

Sektionen för Demokrati och styrning

Kommunkompassen

Analys

av Öckerö kommun

10-11 november 2008

Innehåll:

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

BoPer Larsson och Gunnar Gidenstam

Sveriges Kommuner och Landsting

1 Vad är Kommunkompassen

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

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Som framgår utvärderar Kommunkompassen inte verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

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

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

De åtta huvudområdena är:

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

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

råden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

2 Öckerö kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Öckerö kommun

Öckerö är förutom Gotland Sveriges enda kommun som saknar fast landsförbindelse. Till Öckerö kommer man med bil eller buss via färja. Grannkommunen är storstaden Göteborg med ett rikhaltigt utbud med nöjen och kultur. Det bor drygt 12 200 personer på de tio öarna som utgör kommunen: Fotö, Grötö, Hönö, Öckerö, Kalvsund, Björkö, Hälsö, Knippla, Hyppeln och Rörö. 8 400 av invånarna bor på de två sammanbyggda öarna Öckerö och Hönö. En stor del av arbetskraften pendlar till fastlandet, men kommunen har även ett eget blomstrande näringsliv. Detta näringsliv är inte uppbyggt på turism som i många andra kustsamhällen, utan bygger på Öarnas egen struktur och profil. Fisket är fortfarande en viktig näring i kommunen. De två största företagen är Berg Propulsion och Ö-varvet.

Sommartid är kommunen ett sommarparadis med hav, klippor, båtliv och bad.

Befolkningsökningen har varit stadig i kommunen under de tio senaste åren. Idag bor omkring 600 fler personer i Öckerö än för tio år sedan. Andelen utländskt födda invånare är lågt, omkring 4 % jämfört med rikssnittet på 13 %.

Öckerös knytning till hav och fiske tydliggörs genom kommunens gymnasieprofil. Kommunens gymnasium har följande program: Den seglande gymnasieskolan, Fiske- och sjöfartsteknik, Marinbiologi och Maskin-/sjöfartsteknik.

Kommunorganisationen

Mandatfördelningen i Öckerö kommun efter valet år 2006 ser ut på följande sätt:

Moderaterna	12
Kristdemokraterna	10
Folkpartiet	4
Arbetarpartiet Socialdemokraterna	11
Miljöpartiet	3
Vänsterpartiet	1

En ”allians” av moderater, kristdemokrater och folkpartiet styr kommunen.

Kommunen är organiserad enligt det klassiska ”en nämnd – en förvaltning”. Följande nämnder finns: valnämnd, kommunstyrelsen, barn- och utbildningsnämnd, samhällsbyggnadsnämnd, socialnämnd och kultur-/fritidsnämnd. Samhällsbyggnadsnämnden har tidigare utgjorts av en teknisk- och en miljö/byggnämnd.

Utvärderingen

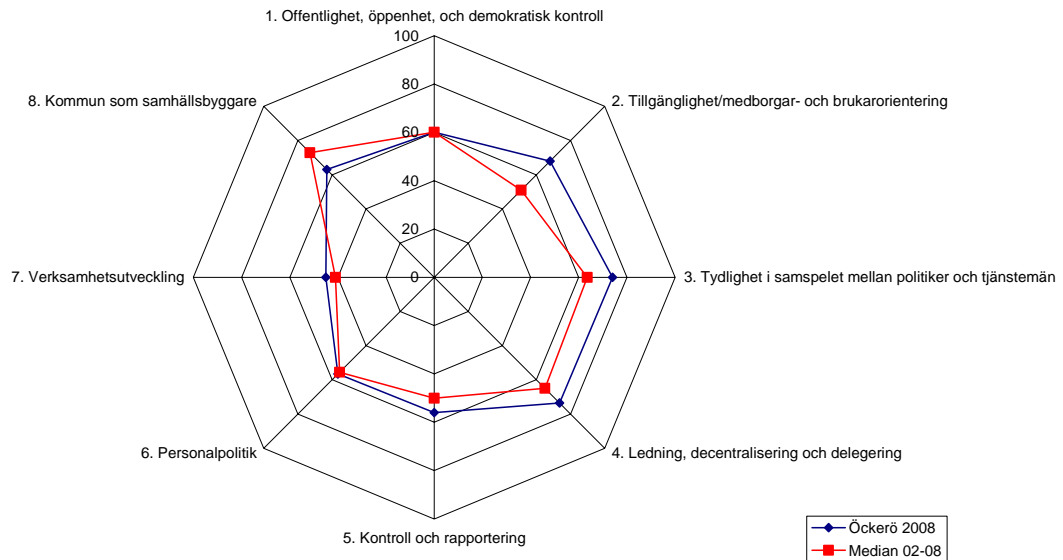
Utvärderingen av Öckerö kommun genomfördes i mitten av november år 2008 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassen. Den första genomfördes år 2004. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Öckerö kommun år 2004 och 2008 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden.

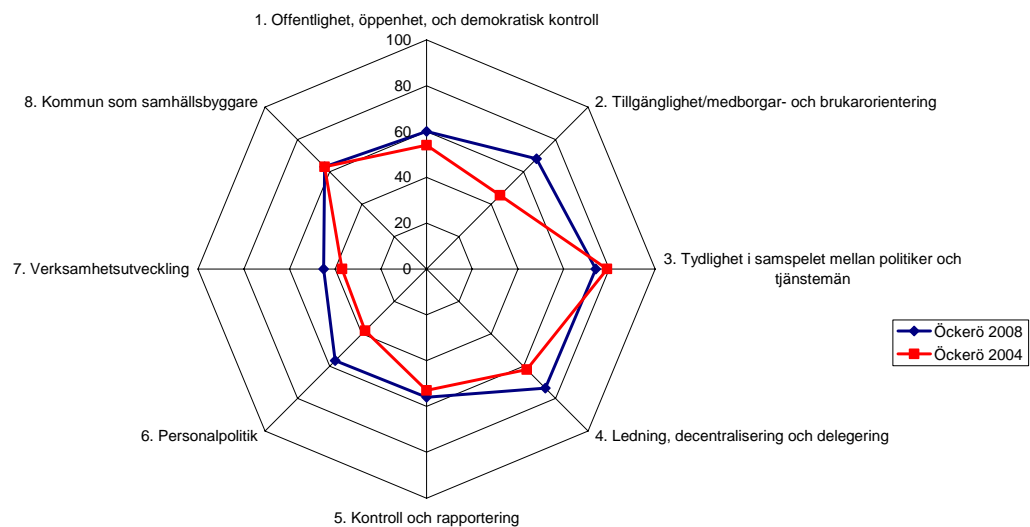
	2004	2008
1 Offentlighet, öppenhet, och demokratisk kontroll	54	60
2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	45,5	68
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	79	74
4 Ledning, decentralisering och delegering	62	73,5
5 Kontroll och rapportering	53	56
6 Personalpolitik	38	56,5
7 Verksamhetsutveckling	37	45
8 Kommun som samhällsbyggare	63	63
TOTALT	431,5	496

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 Öckerös profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medianvärde för alla de kommuner som utvärderats.



Nedan redovisas ett diagram som visar år 2008 års resultat i förhållande till det som uppnåddes år 2004.

Öckerö 2004, 2008



Nedan presenteras en tabell som visar Öckerös resultat i jämförelse med fem andra kommuner som genomfört utvärderingar enligt kommunkompassen.

Tabell 2 Öckerös resultat jämfört med fem andra kommuner.

Område	Ale 2006	Kungs- backa 2006	Forshaga 2008	Borås 2008	Trollhät- tan 2008	Öckerö 2008
1	52	64	49	72	72	60
2	44,5	81	35	61,5	89	68
3	67	91	35,5	54	86	74
4	68	79,5	47,5	57	85	73,5
5	42	76	38	50	78	56
6	62	72,5	36	36,5	78	56,5
7	41	58	19	45	73	45
8	70	63	59	85	88	63
Totalt	446,5	585	319	461	649	496

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

Sammanfattning av utvärderingen

Öckerö har tidigare genomfört en kommunkompassutvärdering år 2004. Kommunen har på de fyra år som gått sedan dess tydligt höjt sitt resultat i poäng, från 431,5 poäng år 2004 till 496 poäng år 2008. Detta motsvarar en förbättring på 15 %. Den största förbättringen har skett inom områdena 2 – ”Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering”, 4 – ”Ledning, decentralisering och delegering” och 6 – ”Personalpolitik”. Nedan sammanfattas utvärderingen av Öckerö i Kommunkompassens fyra övergripande perspektiv.

1 Det politiska systemet och medborgarfokus

Öckerö hade redan vid det förra utvärderingstillfället ett starkt medborgarperspektiv i sitt sätt att verka och arbeta. Ett starkt signum för kommunen är den samverkan som finns med de ö-råd som är en länk ut till kommunens olika delar. Politiker har en återkommande dialog med dessa råd kring viktiga beslut och ö-råden har även en praktiskt funktion på respektive ö som länk till förenings- och kulturliv. Öckerö har flera andra viktiga anslag som förstärker medborgardialogen. Två folkomröstningar, medborgarförslag, ungdomsfullmäktige, ungdomsråd är exempel på vägar att engagera medborgare.

Information till medborgare är en viktig väg till att få medborgare kunniga och aktiva. Här har kommunens ”nya” hemsida en viktig roll. Kommunen annonserar även återkommande i dagspress och har långt gångna planer på att ge ut en egen kommuntidning. Det stora förbättringsområdet som kvarstår kring medborgarinformation är en

ökad tydlighet då det gäller att förmedla de resultat som kommunen uppnår. Det kan då gälla jämförelser med andra kommuner avseende resultatmått, resultat från brukarundersökningar och andra utvärderingar, måluppfyllelse, kostnadsjämförelser, m.m. Idag är det svårt som skattebetalare att se och förstå hur bra tjänster man får för sina inbetalade pengar.

Öckerömodellen är namnet på den styr- och uppföljningsmodell som politikerna använder för att beskriva sin viljeinriktning och genomföra sina mål i kommunen. Denna modell utgår i mångt och mycket från ett antal ”uppdrag” som beskrivs på flera olika nivåer i organisationen. Denna modell tycks ha förankrats väl i kommunen och ger politikerna en möjlighet att aktivt styra den verksamhet som de ansvarar för. Förbättringar som kan genomföras i styrsystemet är för det första en tydligare fokusering på resultat i mål och uppdrag. För det andra kan fler kvalitetsindikatorer tas fram för att kunna verifiera måluppfyllelse. För det tredje bör jämförelser med andra kommuner kunna få en större roll i styrning och uppföljning.

Öckerö tycks ha hittat en tydlighet i rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän. Dessa roller skulle kanske kunna stärkas än mer om kommunen skapade fler arenor för strategiska möten mellan politiker och tjänstemän.

2 Kommunernas förmedling av tjänster

Det finns ett tydligt brukarfokus i kommunen som beskrivs i Öckerömodellen. Detta brukarfokus kommer till uttryck bland annat genom kommunens många framtagna serviceåtaganden, det nystartade medborgarkontoret och kommunens hemsida som tydligt vänder sig till medborgare/brukare. Kommunen har också valt att öka valfrihet och anpassning av tjänster. Detta syns t.ex. genom en hög andel av externa förskolor, fritt gymnasieval i hela GR-regionen och ett nytt kundvalssystem inom hemtjänsten.

Ett systematiskt kvalitetsarbete är en del i att hela tiden arbeta för att kvaliteten ska bli bättre på kommunens tjänster. Öckerö har en kommunövergripande kvalitetspolicy som beskriver kommunens kvalitetsarbete som en del i Öckerömodellen. Komponenter i detta kvalitetssystem är serviceåtaganden, brukarundersökningar, kvalitetsredovisningar i bokslut, synpunktshantering, m.m. En kommunövergripande ”utvecklingsgrupp” med kommunchefen som sammankallande, ska arbeta med kvalitetsfrågor i kommunen.

Öckerös strukturerade kvalitetsarbete behöver ytterligare implementeras och befästas i hela organisationen. Intrycket är att detta arbete delvis görs på olika sätt i olika förvaltningar och verksamheter. Komponenter som serviceåtaganden och synpunktshantering kan vidareutvecklas så att det blir tydligare för brukare inom olika verksamheter vad man på väsentliga områden kan förvänta sig av kommunen.

En långt gående delegation av ansvar till enhetschefsnivå i organisationen ger möjligheter till initiativtagande och utveckling i verksamheten. Dock finns det förbättringsmöjligheter när det gäller att skapa en organisation som stödjer kreativitet och utvecklandet av goda idéer på ett systematiskt sätt.

3 Kommunen som arbetsplats

Öckerömodellens modell med uppdrag på olika nivåer i organisationen sätter till viss del sin prägel även på personalpolitiken. Kommunen arbetar för att varje medarbetare ska omfattas av ett personligt uppdrag i förhållande till de som gäller på förvaltnings-

/verksamhetsnivå. Det är en lång bit kvar innan detta är en realitet på alla arbetsplatser, men kommunen har startat ett arbete som siktar in sig på detta. Både individuell lönesättning och medarbetarsamtal utgår på många arbetsplatser från de uppdrag som finns i styrsystemet. Förbättringsarbetet för kommunen är att få genomslag för denna modell i hela organisationen.

Kommunen har genomfört ett omfattande ledarskapsprogram för alla sina chefer åren 2007- 2008.

Öckerö har genomfört sin första kommunövergripande medarbetarenkät år 2007 och ska göra dessa undersökningar vart annat år. Genom att införa denna form av arbetsmiljöutvärdering både när det gäller psykosocial och fysik arbetsmiljö, har kommunen fått ett verktyg som kan leda till förbättringar inom dessa områden.

4 Utvecklingen av lokalsamhället

Öckerö är en del i Göteborgsregionen. Närheten till Göteborg gör att kommunen har mycket "gratis" när det gäller t.ex. utbud av kulturaktiviteter. Det starka GR-samarbetet och det nav som storstaden Göteborg utgör, ger också stora möjligheter till näringslivsutveckling genom t.ex. BRG (Business region Gothenburg). Utöver detta regionala stöd till näringslivet har kommunen själv mycket kontakter med sitt näringsliv och arbetar för att etablera modellen att agera som "lots" för kommunen företag.

Ett förbättringsområde i kommunen kan vara att bli mer aktiv på den internationella arenan, dels för att lära och utbyta erfarenheter med andra regioner/kommuner, dels för att skapa projekt som kan generera extern finansiering genom nationella eller EU-anslag.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

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

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Öckeröbornas 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 påver-

ka 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.

Inom detta område har skett en viss förbättring. Vid senaste utvärderingen når Öckerö 60 poäng på område 1 jämfört med 54 poäng år 2004. Förbättringen utgörs framförallt av två saker. För det första görs en satsning på ett eget kommunalt nyhetsblad och för det andra arbetar kommunen mycket mer konsekvent med att publicera kallelser och protokoll på hemsidan. Det gäller då för KF, KS och övriga nämnder.

Information till medborgare

Sedan förra utvärderingstillfället har kommunen höjt sin ambitionsnivå när det gäller information till medborgare. En informatör som ansvarar för kommunens samlade information har anställts. Kommunens hemsida är den viktigaste kanelen för information till medborgarna. Utöver denna väg annonserar kommunen månadsvis i en lokal-tidning med hög hushållstäckning. Kommunen håller på att öppna ytterligare en informationsväg till sina medborgare. Vid utvärderingstillfället angavs att en ny kommundidning "Kommunnyt" skulle komma ut med sitt första nummer. En utgivning med 4 nummer per år planeras och distributionen ska ske som bilaga i Torslanda tidning som har täckning på Öckerö och i Göteborgsstadsdelen "Torslanda". Sammantaget kan sägas att Öckerö har flera bra vägar att nå ut med medborgarinformation.

En tydlig förbättring som skett sedan förra utvärderingstillfället är att det på hemsidan finns kallelser och protokoll för kommunfullmäktige, kommunstyrelse och övriga nämnder. En styrka är att kallelserna till kommunfullmäktige även innehåller handlingar (tjänstemannaskrivelser). Dock finns här fortfarande förbättringsmöjligheter. Vid utvärderingstillfället var inte antalet kallelser komplett för social-, kultur/fritids- och barn/utbildningsnämnden. För den sistnämnda nämnden fanns endast två kallelser publicerade för år 2008 då utvärderarna besökte kommunen i november. Det är viktigt att denna hantering kvalitetssäkras för att full nytta ska kunna fås. Ett annat förbättringsområde är att för nämnder koppla tjänstemannaskrivelser till nämndernas kallelser och protokoll. Östersund är en kommun som gör handlingarna tillgängliga via kopplade pdf-dokument och ett sökbart diarium via hemsidan.

Ett sätt att underlätta för medborgare att förstå viktiga beslut och handlingar kan vara att ta fram s.k. "lightversioner" dessa. Detta gör Öckerö i viss omfattning idag genom att kommunen redogör för budget och bokslut i sina annonser i dagspress. Ett förbättringssteg skulle kunna vara att arbeta mer med dessa sammanfattningar och ta fram foldrar som kan publiceras på hemsidan eller skickas ut till hushållen. Här kan Lomma kommun tjäna som inspirerande exempel.

Enligt uppgift publicerar socialnämnden sammanfattningar från sina protokoll på nätet. Dock fanns det vid utvärderingstillfället endast två sådana sammanfattningar tillgängliga på hemsidan, ett från april och ett från juni.

Medborgardialog

Öckerö kännetecknas av flera vägar för dialog med invånarna. Öckerö har under de fem senaste åren genomfört två folkomröstningar kring en för kommunen viktig fråga: Ska en bro byggas till fastlandet? Vid båda tillfällena har svaret blivit "nej". Att ha

folkomröstningar om en så viktig fråga visar på en tydlig ambition att bjuda i kommuninvånarna i att diskutera och faktiskt bestämma om kommunala frågor.

Öckerös särart med flera fristående öar gör att det finns en tendens till starka särintressen och svårigheter att knyta ihop kommunen till en helhet. Kommunens signum när det gäller medborgardialog är de många ”ö-råd” som spelar en mycket viktig roll i kommunens dialog med sina medborgare. Råden fungerar som dels samarbetspartner, dels som remissinstans i viktiga frågor. Några exempel på frågor där ö-råden varit aktiva är i arbetet med vision, kulturpolitiskt program, bygg-/miljöfrågor samt skolfrågor. De flesta ö-råden har egna webbplatser på nätet.

I Öckerö finns ett ”Ungdomsforum” för alla ungdomar mellan 13-21 år. Det är en politiskt neutral organisation som arbetar med för ungdomar viktiga frågor. Forumet har en egen hemsida, men denna var stängd i december 2008. Utöver detta forum finns även pensionärs- och handikappråd, anhörigföreningar mm.

Invånarna i Öckerö kan lägga medborgarförslag till kommunfullmäktige.

Det finns möjliga förbättringsområden inom ”medborgardialog”. Idag är modern teknik viktig för dialog och kommunikation. Det finns inga exempel på att Öckerö använder sig av hemsidan för dialog med sina invånare. I samband men senaste valet fanns ett dialogforum på kommunens hemsida. Här finns möjlighet till utveckling och förbättring. Inspiration kan hämtas ur projektet ”Medborgardialog” som samordnas av Sveriges Kommuner och Landsting. Här testas bl.a. SMS och e-post som nya vägar för medborgarinflytande.

E-postadress och telefonnummer på hemsidan för alla politiker ökar möjligheten för medborgarna att nå ”sina” politiker. Så är inte fallet för merparten av de förtroendevalda i Öckerö. Dessa är i många fall bara angivna med namn på kommunens hemsida, vilket kan tyckas vara snålt tilltaget med kontaktinformation då kommunens politiker ska vara medborgarnas företrädare i viktiga frågor. Det finns flera kommuner som gett sina kommunpolitiker kommunala e-postadresser och även publicera politikerna på bild. Trollhättan är en kommun som arbetar föredömligt med denna information.

Information om resultat

Utifrån ett medborgarperspektiv är det viktigt för en kommun att kunna visa upp hur väl medborgarnas skattekrönor används. Hur goda tjänster levereras och hur bra resultat uppnås i kommunen? Ett sätt kan vara att försöka visa på kvalitet och resultat i ett jämförande perspektiv med andra kommuner. Det har blivit allt vanligare att kommuner försöker ge en bild av hur väl kommunen presterar just genom jämförelser med andra.

Här finns ett förbättringsområde för Öckerö. Vissa brukarundersökningar, utvärderingar och rankinglistor presenteras på kommunens hemsida, men då mer i form av nyhetsstick. Det var svårt att vid utvärderingstillfället i november 2008 hitta olika former av resultat på hemsidan, som ger en bild av hur väl kommunen står sig i jämförelse med andra. Revisionens olika rapporter finns inte tillgängliga via hemsidan. Dessa rapporter visar också en bild av kommunen som kan vara viktig att förmedla till medborgarna. När det gäller jämförelser kan projektet ”Kommunens Kvalitet i Korthet” tjäna som inspirationskälla. Ett drygt 50-tal kommuner medverkar under år

2008-2009 och projektets syfte är bl.a. ta fram jämförelser med hjälp av resultatmått utifrån ett medborgarperspektiv. Lomma, Piteå och Östersund är tre kommuner som publicerar denna typ av jämförelser på sina hemsidor. Tyresö, Trollhättan, Umeå och Uddevalla några kommuner som publicerar i princip alla undersökningar, utvärderingar, enkäter, m.m. på en gemensam hemsida på nätet.

Sammanfattning område 1

Styrkor

- Annonsering i dagspress och kommundning
- Kallelser och protokoll för KF, KS, nämnder på hemsidan
- Folkomröstningar och medborgarförslag
- Ö-råd

Förbättringsområden

- Kvalitetssäkring av kallelser på hemsidan
- Kvalitetssäkring av snabbprotokoll för socialnämnden
- Light-versioner av dokument
- Medborgardialog via hemsida, etc.
- Information om resultat

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

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

Allmänt

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

Inom området ”tillgänglighet och brukarorientering” har Öckerö gjort en mycket stark förbättring jämfört med tidigare utvärdering. Vi det senaste utvärderingstillfället nådde kommunen 68 poäng för område 2 jämfört med 45,5 poäng år 2004. Sammantaget kan sägas att brukarfokuset är mycket starkare idag genom ett större genomslag av ”Öckerömodellen” som har ett tydligt brukarfokus. Framtagande av serviceåtgärderna, ett nytt medborgarkontor, kundval inom hemtjänst, en början på ett syn-

punkts-/klagomålshanteringsystem, samt inslag av bemötandebildning i t.ex. ledarskapsutvecklingsprogrammet är några nya inslag i Öckerös brukarprofil.

Kommunövergripande brukarfokusering

I kommunens styrmodell "Öckerömodellen" står det: "*Brukarbegreppet är centralt. Brukare definieras som "den vi valt att vara till för". Brukare är oftast den som bor, verkar eller vistas i kommunen. De produkter/tjänster som verksamheten levererar ska bidra till att brukarens situation förändras från ett ÄR-läge (nuvarande situation) till ett BÖR-läge (den önskade situationen).*" Det är framförallt här som brukarbegreppet beskrivs och tydliggörs på kommunövergripande nivå. Bemötande av brukare finns även med som en del i kommunens "arbetsgivarkultur". Bemötandefrågor har tagits upp som en del i det ledarutvecklingsprogram som kommunen genomfört.

Brukarperspektivet kommer bl.a. till uttryck praktiskt genom de serviceåtaganden som kommunen tagit fram. Vid utvärderingstillfället fanns 11 st. serviceåtaganden för olika verksamheter inom alla nämnders ansvarsområden. Enligt uppgifterna har politikerna varit mycket delaktiga i framtagandet av dessa. Detta är en lovvärd satsning enligt kommunkompassens bedömning. En reflektion från utvärderarna är att de åtaganden som kommunen tagit fram i många fall är mycket allmänna i sin formulering. Därför blir det i många fall svårt att utvärdera om kommunen uppnår det som utlovas i serviceåtagandena. Ett serviceåtagande bör vara som en tydlig varudeklaration för en tjänst och det ska för brukaren vara klart vad man kan förvänta sig avseende servicekvalitet. Kommunens serviceåtaganden finns inte heller på hemsidan vilket gör dem mindre tillgängliga för brukarna.

Umeå och Uddevalla är två kommuner som arbetat en längre tid med servicedeklarationer (samma funktion som serviceåtaganden) och de har även utvärderat och omarbetat dem.

Brukarinformation

Som tidigare nämnts är kommunens hemsida den viktigaste informationskanalen till medborgare och brukare. Sidan är lättnavigerad och har en anpassad förstasida som vänder sig till "medborgare", "företagare", "ung" eller "turist". Som på många andra kommuners hemsidor saknas fortfarande mycket av e-service och tjänster med personlig inloggning för brukare. Det är framförallt biblioteket som har vissa sådana tjänster (e-böcker, datorbokning, omlån, etc.) Enligt uppgift kommer fler tjänster inom den närmaste tiden, t.ex. föräldrasidor för skolan (Fronter) och elektronisk ansökan om gymnasieplats.

Kommunen har sedan det tidigare utvärderingstillfället tagit fram en grafisk profil som har fått viss genomslag i kommunens informationsmaterial.

Ett gott exempel på informationsområdet i Öckerö är det nya medborgarkontoret i kommunhusentrén. Här finns en stödfunktion som kan hjälpa brukare och medborgare direkt över disk. Inte bara information ska förmedlas utan medborgare/brukare ska kunna utträta enkla ärenden här. Även Arbetsförmedling och Försäkringskassan finns i kommunhuset, vilket innebär att information för dessa verksamheter också kan lämnas. Medborgarkontoret har öppet utöver kontorstid en kväll tom kl. 18.00 och har öppet under lunchtid två dagar i veckan. Ett utvecklingssteg skulle kunna vara att ytterligare anpassa öppetti-

der till efter kontorstid då många medborgare först kan komma loss för att försöka få hjälp.

Valfrihet och anpassning av tjänster

Valfriheten inom förskola och grundskola är relativt stor i Öckerö trots den begränsning som de olika öarna utgör. Över 40 % av förskolorna bedrivs i annan regi än kommunens. Öckerö är en av kommunerna i samarbetet "Göteborgsregionen" (GR). Dessa kommuner har alla ett gemensamt system för att fritt söka gymnasieplats i de olika kommunerna. Öckerö har tagit in anbud på externa entreprenörer inom hemtjänsten och kommunen är på väg att införa ett valfrihetssystem inom denna verksamhet.

Även inom kommunens eget tjänsteutbud finns flera möjligheter till anpassning av tjänsternas innehåll och därmed också anpassad taxa/kostnad. Inom renhållningen finns olika hämtningsintervall, vatten går att stänga av en del av året och därmed få lägre taxa, kommunen erbjuder en anropsstyrd flexlinje för kollektivtransport inom kommunen, tilläggstjänster erbjuds brukare inom ramen för "hemtjänst", m.m.

Sammanfattningsvis kan sägas att det finns flera goda exempel på valfrihet och brukaranpassning av tjänster i Öckerö kommun.

Medborgar-/brukarundersökningar

SCB:s medborgarundersökning har genomfört en gång och kommer enligt uppgift att genomföras regelbundet. Brukarundersökningar genomförs inom de flesta olika verksamhetsområden. Barn- och utbildningsförvaltningen gör elev- och föräldraenkäter i förskolan, fritids- och förskoleklass, samt i åk. 2, 5 och 8. Även gymnasiet gör elevenkäter. Det kommunala bostadsbolaget gör en "Nöjd Kund"-undersökning vart annat år. En stor drogvaneundersökning genomförs återkommande i kommunen.

Hur resultatet av dessa brukarenkäter används varierar mellan olika verksamheter. Som tidigare nämnts är det inte för en utomstående så lätt att hitta de olika undersökningsresultaten, eftersom de oftast används internt inom organisationen. Skolan redovisar sina enkätresultat i kvalitetsredovisningarna, dock är det endast den samlade redovisningen för hela kommunen som ligger på kommunens hemsida. I denna redovisas förslag till åtgärder utifrån enkätresultaten. Barn- och utbildningsnämnden redovisar som enda nämnd vissa resultat ur verksamheternas brukarenkäter i årsredovisningen. Mål/uppdrag som knyter an till ökad nöjdhet finns i vissa få fall, t.ex. inom äldreomsorgen.

Förbättringsområden inom enkäthantering och "nöjdhet" skulle kunna vara att dels inom flera verksamheter tydliggöra resultatet från de undersökningar som görs, dels att ta fram mål och lyfta fram åtgärder som direkt relaterar till resultaten. Hammarö kommun är en kommun som arbetar på ett enhetligt sätt med brukarnöjdhet inom hela organisationen.

Synpunkts-/klagomålshantering

Öckerö har sedan förra utvärderingstillfället infört ett system för hantering synpunkter och klagomål. På kommunens hemsida finns en central ingång för synpunkter, men dessa synpunkter gäller bara kommunens hemsida. Dock har socialförvaltningen en blankett för synpunkter och klagomål som går att skriva ut på sina olika verksamhetssidor. Adressen till medborgarkontoret finns angiven på blanketten. Samhälls-

byggnadsförvaltningen har ifyllbar blankett för synpunkter/klagomål vad gäller "stolpbelysning". Detta sker från hemsidan via "larm och felanmälan".

Kommunens upprettade serviceåtaganden har alla en blankett för allmänna synpunkter på baksidan. Denna är förfrankerad och adresserad till medborgarkontoret. Då dessa åtaganden inte finns tillgängliga på hemsidan kan man anta att formulären inte finns tillgängliga för medborgare/brukare vid alla de tillfällen de skulle vilja skicka in en synpunkt till kommunen.

Intrycket är att rutiner för hantering av synpunkter och klagomål varierar i olika förvaltningar. Här borde kommunen hitta ett kommunövergripande system som kopplas ihop med styr- och uppföljningssystemet.

Bemötande och tillgänglighet

Bemötande och tillgänglighet är viktiga faktorer som alla anställda bör kunna förhålla sig till. Enligt uppgift har just bemötande varit ett viktigt inslag i den ledarskapsutbildning som kommunen genomfört för alla sina chefer. Enligt uppgift ska även bemötande vara en viktig del i det uppdrag som ska utgöra överenskommelse mellan chef och den enskilde anställda. Dock har inte uppdrag på medarbetarnivå slagit igenom i organisationen mer än på några få ställen.

Det finns fortfarande förbättringsmöjligheter när det gäller Öckerös arbete med bemötande och tillgänglighet. Inspiration kan hämtas från några av följande kommuner. Tyresö, Trollhättan och Östersund har tagit fram servicedeklarationer för bemötande och tillgänglighet som gäller hela organisationen. Mark har utbildat all sin personal med bl.a. forumspel som berör förhållningssätt kring bemötande. Södertälje och Vara har utbildat all sin personal med hjälp av kommunspelet "BOHICA" där värderingar och förhållningssätt till brukaren har en viktig roll.

Sammanfattning område 2

Styrkor

- Brukarfokusering i Öckerömodellen
- Serviceåtaganden
- Hemsida med brukarfokus
- Medborgarkontor
- Hög grad av valfrihet och anpassning av tjänster

Förbättringsområden

- Tydliggöra tjänsterna i serviceåtaganden
- Ökad systematik av brukarundersökningar, samt koppling till styrning/uppföljning
- Ökad systematik av synpunkts-/klagomålshantering, samt koppling till styrning/uppföljning
- Utbildning i 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 tjänstemannanivå?

- 3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?
- 3.4 Hur stimuleras den ömsesidiga förståelsen för uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

Allmänt

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

Inom detta område har Öckerö fått en något lägre poängsumma jämfört med förra utvärderingen, 74 poäng år 2008 jämfört med 79 år 2004. Denna skillnad beror inte på någon faktisk förändring, utan härrör från en mindre förändring i bedömningspraxis som genomförts under senare år. Öckerö bedöms ligga på samma nivå inom område 3 vid denna utvärdering som den som utfördes år 2004.

Öckerömodellen

Öckerö styrs via "Öckerömodellen" som är en egenutvecklad styr- och uppföljningsmodell. Det är utvärderarnas intryck att denna modell har utvecklats och ytterligare förankrats inom organisationen sedan det senaste utvärderingstillfället. Överst i styrkedjan finns en politiskt antagen vision som tagits fram i samband med den senaste översiktsplanen år 2006. Under denna finns sju politiskt övergripande mål på kommunfullmäktigenivå.

Styrmodellen fastslår sedan tre uppdragsnivåer: I – kommunfullmäktige till nämnd/förvaltningschef, II - förvaltningschef till verksamhetschef, III - verksamhetschef till medarbetare. Det sista uppdragsnivån är fortfarande inte så vanligt i kommunen. Det finns exempel på denna nivå inom kommunstyrelseförvaltningen.

Inför varje mandatperiod ska en verksamhetsplan utformas. Följande element i planen uppdateras varje år: budget, möjligheter/hot, styrkor/svagheter, uppgift, framtid, mål, satsningar och mått. Uppdragshandlingen är ett utdrag ur verksamhetsplanen och ska innehålla: budget, uppgift, profil, framtid, mål, satsningar, mått och rapportering.

Det finns enligt kommunkompassens bedömningsgrunds ett förbättringsområde i Öckerömodellen. Många av de uppdrag och mål som finns i styrmodellens olika nivåer är mål av aktivitetskaraktär. De beskriver aktiviteter som ska genomföras. Det är mer sällsynt med resultatmål (vad som ska uppnås). Finns det indikatorer kopplat till uppdrag/mål så är dessa ofta volymmått. Kvalitetsindikatorer mindre vanligt. Det finns undantag som t.ex. äldreomsorgens mål "äldreomsorgens brukare är till 85% nöjda med verksamheternas kvalitet avseende uppgift och profil". Kommunen borde i styrmodellen tillföra fler mätbara resultatmål på flera olika nivåer. Samhällsbyggnadsnämnden är den nämnd som har flest mätbara resultatmål.

Uppföljning

En intressant företeelse i Öckerömodellens uppdrag är enligt uppgift vid intervjuerna att flera av dessa avropas under löpande budgetår och pengarna fördelas först när uppdraget är slutfört.

I Öckerömodellen anges att en kvalitetsredovisning ska göras av alla verksamheter. Den ska beskriva kommunens kärn kvalitet (”i vilken utsträckning brukarna nått de resultat som beskrivs i ”uppgiften”) och kringkvalitet (”i vilken utsträckning verksamheten lever upp till det som beskrivs i profilen”). Intrycket är att dessa kvalitetsredovisningar inte fått fullt genomslag i organisationen. De kvalitetsredovisningar som redovisas i bokslutet är mer sammanställningar av berättande karaktär och inte en redovisning av faktiskt levererad/uppådd kvalitet. Inom barn- och utbildningsförvaltningen används kvalitetsredovisningar sedan flera år. Dessa innehåller avstämning av mål, analys och nya åtgärder. Kvalitetsredovisningarna i denna förvaltning skulle kunna tjäna som inspirationskälla för övriga förvaltningar.

Kommunen redovisar i bokslut olika mått som kopplar till verksamheten, t.ex. godkända/icke godkända i gymnasieskolan, snittkostnad för hemtjänsttimmar, nyttjandetimmar inom kultursektorn, m.m. Dessa mått relaterar inte till mål och det är därför ibland svårt att tolka dem avseende framtida utveckling och angiven kvalitetsnivå. Flera av dessa uppgiftsmått bör gå att koppla ihop med mål.

Det finns i kommunen tillgängligt jämförelser av olika slag, dels inom GR-samarbetet, dels i nationella jämförelser som t.ex. socialstyrelsens jämförelser av äldreomsorg, SKL:s ”Öppna jämförelser” och ”Kommunens kvalitet i korthet”. Flera av dessa jämförelsemått bör också på ett tydligare sätt kunna bli en del i kommunens styrning och uppföljning. Utvärderarna hade vid utvärderingstillfället svårt att värdera hur aktivt dessa jämförelser användes i kommunens styrning7uppföljning.

Rollfördelning politiker och tjänstemän

Intrycket som gavs vid intervjuer av både politiker och tjänstemän var att rollfördelningen mellan politikens ”VAD” och tjänstemännens ”HUR” är tydlig i Öckerö. Som orsak anges att styrmodellen som kommunen använt i flera år skapar denna tydlighet och ger möjlighet för politikerna att faktiskt styra på ett sätt som upplevs påverka i hela organisationen. Båda grupperna vittnar om att dessa roller också handlar om ett personligt förhållningssätt och det är viktigt att det hela tiden förs en dialog för att gråzonen som alltid finns ska kunna hanteras.

Det finns några återkommande forum där politiker och tjänstemän möts för att diskutera kring strategiska frågor. Ett sådant tillfälle är budgetdialogen mellan förvaltningschefer och politiker i KSAU. Ett annat mötesforum för strategisk diskussion mellan politiker och tjänstemän fanns då kommunen arbetade fram den vision som nu gäller. Det är utvärderarnas åsikt att kommunen skulle kunna ha fler återkommande träffpunkter där strategiska frågor diskuteras i både ett politiskt och ett tjänstemannaperspektiv. Vid sådana tillfällen skulle fler politiker och tjänstemän kunna vara delaktiga än bara de som finns i kommunledningen.

Utbildning politiker

Den vanligaste ”kommunala modellen” när det gäller utbildning av politiker är att ge dem en kortare utbildning i samband med en ny mandatperiod. Under löpande mandatperiod är det ovanligare att politiker erbjuds utbildning. Utifrån det stora ansvar svenska kommunpolitiker har kan det tyckas konstigt att dessa inte erbjuds återkommande utbildningar kring ledarskap, aktuella sakfrågor, m.m.

I Öckerö gavs en grundläggande politikerutbildning på 4-5 kvällar som innehöll en grund kring kommunal verksamhet. Utöver denna utbildning har kommunstyrelsens ledamöter och ytterligare några politiker (totalt 15 st.) gått en ledarskapsutbildning. Kommunstyrelsens ledamöter har även haft en mediautbildning under 2008. ”Öckeröalliansen” (M, Kd, Fp) har haft en egen politikerutbildning för sin ledningsgrupp. Inom området politikerutbildning kan de insatser som görs för kommunstyrelsen tjäna som inspiration.

Sammanfattning område 3

Styrkor

- Tydlig styr- och uppföljningskedja genom ”Öckerömodellen”
- ”Uppdrag” mellan chef och medarbetare
- Avropning av uppdrag under budgetår
- Tydlig uppdelning VAD och HUR
- Utbildning KS-politiker

Förbättringsområden

- Tydligare fokus på resultat med kvalitetsindikatorer i mål och i uppföljning
- Kvalitetssäkra ”uppdrag” på medarbetarnivå
- Fler arenor för strategisk dialog mellan 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?

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 resul-

tatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Öckerö har förbättrat sig inom område 4, från 62 poäng 2004 till 73,5 poäng år 2008. Denna tydliga förbättring beror helt på Öckerömodellens uppdrag som knyts personligt till chefens uppdrag, framförallt på förvaltningschefsnivå. Genomslaget kring detta är idag mycket tydligare än det var år 2004.

Delegation av ansvar till enhetsnivå

I Öckerö är delegationen av ansvar till chef på enhetsnivå stor. Enhetschefen har ett tydligt eget ansvar när det gäller omfördelning av budget inom tilldelad ram, anställningar, organisatoriska förändringar, m.m. Dock finns inte budgetansvaret fullt ut, då enhetens över-/underskott i allmänhet inte förs över mellan budgetår. Över- och underskott hanteras istället på nämndsnivå, vilket kan ha en kostnadsdrivande effekt på enhetsnivå, eftersom det då inte finns "morötter" på denna nivå att pressa kostnader genom ett fullt ansvar för över- eller underskott.

Samverkan

Liksom de flesta andra kommuner i Sverige idag finns det många exempel på samarbete, dels internt mellan olika förvaltningar/verksamheter, dels mellan kommunen och externa aktörer. Några sådana samarbetsprojekt som kan vara värda att nämna är:

- Lokala miljömål som gäller alla verksamheter.
- Kommunövergripande folkhälsoarbete.
- Trygg och säker kommun – samverkan mellan kommunen, VG-regionen, Vägverket, NTF, kyrkan, Försäkringskassan, Polisen, Arbetsförmedlingen.
- FFT, motverka skolk bland barn 12-20 år – samverkan mellan skolan, socialförvaltningen, kultur-/fritidsförvaltningen.
- Sambruk – användning av kommunikationssystemet "Raquel" – samverkan mellan krishanteringsmyndigheten, äldreomsorg, Räddningstjänst, Öckerö Bostads AB, m.m.
- Pinnocio-projektet – målgrupp föräldrar till barn 1-12 år. Syftet är att motverka normbrytande beteende. Barn- och utbildningsförvaltning, socialförvaltningen.
- Föräldrautbildning – samverkan mellan kultur/fritidsförvaltning, barn- och utbildningsförvaltning, folkhälsa, kyrkan.

Många av dessa projekt är tydligt beskrivna avseende mål, tilldelad budget, ansvar, m.m. Signifikant är dock att det inte finns någon enhetlig modell för att beskriva samverkansprojekt i kommunen. Därför varierar tydlighet i beskrivningarna av de samverkansprojekt som genomförs. I vissa fall är mål, tidplan, ansvar, uppföljning, m.m. per projekt otydliga beskrivna. Resurser avseende planerad och nedlagd arbetstid finns sällan framtagen. Kopplingar till kommunens budget och uppdrag är inte heller alltid tydliga. Det finns förbättringsmöjligheter för Öckerö när det gäller att mer enhetligt beskriva projekt och andra samarbetsformer.

Utvärderingsbara uppdrag på chefsnivå

Öckerö använder sig som tidigare nämnts av Öckerömodellen som styrmodell där olika fokus ligger på uppdrag som formuleras på olika nivåer. En intressant modell är det personliga ansvar som förvaltningschefen har för att uppdraget genomförs (uppdrag I). I kommunens arbetsgivarpolicy anges att chefens ansvar ligger på dels att agera utifrån ett arbetsgivaransvar, dels arbeta med ett resultatansvar utifrån det uppdrag som är formulerat på den nivå som respektive chef ansvarar för. Hur dessa uppdrag fullföljs utvärderas i medarbetarsamtalet med överordnad chef. Chefsrollen utvärderas även i den medarbetarenkät som gjordes år 2007 och som planeras att genomföras vart annat år. Enligt uppgift är även den individuella lönesättningen knuten till det resultatansvar respektive förvaltningschef har. Denna modell finns även för chefer på lägre nivå inom respektive förvaltning.

Utvärderarna har inte fullt ut kunnat verifiera hur väl den modell som beskrivs fungerar, men detta arbetssätt bör vara mycket intressant för andra kommuner att titta.

Kommunikation mellan ledningen på olika nivåer

Intrycket är att ledningsstrukturen inom förvaltningsorganisationen fungerar väl. Det finns i alla förvaltningar rutiner för täta möten mellan ledningsgrupper på olika nivåer. Kommunikationen mellan cheferna inom organisationen fungerar väl och förvaltningsledningarna inom respektive förvaltning har en synlig roll för chefer i organisationen. Det finns även återkommande chefsmöten för alla kommunens chefer omkring 4 ggr/år.

Stöd till chefer och medarbetare vid problem

Kommunen har på ett förtjänstfullt sätt genomfört ett kommunövergripande ledarskapsprogram för alla kommunens chefer. Mer om detta under "Område 6 - Personalpolitik". Personalfunktionen i kommunen samt företagshälsan har huvudansvar när det gäller att stödja kommunens chefer i sitt ledarskap då det uppstår problem eller svårigheter. Ytterligare stöd finns i vissa förvaltningar, t.ex. handledning. Inom barn- och utbildningsförvaltningen kan alla ledare få externt samtalsstöd.

Det finns kommuner, exempelvis Botkyrka och Umeå, där organisationen upphandlat externt samtalsstöd till alla medarbetare i de fall det uppstår problem i ledarskapet, på arbetsplatsen eller privat. Detta utifrån vetskapen att chefer och medarbetare som fungerar väl på det personliga planet även fungerar bättre på sin arbetsplats. Ett sådant stöd eller något som fyller samma funktion skulle kunna vara ett förbättringssteg för Öckerö.

Sammanfattning område 4**Styrkor**

- Långtgående delegation till enhetsnivå avseende budget, personaltillsättningar, organisationsförändringar
- Många samverkansformer och projekt, både internt och externt
- Chefernas ansvar för ”uppdraget”
- God ledningsstruktur

Förbättringsområden

- Överföring av över-/underskott i budget på enhetsnivå?
- Tydligare beskrivning och uppföljning av samverkan och projekt
- Samtalsstöd till chefer och medarbetare

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?

Allmänt

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

Rapportering nämnd – förvaltning

Rapportering av ekonomi sker löpande och sammanfattas månadsvis. Större ekonomirapporter sammanställs i varje nämnd per tertial. Intrycket är att ekonomistyrningen fungerar mycket väl och att kommunen har ett reaktivt system för avvikelser mot budget. Verksamhetsuppföljning knuten till uppdragen sammanfattas framförallt i delårsbokslut och bokslut. Öckerö har enligt uppgift ett system där uppdragen i vissa fall avrapporteras under budgetåret då de genomförts och den kostnad som är kopplad till uppdraget kan då också avropas i budget. Detta är ett mycket intressant sätt att koppla ekonomi till genomförande av ett specifikt uppdrag. Utvärderarna har inte kunnat verifiera hur omfattande detta fungerar i praktiken, men modellen är intressant och bör fortsätta att utvecklas av Öckerö.

Resultatindikatorer

Som tidigare nämnts kan Öckerö förbättra sitt arbete med resultatindikatorer kopplade till mål/uppdrag. Detta gäller såväl på övergripande nivå som på nämnds- och förvaltningsnivå. Med andra kommuner jämförbara resultatindikatorer som direkt kopplas till mål/uppdrag, kan ge styrmodellen en ökad tydlighet. Kan dessa indikatorer även följas löpande under budgetåret ökar styrkraften ytterligare i systemet. Det finns flera kommuner som parallellt med sina ekonomisystem tagit fram verksamhetsuppföljningssystem som löpande mäter av och verifierar måluppfyllelse. Lomma, Mora och Uddevalla är några av dessa kommuner som Öckerö skulle kunna inspireras av.

Kommunen har i sitt bokslut "kvalitetsredovisningar" för alla nämnder. Tydligheten i dessa redovisningar varierar. Det är framförallt inom skolans område som kvalitetsredovisningarna har fått en form som beskriver utveckling för en bättre kvalitet i verksamheten. Här har verksamheten även börjat att ta fram "kvalitetsbilder" som ska finnas för alla enheter. Dessa bilder finns inte på hemsidan vilket hade ökat genomslaget och gjort dem synliga för medborgare/brukare. Utvärderarna fick endast se ett fåtal exempel på dessa "kvalitetsbilder" men tycker att modellen är intressant och att den även skulle kunna tillämpas inom andra verksamheter än skolan. Partille kommun arbetar med ett liknande system som ska gälla för alla verksamheter. Här bör kunna finnas möjligheter till erfarenhetsutbyte.

Samarbete och tvärssektoriella projekt

Som tidigare sagts finns det många exempel på tvärssektoriellt samarbete och olika projekt i Öckerö. Likaväl som för beskrivningen av dess projekt, saknas en enhetlig modell för uppföljning. Några är knutna till uppdrag, några är det inte. Uppföljningen och avrapportering görs i de flesta fall, men dessa ser olika ut beroende på var i organisationen ansvaret finns och vilka samarbetspartners som är inblandade. Här finns ett utvecklingsområde för Öckerö. Uddevalla, Sundsvall och Lidköping är kommuner som tagit fram modeller för hur projekt ska beskrivas och följas upp. Genomslaget är inte 100 % i dessa kommuner, men de kan tjäna som inspirationskälla om Öckerö vill utveckla detta område.

Sammanfattning område 5

Styrkor

- Tydlig och reaktiv ekonomistyrning
- Avropning av uppdrag under löpande budgetår
- Kvalitetsbilder inom skolan

Förbättringsområden

- Fler resultatindikatorer kopplade till mål/uppdrag
- Framtagande av verksamhetsuppföljningssystem
- Mer enhetlig uppföljning av projekt och tvärssektoriellt samarbete

Område 6 Personalpolitik

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

Allmänt

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

Inom område 6 har Öckerö vid den senaste utvärderingen nått ett klart bättre resultat än vid utvärderingen år 2004. Senaste utvärderingen gav 56,5 poäng mot 38 poäng vid den tidigare utvärderingen. Förbättringar har framförallt skett genom det genomförda ledarskaputvecklingsprogrammet för alla chefer och genom en ökad struktur på kompetensutvecklingsarbetet i kommunen. Även den kommunövergripande medarbetarenkäten som gjordes år 2007 är ett viktigt förbättringssteg.

Kompetensutveckling

I Öckerös arbetsgivarpolicy står det att arbetsgivaren ska ”kartlägga och beskriva kompetensbehov för framtiden” och ”avsätta resurser för kompetensutveckling”. Huvudansvaret för kompetenskartläggning och fortbildningsinsatser ligger på förvaltningsnivå. Sammanställning av behov och uppföljning av insatser sker framförallt genom samverkanssystemet. I medarbetarenkäten som gjordes år 2007 ställdes frågan om medarbetaren upplevde att hon/han hade möjlighet till kompetensutveckling. Här uppnåddes nivån 62% vilket är relativt lågt. I samband med medarbetarsamtalet ska någon form av individuell handlingsplan upprättas mellan chef och medarbetare som även kan innehålla åtaganden kring kompetensutveckling. I vilken omfattning dessa handlingsplaner finns i nedtecknad form följs inte upp centralt av kommunen.

Ett antal olika kompetensutvecklingsinsatser erbjuds på central nivå i kommunen, bl.a. arbetsmiljöutbildningar, utbildning i samverkansavtalet och ledarskapsutbildningen. Den senare obligatorisk för alla chefer. Öckerö har till viss del genomfört valideringsutbildning för vårdbiträden till undersköterskor. Kommunen fortbildar även lärare med pengar från det statliga ”Läraryftet”.

Det finns fortfarande utrymme för förbättringar inom området kompetensutveckling. Det kan t.ex. handla om att ta fram en kommunövergripande strategisk analys kring vilken kompetensutveckling som behöver prioriteras och att följa upp i vilken omfattning den individuella kompetensutvecklingen genomförs utifrån uppdrag, förvaltningens/arbetsplatsens behov, m.m.

Individuell lönesättning

Det finns ett system för individuell lönesättning i Öckerö. Kommunen har på central nivå tagit fram kriterier för lönesättning som kan användas som stöd för det lokala lönesamtalet. En bild som gavs vid intervjuerna var att på vissa håll i organisationen upplevdes de lokala lönekriterierna otydliga. Ett förbättringsområde kan vara att förtydliga de lokala lönekriterierna.

Enligt kommunens styrmodell "Öckerömodellen" ska uppdrag som formuleras mellan närmaste chef och underställd medarbetare vara grunden till bedömning i lönesamtalet. Utvärderarnas intryck är att dessa uppdrag på medarbetarnivå endast finns på vissa håll i organisationen. Ett förbättringsområde bör vara att öka antalet uppdrag på medarbetarnivå. Arbetet med uppdrag på denna nivå är en intressant modell som kan bli en förebild även för andra kommuner.

Arbetsmiljöarbete

Mycket av arbetsmiljöarbetet i Öckerö genomförs inom ramen för samverkansavtalet på respektive arbetsplats. Det finns centralt framtagna checklistor för det systematiska arbetsmiljöarbetet och enligt uppgift arbetar man systematiskt på de flesta arbetsplatser med detta.

Kommunen genomförde år 2007 en kommunövergripande medarbetarenkät med samma frågor till alla medarbetare. Denna ska enligt uppgift genomföras vart annat år. Genom denna har kommunen tagit fram ett verktyg för att kunna jämföra olika delar av organisationen och därigenom också kunna sätta in åtgärder där de behövs bäst. Ett kontinuerligt arbete med återkommande medarbetarenkäter kan ge en möjlighet till att lättare följa förbättringar i arbetsmiljöarbetet genom att återkommande undersökningar ger möjlighet att mäta över tid.

Ett annat utvärderingsinstrument som kommunen använder sig av för att se förändringar inom arbetsmiljöområdet är att följa de ohälsotal som finns framtagna av GR-regionens kommuner.

När det gäller handlingsplaner framtagna för förbättringar i arbetsmiljöarbetet, så ligger ansvaret för genomförande och uppföljning lokalt ute i verksamheten. En central uppföljning för att se i vilken omfattning dessa lokala handlingsplaner genomförs skulle kunna vara en viktig kunskap för organisationen. Stöd och åtgärder skulle då kunna kanaliseras till de ställen där det "inte händer något".

Medarbetarsamtal

Vid intervjuerna betonas att medarbetarsamtal (och lönesamtal) är en överordnad ledningsuppgift. En särskild "samtalsmodell" har tagits fram och cheferna har erbjudits utbildning i hur medarbetarsamtalet ska genomföras. En viktig del av Öckerömodellen att tydliggöra och följa upp uppdrag vid medarbetarsamtal. Intrycket är att denna koppling av medarbetarsamtalet till ett personligt uppdrag som är länkad till styrkedjan, inte har fått fullt genomslag i organisationen. Kommunen har i medarbetarenkäten som gjordes år 2007, ställt en fråga på hur medarbetarsamtalet genomförts. 80 % av medarbetarna anger att de har "bra medarbetarsamtal med sin chef". Denna siffra får betraktas som god. Dock ges inget svar på frågan hur många som överhuvudtaget får ett medarbetarsamtal. Vid intervjuerna angavs att vissa arbetsplatser missar medarbetarsamtal.

Det är också svårt att se i vilken omfattning chef och medarbetare upprättar personliga handlings-/utvecklingsplaner som sedan följa upp vid nästkommande samtal. Från kommuncentral nivå anges att detta arbetssätt ska gälla. En möjlighet skulle kunna vara att följa upp detta med en fråga i medarbetarenkäten.

Ledarutvecklingsprogram

Öckerö kommun har genomfört ett ambitiöst ledarutvecklingsprogram för samtliga av kommunens chefer. Programmet har utgjorts av 5-6 utbildningstillfällen år 2007-2008. Chefer som medverkat har utbildats i blandade grupper från olika förvaltningar. Enligt uppgift kommer en uppföljning av programmet att göras inom respektive förvaltning.

Inom GR-samarbetet erbjuds ledarskapsutbildningar, bl.a. programmet "Framtidens ledare" där 14 av Öckerös chefer har medverkat. Kommunen arrangerar chefsträffar för alla sina anställda omkring 4 ggr per år.

Även om ledarskapsutveckling är ett starkt område i Öckerö skulle detta område kunna utvecklas ytterligare. Ett sätt skulle kunna vara att bilda nätverk med chefer från olika förvaltningar där viktiga frågor som berör ledarskap skulle kunna ventileras och diskuteras. Ett annat sätt skulle kunna vara att utveckla ledarskapet tillsammans med andra organisationer, både offentliga och privata. Här kan Södertälje tjäna som gott exempel. Här har man etablerat en ledarskapsutbildning i samarbete med KTH och där bl.a. mentorskap sker i samverkan med näringslivet.

Sammanfattning område 6

Styrkor

- Uppdraget kopplat till individuell lönesättning
- Medarbetarenkät och mätning av ohälsotal som verktyg i arbetsmiljöarbetet
- Gott exempel på ledarutvecklingsprogram

Förbättringsområden

- Kommunövergripande strategisk planering, uppföljning och analys av kompetensutveckling
- Utveckla och kvalitetssäkra arbetet med att koppla uppdraget till individuell lönesättning
- Kvalitetssäkring av individuella utvecklingsplaner

Område 7 Verksamhetsutveckling

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

Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett

strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbar mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är nästan alltid egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. Systemet är då alltid kopplade till den kommunövergripande styr- och uppföljningsmodell som finns i respektive kommun.

Även inom detta område har skett en förbättring i Öckerö. År 2008 har kommunen 45 poäng på detta område jämfört med 37 poäng år 2004. Denna förbättring kommer sig av att Öckerömodellen har utvecklats till att även på ett tydligare sätt omfatta ett "kvalitetssystem". En övergripande kvalitetspolicy med fokus på brukarkvalitet, kvalitetsrapporter i årsbokslut och en kommunövergripande kvalitetsgrupp är några anslag som idag finns på plats. Dock behöver kommunen gå ytterligare steg för att det ska gå att säga att kommunen har ett kommunövergripande kvalitetssystem som omfattar alla verksamheter på alla nivåer.

Kvalitetssystem

Det finns en kommunövergripande kvalitetspolicy i Öckerö. Den beskriver kvalitet ur både medborgar- och brukarperspektivet. Dessa två perspektiv knyter an till politikernas och tjänstemännens olika ansvar avseende "kvalitet". Kommunens kvalitetspolicy knyter an till Öckerömodellens styrsystem. I policyn beskrivs "definition av kvalitet" och "uppföljning av kvalitet" i förhållande till styrning/uppföljning. Kvalitet definieras i två dimensioner "kärnkvalitet" och "kringkvalitet". Kärnkvalitet står för hur man löser uppdraget. Denna följs upp genom uppföljning av de olika uppdragen och genom de olika nyckeltal varje verksamhet har tagit fram. Kärnkvalitet kan sägas vara ett fundament i Öckerömodellen. Kringkvalitet står för medborgarens/brukarens upplevelse av tjänsten. Dessa mäts genom brukarenkäter. Denna andra del i kvalitetssystemet är inte lika utvecklad och förankrad i organisationen som den första.

Det finns en kommunövergripande arbetsgrupp AGRU ("Arbetsgruppen för Utvecklingsfrågor") som består av företrädare från varje förvaltning. Ordförande i gruppen är kommunchefen. Syftet för gruppen är att arbeta med övergripande utvecklingsråden. Utvärderarna tror att denna grupp kan bli en viktig motor i Öckerös fortsatta arbete med kvalitetsfrågor. En möjlig nyckel till framgång är gruppens starka mandat genom att kommunchefen är sammankallande.

I årsredovisningen finns för varje nämnd en kvalitetsredovisning. Innehållet och tydligheten i denna varierar stor mellan de olika nämnderna.

Ytterligare en struktur i kommunens kvalitetsarbete är Öckerös tydliga ambition att arbeta med Kommunkompassens områden och kriterier. Den nu uppföljande utvärderingen visar på flera genomförda åtgärder som direkt hämtats ur de förbättringsförslag som föreslogs i rapporten år 2004.

Sammantaget kan sägas att många komponenter som inte fanns på plats år 2004 när det gäller kvalitetsarbete/system idag finns i organisationen. Förbättringsområde för Öckerö är att sprida och förankra kvalitetsarbetet i hela organisationen, samt utveckla

och bättre koppla ihop de olika delarna i systemet. Förebilder när det gäller kvalitetsarbete kan vara kommuner som Lomma, Södertälje, Trollhättan, Umeå och Uddevalla.

Strategiska jämförelser

Generellt har arbetet med jämförelser utifrån olika resultatmätt ökat i Sveriges kommuner. Inom GR-samarbetet har de medverkande kommunerna en lång tradition av att ta fram gemensamma jämförelsemått. Detta görs inom de flesta av Öckerös förvaltnings verksamhetsområden. Öckerös har även gjort SCB:s medborgarenkät vid ett tillfälle och den nya medarbetarundersökningen som gjordes år 2007 är jämförbar med andra kommuner. Kommunen använder sig i vissa fall även av externa mätningar och jämförelser, t.ex. Svenskt Näringslivs årliga näringslivsranking.

Signifikant för Öckerös arbete med jämförelser är att de flesta jämförelser görs per förvaltnings- och verksamhetsnivå. Det har varit svårt för utvärderarna att bedöma hur dessa jämförelser faktiskt används för att sätta mål eller på annat sätt utveckla verksamheten att bli bättre. Tillgängligheten av dokumentation som visar hur kommunen strategiskt arbetar med jämförelser är liten. Här finns ett förbättringsområde i Öckerö.

Ett annat förbättringsområde är att sammanställa fler jämförelser på kommunövergripande nivå som ger en bild av hur kommunen som helhet utvecklar sig. Sådana övergripande jämförelser kan och bör även kopplas till mål i styrningen, t.ex. de kommunövergripande målen.

Uddevalla är en kommun som har arbetat mycket med att få in jämförelser som en del i sin styr-/uppföljningsmodell på flera olika nivåer. I projektet "Kommunens Kvalitet i Korther" som samordnas av SKL, finns flera kommuner som på ett tydligt sätt lyft fram jämförelser på kommunövergripande nivå. Piteå, Lomma och Östersund är några av dessa kommuner.

Kreativitet

Det finns hos många medarbetare i en kommun en mycket stor kompetens. De har oftast mycket idéer och tankar på hur verksamheterna ska kunna bli bättre och hur arbetet som utförs ska kunna göras "smartare" och effektivare. Det är viktigt att dessa idéer kan fångas upp och prövas. För att så ska ske krävs att en kommun präglas av en "anda" där detta tillåts. Där måste också finnas system för hur detta praktiskt ska gå till. Några sådana system finns inte i Öckerö. Anslag och modeller finns till viss del i olika verksamheter, men spridningen och tillämpningen är begränsad.

Här finns ett förbättringsområde i Öckerö. Inspiration för utveckling inom detta område kan hämtas hos de kommuner som arbetar i projektet "Kommunal Kreativitet". Projektet samordnas av SKL och de medverkande kommunerna är Hammarö, Sunne, Trollhättan, Uddevalla och Åmål. Utförarorganisationen ProAros i Västerås har kommit långt när det gäller att skapa "kreativitetssystem".

IT-system

Öckerö kan betraktas som en kommun där de olika IT-baserade stödsystemen håller medelnivå i en jämförelse med andra kommuner. Ett intranät finns för spridning av

intern information. Dock kommer inte alla enheter i kommunen åt detta intranät direkt utan måste logga in via Internet.

Ett förbättringsområde skulle kunna vara att analysera och ”mäta” hur väl de olika IT-stöden fungerar, dels som fristående system, dels som samverkande system som ska kunna utväxla information utan för många ”handpåläggningar”. Frågor som kan ställas är: Reducerar elektroniskt överförbar information den klassiska pappersbase-rade? Finns kvalitetsbristkostnader i hantering av information inom och mellan IT-system? Vad tar tid frigjord genom effektiviseringar med IT-stöd vägen? Var kan ytterligare effektiviseringar göras?

Sammanfattning område 7

Styrkor

- Kommunövergripande kvalitetspolicy
- Kommunövergripande utvecklingsgrupp
- Flera komponenter i kvalitetssystem
- Många jämförelser på verksamhetsnivå

Förbättringsområden

- Utveckling och förankring av kvalitetssystemet
- Fler kommunövergripande jämförelser
- Jämförelser som en del i styrsystemet
- System för goda idéer och kreativitet
- Utvärdering, analys och utveckling av IT-stöd

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

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

Allmänt

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

Inom detta område har inga större förändringar skett sedan förra utvärderingen. Kommunen uppnår vid denna utvärdering 63 poäng vilket motsvarar samma poäng som vid förra tillfället.

Kontakter med förenings- och kulturliv

Flera av Öckerös olika ö-råd har en bakgrund som föreningsråd och har fortfarande denna roll. Ö-råden är en viktig kontaktlänk för kommunen till de olika föreningar som finns på öarna. Ö-råden ansvarar i flera fall för skötsel av badplatser, motions-spår, lekplatser, etc. Kommunen ger ett ekonomiskt stöd för dessa uppgifter.

Kommunen träffar Öckerös föreningar även i andra forum. En gång per mandatperiod har man en större träff där politiker deltar och där föreningarna ges möjlighet att presentera sig. Dessutom försöker kommunen träffa respektive förening 1 gång per år. Utöver detta finns det brukarråd på flera av kommunens anläggningar (ishall, fotbollsplaner, etc.) som träffar kommunen var tredje månad.

Öckerö stödjer föreningarna ekonomiskt genom föreningsbidraget, anläggningsbidrag och subventionering av lokalhyror. I det senare fallet gäller det för ungdomsverksamhet.

Närheten till Göteborg med dess stora kulturutbud gör att invånare söker sig dit för att ta del av olika aktiviteter och program. Trots konkurrens från storstaden arrangeras ett flertal kulturprogram lokalt för vuxna och barn varje termin. Bland annat "Konstvägen" med lokala konstnärer och konsthantverkare, som lockar mycket folk från Göteborg med omnejd. Kulturaktiviteter med intresse från turismen är även fornlämningar och naturområden. Ett utvecklingssteg skulle kunna vara ytterligare satsning på kulturturism genom ökat samarbete mellan turism och kultur- och fritidsförvaltningen. "Västerhavsfestivalen" i samarbete med Västra Götalandsregionen arrangeras på Höno liksom en uppskattad julmarknad.

Näringslivsstöd

Sammanfattningsvis är näringslivsstödet i Öckerö omfattande och väl tillgodosett ur ett företagarperspektiv.

Näringslivsstödet i Öckerö präglas av att kommunen är en del i Göteborgsregionen. Det finns flera stödformer där alla kommuner i denna region samverkar. Huvudfokus ligger i BRG (Business Region Gothenburg) som stödjer regionens näringsliv genom kompetensutveckling, marknadsföring, internationalisering, m.m. Näringslivssamordnarna/cheferna i GR-kommunerna träffas regelbundet och utbyter erfarenheter samt diskuterar satsningar och stöd till näringslivet. GR-kommunerna samverkar bl.a. när det gäller mark och lokalanskaffning för företag. Insikten att alla kommuner verkar i samma arbetsmarknadsregion är stark.

Kommunens lokala stöd till det egna näringslivet är tydlig. I kommunorganisationen finns en näringslivschef som har hjälp av en affärsutvecklare, en turistchef och en EU-samordnare. Strategin som ska styra arbetet bygger på konceptet "en dörr in" och näringslivsenheten använder sig av begreppet "näringslivslots". Kommunen arrangerar bl.a. företagsfrukostar omkring 6 ggr/år och har återkommande möten med kommunens företagarförening. Det finns centrumgrupper på både Öckerö och Höno där kommunen är representerad. Det finns även en turistgrupp bestående av representanter från både företag och kommunen. Kommunstyrelsens arbetsutskott träffar kommunens företag 2-4 ggr/år.

Öckerö arrangerar egna utbildningar för företag utöver det fortbildningsstöd som erbjuds via BRG. Kommunen har tagit initiativ till kurser i bokföring, miljöcertifiering, upphandling, m.m.

Internationalisering

Det finns ett antal olika internationella utbytesprojekt inom skolan. När det gäller internationellt arbete där näringslivet är engagerat, finns exempel på ett antal olika EU-projekt. "Power Cluster" - kring vindkraftsutbyggnad är ett exempel och "Fasett" – kring kvinnligt företagande är ett annat. Kommunen har en anställd EU-samordnare som ska stöda kommunorganisationen och näringslivet kring bl.a. EU-projekt. Kommunen har inga formella vänorter.

Inom området internationalisering finns en utvecklingspotential. Internationellt erfarenhetsutbyte och utvecklingsprojekt som bl.a. kan attrahera stöd från EU och andra aktörer, rymmer en stor möjlighet till att utveckla och stärka den egna organisationen, näringslivet och andra aktörer i Öckerö.

Sammanfattning område 8

Styrkor

- Många kontakter och stödformer till föreningslivet
- Öckerös närhet till Göteborg ger starkt kulturutbud
- BRG och GR-samarbetet starkt stöd till näringslivet
- Många kontaktytor med lokala näringslivet

Förbättringsområden

- Kulturfestivaler eller liknande som marknadsföring
- Ökad internationalisering

4. Poängsammanställning

Kommunens resultat per område

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

KOMMUNKOMPASSEN - RESULTAT AV HUVUDOMRÅDEN OCH DELFRÅGOR									
ÖCKERÖ 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	24	60%	2.1	Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	8,5	85%
1.2	Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	30	75%	2.2	Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	13	65%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	20	6	30%	2.3	Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	18	90%
					2.4	Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	15	75%
					2.5	Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	11	55%
					2.6	Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	2,5	25%
3	Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän				4	Ledning, decentralisering och delegering			
3.1	Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	22,5	75%	4.1	Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	24	80%
3.2	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	16	80%	4.2	Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	15	75%
3.3	Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	22,5	75%	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	13	65%	4.4	Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	11	55%
					4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	8,5	85%

		max- poäng	egna poäng	%			max- poäng	egna poäng	%
5	Kontroll och rapportering				6	Personalpolitik			
5.1	Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	24	60%	6.1	Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	8	40%
5.2	Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	6	30%	6.2	Förekommer prestationslönesystem?	20	9	45%
5.3	Strategier för att synliggöra kostnader.	20	12	60%	6.3	Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	7	70%
5.4	Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	14	70%	6.4	Förekommer medarbetarsamtal?	20	12	60%
					6.5	Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	13	65%
					6.6	Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	7,5	75%
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	11	55%	8.2	Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	8	40%
7.3	Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	3	15%	8.3	Kommunen som partner för näringslivet.	20	15	75%
7.4	Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	8	40%	8.4	Kommunens internationella kontakter.	20	8	40%
7.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	13	65%					