallelser till möten finns tillgängliga på kommunens hemsida, dock inte underlagen. Däremot får tidningarna såväl dagordning som underlag. KF möten annonseras i dagspress. Övriga sammanträden anslås i kommunhuset. I lokala annonsblad har man regelbundet annonsplats. Det görs inga sammandrag av möteshandlingar, den som vill ta del av information får läsa tidningarna eller hela protokoll. Kommunen har ingen egen tidning. Via hemsidan www.321an.se kan man lyssna på KF sammanträden. De sänds också på Radio Åredalen. Lokalradion, annonsblad som "Årebladet och "Kalendariet" används för att sprida information. När det gäller sociala medier så har facebook och blogg använts i begränsad omfattning. Det finns en öppenhet för att pröva. Någon menade att kommunen är så liten så att man känner alla ändå.

Man har en bra struktur på årsredovisning och på budget där man tydligt framställer utfall mot mål per verksamhet. Dessa publiceras både i papper och på webben. Under den så kallade Åredagen sker viss återrapportering av information om resultat till invånarna även om inte den är heltäckande eller systematisk.

Resultat från medborgar- respektive brukarundersökningar rapporteras inte systematiskt till invånarna. Det finns ingen systematisk jämförelseredovisning mellan Åre och andra kommuner. När det gäller förvaltningsrevision redovisas dessa för respektive nämnd och diarieförs därefter. Ingen publicering sker av revisions- eller intern kontroll rapporter. Det finns ett pågående projekt som ska utveckla teknik för att göra resultat tillgängliga för medborgarna men inget är färdigt i dagsläget. Det pågår inget arbete för att invånarna ska engagera sig och aktivt använda och diskutera resultaten.

Det finns en lång tradition av bymöten i Åre kommun. Bymöten hålls kring frågor som ekonomi, skolor, vindkraft och strandskydd. Erfarenheterna av dessa möten har varierat. Ett

tidigare EU finansierat byutvecklingsprojekt resulterade i att invånarna, efter en motion i KF, fick en egen lokal nämnd i Kall med till hälften direktvalda, lokala ledamöter.

Allmänhetens frågestund finns. Frågorna ska lämnas skriftligt senast tre dagar före sammanträdet. Frågorna ska besvaras under kommande, eller vid särskilda skäl, vid nästkommande möte. Medborgare kan även ställa muntliga frågor vid KF:s sammanträde.

Medborgarförslag får väckas av den som är folkbokförd i kommunen. Den som lämnat förslag bjuds in till KF när ärendet ska behandlas.

Det går att hitta namn, e-postadresser och telefonnummer till kommunens politiker.

Kommunen har genomfört medborgarundersökningar vartannat år, ungefär på samma sätt de senaste tio åren. Från och med 2011 kommer man att göra undersökningar varje år. Resultaten presenteras i olika forum för politiker och tjänstemän. Under 2011 presenterades även resultatet på den så kallade Åredagen. Rapporten marknadsförs på hemsidan. Resultatet finns med i det fortsatta arbetet med utvecklingsplanen (budget). Alla verksamheter ska beskriva hur man ska förbättra och uppfylla målen.

Åre kommun har ingen plan för att motverka korruption eller något system för att fånga upp oegentligheter. Det finns ett internkontrollsystem som några tycker motverkar korruption. Det finns ingen whistleblower funktion.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Lång tradition av medborgarmedverkan via bymöten • Möjlighet till frågestund, förslagsställande 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla formerna för bymötena • Utforma populärversioner av beslut • Gör underlagen tillgängliga på webben • Använd jämförelser för att engagera invånarna • Utveckla strategin för demokrati - och informationsutveckling • Resultatredovisa till invånarna • Strategi/ diskussion om etiskt förhållningssätt och korruption

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarorientering • Tillgänglighet och bemötande • Information om service och tjänster • Valfrihet • Brukarundersökningar • Deklarationerna och synpunkts-/klagomålshantering 	55

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Högt 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.

Sammanfattning

Det finns ingen särskild plan eller övergripande strategi för brukarorientering. Däremot är det en integrerad del av ledningssystemet även om brukaren är definierad som medborgare.

Utbildning i bemötande och tillgänglighet har skett i varierande omfattning. I utvecklingsplanen finns mål för anställdas bemötande samt tillgänglighet när det gäller information. Bemötande är än så länge inget kriterium vid nyrekrytering, däremot är det ett lönekriterium. Utöver lönekriteriet finns inget sätt som kommunen premierar gott förhållningssätt och gott bemötande på. Via medborgarenkäten mäts tillgänglighet och bemötande regelbundet. Det mäts även i brukarundersökningar.

Det sker ingen systematisk mätning och utvärdering av hur brukare och invånare upplever informationen på hemsidan. Däremot följer man regelbundet upp de frågor kundtjänst tar emot från brukare. Man har också bra uppföljning på vilka hemsidor som besöks mest frekvent.

Att som brukare göra jämförelser av verksamheter går inte genom informationen på hemsidan. Uppföljning och jämförelser görs i alla verksamheter men de samordnas inte och det finns heller ingen pedagogisk presentation av dessa.

Åre kommuns bygglovstjänst fungerar väl och är en av landets mest besökta.

Man kan få röstinformation via webben. Sydsamiska erbjuds som standardspråk.

Man har skapat en ny organisation av den tidigare växelfunktionen som nu ska fungera som en kundtjänst med nya arbetsuppgifter.

Invånarna kan välja skola och förskola men det lockar få i en glesbygdskommun.

På särskilda boenden har man så kallade boenderåd där även anhöriga kan finnas. Dessa träffas två gånger per år. Där kan tjänsterna anpassas genom diskussion.

När det gäller taxor erbjuds man för sophantering en fast och en rörlig del. Som brukare kan man påverka den rörliga. Inom barnomsorgen betalar man hel eller halv avgift.

Valfriheten när det gäller alternativa utförare begränsar sig till föräldrakooperativ inom barnomsorgen. Inom hemvården omfattar valfriheten biståndsbeslut för servicetjänsterna städ, tvätt och inköp.

Man tillämpar rambudgetering men har som ambition att utveckla pengssystemet.

Kommunen arbetar med brukarundersökningar inom samtliga verksamheter, dock med varierande intervaller. Man gör inga jämförelser av brukarundersökningar mellan verksamhetsområden. Inom de större verksamhetsområdena som skola och socialtjänst gör man jämförelser

mellan enheter. När det gäller jämförelser med andra kommuner görs dessa systematiskt av LSS verksamheter, inom gymnasieskola och grundskola samt för verksamheten ensamkommande flyktingbarn.

I samband med att servicedeklarationer arbetas fram används fokusgrupper för att undersöka vad brukare/medborgare tycker är viktiga kvalitetsfaktorer.

Det finns servicedeklarationer som går att hitta på hemsidan. I samband med att man blir ”kund” får man ta del av dem.

När det gäller klagomål finns det rutiner, om än inte heltäckande. Bäst fungerar rutinerna när det gäller skolskjutsar, vård och omsorg samt miljö och bygg.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Brukarorientering synlig i ledningssystemet • Regelbundet arbete med medborgarenkäter • Bra uppföljning av hemsida • Bygglovsguiden 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla arbetet med bemötande och tillgänglighet • Utveckla e-service • Vidareutveckla servicedeklarationerna • Ta tillvara resultaten från brukarundersökningarna

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • System för styrning och uppföljning • Politiska mål • Uppföljning och rapportering • Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän • Samspel och dialog 	60

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.

Sammanfattning

Kommunen har en dokumenterat tydlig styrkedja som också bekräftas i intervjuerna. Alla verksamheter gör planer där det står hur de ska bidra till att uppfylla målen. Politikerna har fastslagit att inriktningsmålen är ett sätt att uttrycka värdegrund på. Dessa har konkretiserats av fem värdeord för kvalitet. *Hållbar utveckling, Värdskap/bemötande, Tillgänglighet, Delaktighet, Trygghet.*

Modellen för styrning och uppföljning är väl förankrad hos alla chefer och politiker.

Kommunen styrs av tydliga och uppföljningsbara mål. Resultatindikatorerna fångar volym och kvalitet men i princip inte effektiviteten. När det gäller egna bolag och upphandlad verksamhet så avspeglas inte kommunens egna mål.

Mål och fördelning av resurser är inte sammankopplade processer. Det finns ingen dokumentation som tyder på att resursfördelning är kopplat till målen. Ingen kunde heller under intervjuerna visa på det. Man förväntas öka/ändra servicen inom tilldelad ram.

Uppföljningar görs månadsvis, per tertial och årsvis. Ekonomin följs upp månadsvis, dock ej effektmålen som följs upp vid tertial och årsredovisning. De prioriterade inriktningsmålen effekter följer alla upp. När det gäller verksamhetsmålen aggregeras bara dessa inom verksamheten, inte till KS. Man tillämpar ingen standardmodell för att göra analyser. Analyserna redovisas i olika rapporter till politikerna, inte i årsredovisningen. Pengar kopplas sällan till vad som åstadkommit.

Sjukfrånvaro, andelen kravmat och energiförbrukning är exempel på uppföljning som görs över sektorgränser.

När det gäller resultatjämförelser med andra kommuner så görs inte detta.

När det gäller användningen av systematisk förvaltningsrevision som ett sätt att bättre bedöma verksamheten finns en utvecklingspotential. Externa utvärdering och användning av jämförelser är möjliga utvecklingsvägar.

Chefer har ett delegerat ansvar för personal, arbetsmiljö och ekonomi. Man har inte rätt att flytta medel mellan huvudverksamheter. Man upplever inte att politiker och tjänstemän går in på varandras områden i allt för hög grad.

Ordförandegrupp och ledningsgrupp har träffas en till två gånger under hösten i samband med framtagande av utvecklingsplanen. Även de ordinarie presidieberedningarna fungerar som en arena för politiker och tjänstemän.

Inom barn- och utbildningsnämnden samt socialnämnden finns kontaktpolitiker som har fyra arvoderade dagar per år för att informera sig om verksamheten. Inom teknisk verksamhet och näringsliv har kommunalråden gjort en ansvarsfördelning.

Vid varje ny mandatperiod genomförs en förtroendemannautbildning. Övriga utbildningar erbjuds när behov uppstår. Ofta är det kortare utbildningsinsatser i samband med ett möte.

Utvärderingar görs av hur politikerna uppfattar underlagen, i år med utgångspunkt från de fem KOMMUNGEMENSAMMA inriktningsmålen. Sedan har nämnderna egna inriktningsmål. Man frågar också hur politikerna upplever dialogen med tjänstemännen. Tyvärr är inte politikerna så bra på att svara på enkäten.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Styrningen präglas av helhetssyn med en etablerad modell • Bra rutiner för rapportering av ekonomi och verksamhet • Bra stöd till politiker • Bra arenor för informella samtal mellan politiker och tjänstemän 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeta med resultatjämförelser • Utveckla arbetet med att konkretisera värdegrunden • Vidareutveckla styrmodellen • Använd extern utvärdering för bredare bedömningar • Tydliggör styrningen av bolagen och i upphandlingar • Länka samman mål och resurser i styrningen

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	31

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.

Sammanfattning

Det finns ingen tydlig strategi för ledarskapet i Åre. Det finns ett dokument som beskriver arbetsgivarpolitiska riktlinjer och vissa delar av humanmålen i inriktningsdokumentet kan härledas till ledarskap men det är mycket otydligt.

Resultatenhetschefer har rätt att omfördela resurser inom sitt ansvarsområde men kan inte disponera underskott eller överskott mellan budgetår. Nämnderna kan däremot efter ansökan i KS/KF be att få ta med överskott alternativt slippa underskott i kommande budget. Resulta-

tenhetschef har fullt ansvar när det gäller omdisponering av befintliga tjänster men om det gäller utökning inom befintlig ram måste förvaltningschef godkänna.

När det gäller tvärssektoriellt samarbete finns inga rutiner för hur mål ska följas upp eller hur resurser fördelas. Vi fann heller inga rutiner för ansvar. Inte heller någon övergripande sammanställning av vilka tvärssektoriella processer som pågår.

Det framgår inte vad som ska känneteckna ett framgångsrikt ledarskap. Möjligtvis får man göra en uttolkning av kommunens vision samt i värdeorden som finns i utvecklingsplanen. I de chefsavtal/kontrakt som finns anges inte resultatförväntningar. Eftersom inga avtal finns om resultat finns inte heller något som säger vad som sker om inte resultat uppnås.

Regelbundna chefsutvärderingar görs av såväl chefer som av medarbetare. Det finns pengar öronmärkta för att belöna goda ledarprestationer såväl som goda medarbetarprestationer men dessa används sällan. En förklaring var ”jantelagstänkande.

Arbetsplatsträffar och enhetsträffar regelbundet är det främsta sättet att sprida och inhämta information. Alla centrala chefer sitter i samma hus så det informella utbytet är stort. Kommunchefens träff med KS ses som ett viktigt möte.

Om en chef får problem som rör rollen och ansvaret finns inga tydliga rutiner för hur man ska agera. Företagshälsovård och personalavdelning anges som resurs. Här anger man i intervjun att det saknas viktig kompetens.

Kommunen driver ingen ledarutbildning själv eller i samarbete med någon annan. De som velat har kunnat gå en UGL-utbildning.

Det finns ett embryo till ett ledarutvecklingsforum men det upplevs inte ha hittat sin form ännu.

Man har ingen strategi för hur ledarämnen ska tas tillvara och utvecklas.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydlig delegation för resultatenheterna • Regelbundna chefsutvärderingar 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla ledarskapsstrategi med t ex resultatförväntningar • Behov av att utveckla befintliga ledarforum • Levandegör värdegrunden • Utveckla styrning av tvärssektoriellt arbete • Behov av system för att ta tillvara och utveckla ledarämnen

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan 	49

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?

Sammanfattning

Det finns ingen strategi för resultatstyrning eller för effektivitetsutveckling. Däremot finns ett antal resultatmått i verksamhetsplanen.

Alla kostnader periodiseras föredömligt. Det finns inga direktiv om att kostnadsberäkna tjänster. Peng för skolan och för hemtjänsten finns. Man gör inga återkommande mätningar av effektivitetsutvecklingen, dvs kostnad, tid etc.

Varje tertial följs ekonomin och målen i samtliga perspektiv upp. Detta gäller såväl enheter som förvaltningar. Det finns viss variation av uppföljning mellan nämnderna. Inom skolan följer man till exempel upp skolresultaten när nationella proven redovisas. Förvaltningschefgruppen arbetar för att uppföljningarna ska bli mer enhetliga.

Avvikelse följs upp och får ibland konsekvenser. I skolan har exempelvis trygghetsproblem inneburit att man mäter mer ofta och att resurser allokeras om. Det finns även konkreta exempel från räddningstjänst och socialtjänst. Analys och konsekvens av avvikelser var dock ett område som många tyckte skulle utvecklas.

Det finns politiska direktiv om ”effektivare och mer standardiserade arbetsätt” utan att närmare ange nivåer eller struktur för arbetet. Förvaltningarna arbetar var för sig med processeffektiviseringar.

Information om resurser och mål för verksamheten presenteras tillsammans i verksamhetsplanen men i uppföljningarna går det inte att koppla ihop resurser med resultat.

Kontorschefer saknar arenor för att diskutera resultat och resursförbrukning.

Kommunen jämför sig med andra i varierande omfattning. Det finns ingen övergripande strategi för detta utan initiativen tas inom respektive verksamhetsområde. Samarbeten i nätverk med andra kommuner sker inom alla verksamheter.

När det gäller jämförelser mellan kommunens egna verksamheter sker det framförallt inom skola och förskola.

Jämförelser med icke kommunala enheter eller andra kommuners enheter sker endast i enstaka fall.

Kommunen har samverkan med en mängd organisationer. FINSAM, Mid Sweden Science Park när det gäller forskning och affärsmiljö. Med andra kommuner o landstinget när det gäller kris- och traumacenter samt E-hälsa för gemensam journalhantering. Med Jämtlands Räddningstjänstförbund. Med Regionförbundet om skolan. Ytterligare samarbeten finns.

Ett frekvent samarbete finns även med civilsamhället.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Fördömlig ekonomisk redovisning • Systematisk uppföljning • Kommunikation av resultat och resurser på APT • Samverkan med andra 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkretisera strategin för resultatstyrning och effektivisering • Utveckla avvikelshantering • Utveckla chefsforum för att diskutera resurser och resultat • Använd jämförelser för serviceutveckling och effektivisering • Kostnadsberäkna för resursfördelning

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	42

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.

Sammanfattning

Det finns ingen övergripande personalstrategi för att rekrytera, behålla och utveckla medarbetare. Det finns övergripande mål som rör medarbetare i utvecklingsplanen och en viljeriktning om kompetens i samverkansavtalet men inget som direkt kan beskrivas som strategi.

Som anställd har man möjlighet att avtala om årsarbetstid och flexitid för administrativ personal. Alla anställda har rätt till en timmas friskvård. Löneväxling (mot tid) tillämpas i viss omfattning enligt avtal. Vissa har möjlighet att jobba hemifrån.

Kommunen stödjer vissa friskvårdsinsatser. Ibland sponsras anmälningsavgifter i fritidslopp. Kommunkör finns och det anordnas kulturaktiviteter i samarbete med kulturskolan.

Man bedömer att varumärket "Åre" säljer sig själv därför görs inga särskilda satsningar för att marknadsföra sig som attraktiv arbetsgivare. Två gånger per år anordnas i samarbete med Arbetsförmedlingen rekryteringshelger som vänder sig till ungdomar som söker säsongsarbete.

Det görs inte undersökning av övergripande kompetensutvecklingsbehov regelbundet.

Alla, med mycket få undantag, har medarbetarsamtal en gång per år. Där det inte sker gör man en analys av orsakerna. Däremot har man inte utvecklingsprogram, upprättar kompetensanalyser eller karriärplaner.

Det budgeteras en summa per anställd och nämnd för kompetensutveckling. En del styrs till kollektiva satsningar och en del riktas till enskilda individer. Det finns ingen regel om att varje person ska ha utveckling motsvarande viss summa. KS har också en pott för övergripande satsningar.

Kommunen har inget särskilt program för att stödja och utveckla medarbetarna i deras roll att förbättra servicen och organisationen. Däremot framgår av samverkansavtalet att Samverkansgruppen ska understödja en fortlöpande utveckling av verksamheten så att den uppfyller medborgarnas krav.

Det finns gemensamma lönekriterier för hela kommunen. Alla erbjuds lönesamtal en gång per år men det förekommer att enskilda avstår som en missnöjesyttring..

Man har avsatt en summa (0,5% 2010) som ska gå till särskilt goda prestationer och det är respektive chefsgrupp i förvaltningarna som beslutar om vad som är särskilt goda prestationer.

Medarbetarundersökningar görs årligen, även en särskild undersökning riktad till chefer. Resultatet används i arbetet med utvecklingsplanen. Varje enhet ska ange hur resultaten av undersökningarna ska arbetas in i planen. I vissa fall används konsulter för att utvärdera arbetsmiljön.

Det finns beslut om att man får göra positiv särbehandling i vissa fall. Däremot finns ingen strategi eller speciella aktiviteter i syfte att öka mångfalden i organisationen. Mångfald är ingen resurs som används i organisationen.

När det gäller jämställdhetsarbetet görs lönekartläggningar var tredje år. Dessutom är jämlikhet en fråga på varje arbetsplatsträff.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Alla säsongsarbetare som vill komma till Åre • Regelbundna medarbetarsamtal • Lönekriterier kopplade till prestationer • Lönepott kopplad till prestation 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla strategi för att rekrytera, utveckla och behålla medarbetare • Hantera ”Jante-kulturen” • Utveckla individuella utvecklingsprogram/karriärplaner • Ta tag i mångfaldsdiskussionen

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer • IT-stöd 	55

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.

Sammanfattning

Det finns en grupp som har till uppgift att utveckla kommunens övergripande kvalitetsarbete. En utvecklingsstrategi håller ihop arbetet. Gruppen representerar samtliga verksamheter. Planeringen är kopplad till politikernas strategiska direktiv. I det övergripande kvalitetsarbetet ingår t ex arbetet med servicedeklarationer, synpunktshantering, intern kontroll och verksamhetsuppföljningar.

Strategin för IKT*¹ är från 2001 och gäller inte längre. Någon ny har inte hunnit bli klar ännu.

Trots kvalitetsgruppen är det svårt att få ett sammanhållet arbete kring kvalitet i kommunen. De mjuka verksamheterna har i högre utsträckning än de hårda fokuserat på kvalitetsfrågorna

¹ IKT = Information Kommunikation Teknologi

och satt av resurser för det arbetet. Servicedeklarationer, synpunktshantering och klagomåls-
hantering används i delar av organisationen.

De regelbundna kvalitetsbedömningar som görs är de mer eller mindre tvingande. Det vill
säga Länsstyrelsens, Socialstyrelsens och Skolverkets bedömningar.

Det sker en viss omvärldsspaning som redovisas från respektive verksamheter till omvärlds-
och planeringsdagen i januari där såväl politiker som tjänstemän träffas. De flesta verksam-
heter medverkar i såväl nationella som regionala nätverk. Internationellt utbyte sker i mycket
liten omfattning.

Exempel på samverkan med forskning eller företag är Plan - och byggs samverkan med
KTH. Räddningstjänst med Mittuniversitet via Interregprojektet. Yrkeshögskolan är ett ex-
empel på samverkan mellan skola och företagen i kommunen.

Det finns inte synligt system för att fånga upp kreativitet i form av t ex särskild kompetens-
utveckling, utvecklingstid eller ekonomisk kompensation. Ingen kunde heller berätta om att
innovationer som effektiviserar och utvecklar sprids i organisationen.

När det gäller belöningsystem för kreativa idéer så finns inte det för medarbetare. Däremot
finns belöningar som delas ut till kreativa medborgare.

Kommunen söker aktivt olika utmärkelser som ett sätt att utveckla kommunen. Man har ex-
empelvis varit Årets tillväxtkommun.

Intranätet används vid sidan av mailfunktionen First class som huvudsaklig informations-
källa. Det interna systemet är ett funktionellt stöd för serviceproduktion. I princip alla med-
arbetare har tillgång till intranätet.

Det finns ingen handlingsplan för hur ledaransvaret avseende IKT ska fungera men i ledar-
handboken anges när och om vad man ska informera via IKT. Inköp av system och teknik
fastställs i delegation. Ansvaret varierar mellan verksamhetsområden.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • En tydlig viljeriktning vad avser kvalitets- arbete • En organisation för kvalitetsarbete • Prövar verktyg • Intranät som är tillgängligt för alla 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla kvalitetsarbetet i <u>hela</u> kommunen • Utveckla det egna arbetet med kvalitetsbedöm- ningar • Utveckla system som tar tillvara kreativiteten hos medarbetarna

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för samhällsbyggande • Samarbete med civilsamhället • Samarbete med kulturlivet • Stöd till näringslivet • Internationella kontakter • Hållbar utveckling 	53

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.

Sammanfattning

Det går inte att hitta någon strategi för hur kommunen ska samverka med frivilligkrafter. När det gäller stöd till kulturlivet finns principer för föreningsbidrag i styrdokumentet. Vision 2020 är den bärande strategin för hela kommunens utveckling där Åre tätort har den mest centrala rollen men som också innefattar strategier för de mindre tätorterna.

När det gäller internationellt arbete finns såväl strategi och resurser avsatta för det sk SÖT-samarbetet (Sundsvall-Östersund-Trondheim) Samarbete rör kultur och infrastrukturutveckling.

Det finns en folkhälsopolicy och ett Agenda – 21 program.

Det har skapats kulturella mötesforum tillsammans med frivilliga och föreningar. Inom socialtjänsten har man skapat äldrecenter på fem platser som uteslutande drivs av frivilliga.

Inom Kalls områdesstyrelse finns en sammanslutning av alla byalag i området. Församlingarna är aktiva när det gäller fritidsgårdar och ungdomsverksamhet.

Föräldrar på byn och *lugna gatan* är exempel intressegrupper på frivillig bas men där kommunen tagit initiativ.

Det finns ett ständigt arbete tillsammans med andra för att stärka varumärket (polera guldägget som man uttryckte det).

Det finns inget kulturråd och heller inte några ”allmänskulturella” pengar i budgeten. I viss mån möjliggör kommunen publika aktiviteter genom att upplåta lokaler. Det finns kulturskola, med dans, musik, kör, drama och cirkus. Kulturpris och fritidsledarstipendium delas ut. Det regionala kultursamarbetet sker i begränsad omfattning. Det sker ytterst få kulturarrangemang i egen regi. Exempel som finns är hemvändardagar och S:t Olofslppet.

Kommunen har använt sig av Svensk Näringslivs undersökning och även deltagit i SKL:s Insiktsundersökning.

Peak Innovation är ett partnerskap mellan näringsliv, universitet, offentlig sektor och idrottsrörelsen. Aktörerna är Peak Business & Sports AB med Jämtland-Härjedalens Idrottsförbund, Mittuniversitetet, Östersunds-, Krokom- och Åre kommuner samt Regionförbundet Jämtland. Peak Innovation drivs i ett gemensamt bolag – Mid Sweden Science Park AB. I Åre har Peak Innovation tagit rollen av att vara ”kopplare” mellan akademi och näringsliv. I Innovationssystemets regi har företagen utbildats i Lean Services för en effektiviserad tjänstproduktion och sociala medier. Andra resultat av Peak Innovations verksamhet är Peak Innovation företagarcenter i fd VM-huset i Åre och Nationellt Vintersportcentrum Åre, inrymt i Nationalarenan.

Ungdomar som startar eget under skoltid kan söka investeringsbidrag. Man har krögartreffar regelbundet där alkoholhandläggare och krögare träffas. Campus Åre har nära samverkan med kommunen.

Peak Innovation och Mid Sweden är exempel på samarbetsorgan för att främja näringslivet regionalt men även nationellt/internationellt.

Det finns inom räddningstjänsten ett samarbete med Trondheim.

I projektet Naboer tillsammans med Norge diskuteras frågor om näringsliv, kultur, kommunikation mm.

Kommunen deltar i EU finansierat projekt om kulturskolor med bland annat Spanien.

Kommunen marknadsför sig på bland annat turistmässor riktade till holländare, tyskar, norrmän och engelsmän.

Kommunen har en tydlig miljöprofil och miljömål med krav på minskning av utsläpp från växthusgaser. Man jobbar i viss mån med energieffektiviseringar. Man har utbildat yrkeschaufförer i hur man hanterar tomgångskörning.

Segregation existerar. I Mörsil och Kall har det funnits bostäder men där finns inga jobb. I tätorten Åre där jobben finns saknas bostäder. Det pågår inget aktivt arbete för att ändra detta. Kommunen bygger inte själva bostäder, det är en tydlig strategi.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Bra samverkan och utbyte med näringsliv och ideella • Tydlig miljöprofil och arbete för hållbar utveckling • Samarbetet med andra kring varumärket ”Åre” • En kulturskola med stort utbud 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla samverkan med kulturlivet • Utveckla internationella kontakter • Beakta segregeringsproblematik i kommunen

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Åre 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?	2	15	13%
1.2	Hur informeras medborgarna?	8	20	40%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	6	25	24%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	19	30	63%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	0	10	0%
		35	100	35%

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?	11	25	44%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	8	15	53%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	5	15	33%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	9	15	60%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomåls- hantering för medborgare/brukare?	10	15	66%
		55	100	55%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	12	15	80%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	11	25	44%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	13	25	52%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	13	20	65%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän	11	15	73%
		60	100	60%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	3	15	20%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	6	10	60%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	0	20	0%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	5	15	33%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	12	20	60%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	5	20	25%
		31	100	31%

5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	3	15	20%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	5	20	25%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	12	20	60%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	11	15	73%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	10	20	50%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	8	10	80%
		49	100	49%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	2	15	13%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	11	20	55%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	10	25	40%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	13	15	87%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	4	15	27%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	2	10	20%
		42	100	42%

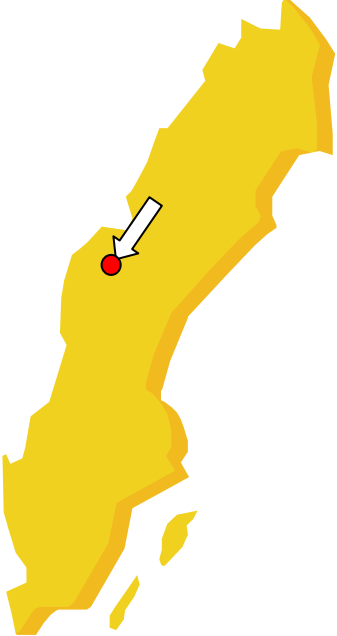
7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	9	15	60%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	14	25	56%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?	9	20	45%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	7	20	35%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	17	20	85%
		55	100	55%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	10	15	67%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	8	20	40%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	8	20	40%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	15	15	100%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	3	10	30%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	9	20	45%
		53	100	53%

5 Kortfakta om Åre kommun

http://www.skl.se/kommuner_och_landsting/om_kommuner/fakta_om_lan_och_kommuner

http://www.h.scb.se/scb/bor/scbboju/bj_hm/bj_where.asp

Kommungrupp enligt SKL:s definitioner	6. Turist och besöksnäringkommuner Kommuner där antalet gästnätter på hotell, vandrarhem och campingar överstiger 21 per invånare eller där antalet fritidshus överstiger 0,20 per invånare.	
Folkmängd	10 274	
Folkökning/minskning 2010-2011	-4	
Antal anställda	912	
Partier som ingår i styret efter valen 2010	C, M, VV, Fp, Kd	
Skattesats	22,57	