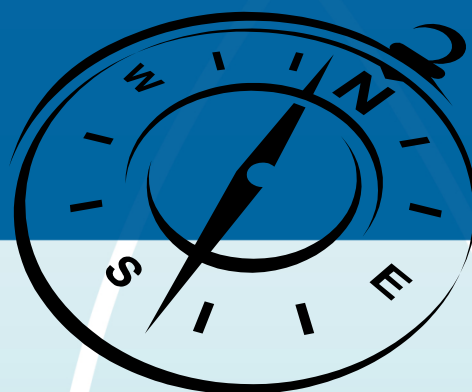


KommunKompassen

ANALYS AV

ÖREBRO KOMMUN

2010



Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Örebro kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	7
	Område 1 Offentlighet och demokrati	7
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	9
	Område 3 Politisk styrning och kontroll	12
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	16
	Område 5 Resultat och effektivitet	18
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	20
	Område 7 Verksamhetsutveckling	23
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	27
4.	Översikt av poängfördelning.....	30
5	Kortfakta om Örebro kommun.....	34

1 Vad är Kommunkompassen?

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

Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale och regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

- det politiska systemet,
- kommunernas förmedling av tjänster,
- kommunen som arbetsplats,
- 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 Örebro kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Örebro kommun genomfördes i december år 2010 och var kommunens tredje utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

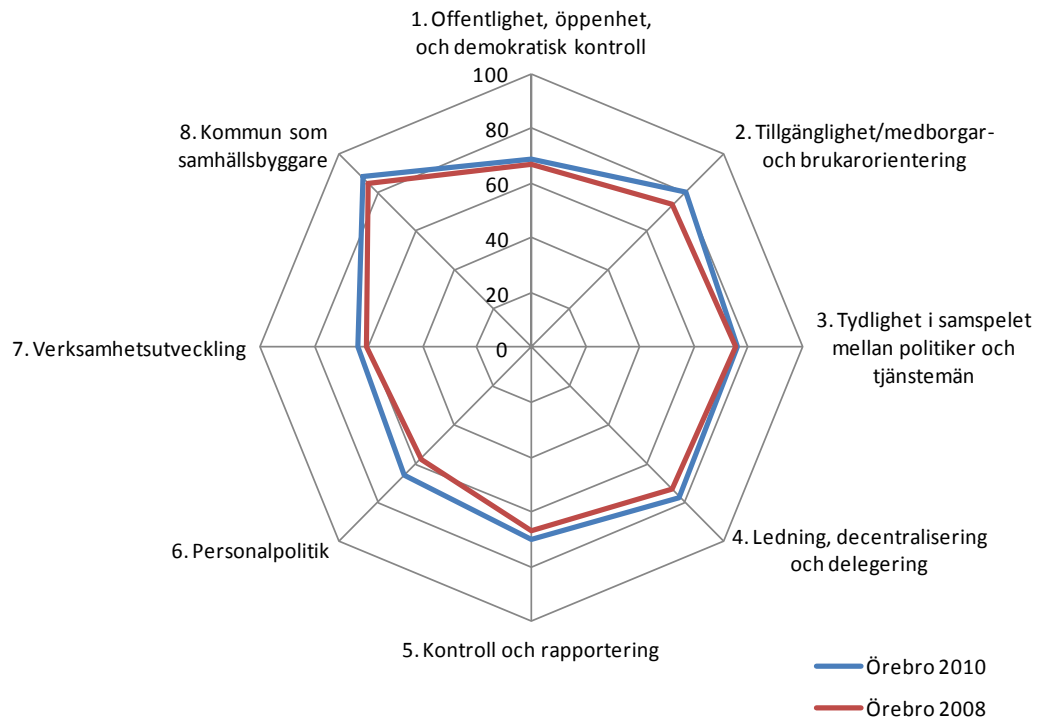
Sammanfattning av resultat

Nedan redovisas både den nya reviderade poängskalan och den tidigare äldre. Det finns skillnader i innehåll på respektive frågeområden mellan den reviderade Kommunkompassen och den äldre versionen. Poängbedömningen görs även på ett annat sätt.

Tabell 1 Örebro kommun 2011 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden

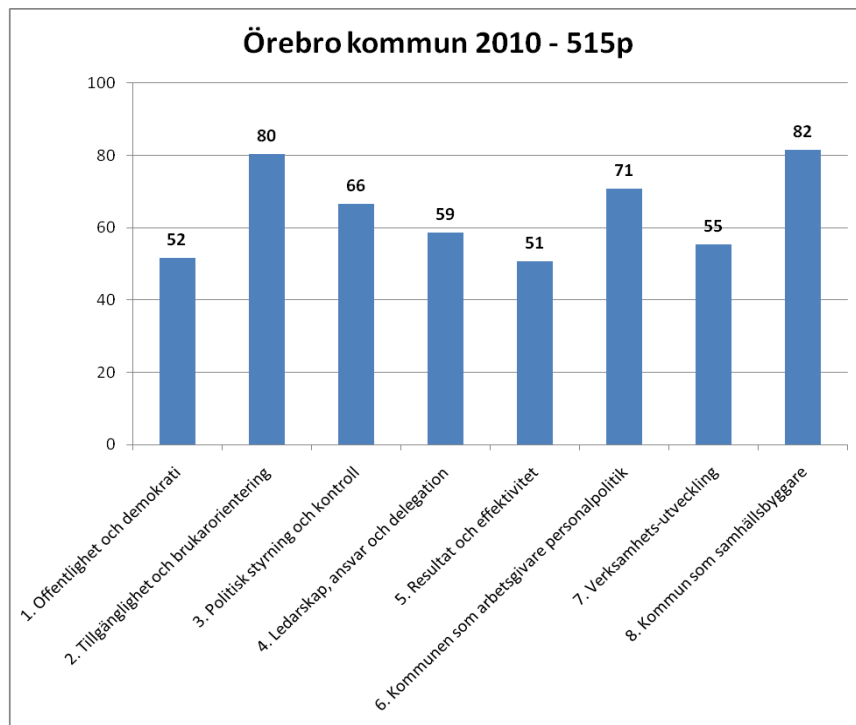
	Nuvarande poängskala	Äldre poängskala
1. Offentlighet och demokrati	52	69
2. Tillgänglighet och brukarorientering	80	80,5
3. Politisk styrning och kontroll	66	76
4. Ledarskap, ansvar och delegation	59	77
5. Resultat och effektivitet	51	70
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	71	66
7. Verksamhetsutveckling	55	64
8. Kommun som samhällsbyggare	82	88
TOTALT	515	590,5

I diagrammet nedan visas förändringen mellan år 2008 och 2010 enligt den äldre poängskalan.

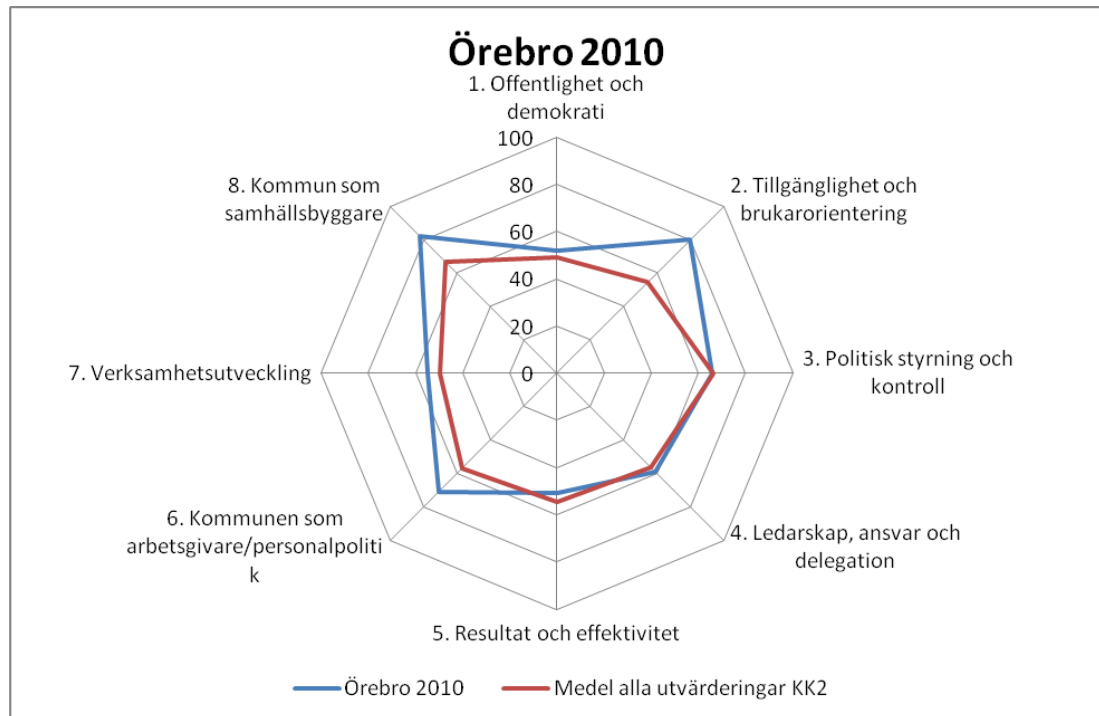


Sammanfattning av resultat

Nedan visas Örebros totaltpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Örebro:s profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av de kommuner som utvärderats enligt den nya reviderade Kommunkompassen (fr.o.m. 2010). 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.



En kort sammanfattning

Örebro har utvärderats med Kommunkompassen vid två tillfällen tidigare, år 2006 och år 2008. Kommunen visar att de framförallt mellan år 2006 och 2008 tar stora utvecklingsteg. Den senaste utvärderingen är svår att jämföra med de tidigare pga. revideringen av verktyget. Kommunens stora styrka ligger inom område 2. Tillgänglighet och brukarorientering, där man ligger bland de bästa i Sverige. Det finns en tydlig strategi kring brukarfokus. Kommunen har arbetat med service och bemötande i hela organisationen och satsat på tydlig brukarinformation. Systematiska brukarundersökningar, servicegarantier och synpunkts-/klagomålshantering är andra verktyg inom området. Även område 6. Kommunen som arbetsgivare och område 8. Kommunen som samhällsbyggare är starka områden.

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 	52

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Örebrobornas 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.

Detta område har inte utvecklats speciellt mycket sedan utvärderingen 2008 avseende de frågeställningar som kvarstår sedan den äldre versionen av Kommunkompassen. Det betyder dock inte att det inte skett utvecklingssteg. Flera initiativ har tagits som på sikt kommer att generera högre poäng enligt Kommunkompassens bedömningsskala. I dagsläget har nya arbetssätt (t.ex. medborgardialoginitiativ) inte slagit igenom fullt ut i organisationen.

Strategi för demokratiutveckling och information

Kommunen har tagit fram ”Riktlinjer för medborgardialog, en handbok som stöd för medborgardialog” under 2010. Ett bra exempel på hur arbetet medborgardialog kan beskrivas och utvärderas.

Örebro har också en omfattande informations- och kommunikationspolicy. Den behandlar både intern och extern kommunikation. Ansvar för hur policyn ska nå ut i organisationen anges. Utvärderarna har inte kunnat se hur effekten av policyn följs upp och utvärderas, vilket är ett viktigt moment i en aktiv policy.

Information till medborgarna

Vid förra utvärderingstillfället angavs som förbättringsområde att göra de handlingar tillgängliga som kan kopplas till dagordningar/protokoll från kommunfullmäktige och nämnder.

Detta för att göra informationen kring olika ärenden mer grundlig och lättillgänglig för intresserade medborgare. Denna förbättring kvarstår att göra även vid detta utvärderingstillfälle.

Även fler förenklade och populariserade versioner av olika viktiga dokument som budget och bokslut var ett förbättringsförslag år 2008. Det finns exempel på sådana handlingar, t.ex. ”Ett år i Örebro”, översiktsplanen, skolplan, årsredovisning, m.m. Dock kan detta sätt att förenkla information till medborgarna utvecklas ytterligare. Ett gott exempel på förenklad information är de kortsammanfattningar som läggs ut på hemsidan efter kommunstyrelsemöten.

Örebro använder idag bl.a. Facebook och Twitter för att föra ut information om olika frågor och aktiviteter till kommunmedborgarna. Intrycket är att detta inte görs systematiskt och strukturerat. Det finns möjligheter för kommunen att på ett mer strukturerat sätt använda de moderna sociala medierna (Facebook, Flickr, Twitter och Youtube) för att nå ut med viktig information.

Information om resultat

Som skattebetalare kan det betraktas som en viktig rättighet att kunna se vad kommunen levererar för resultat. Att göra mer av resultat tillgängligt via t.ex. hemsidan är liksom vid förra utvärderingstillfället ett utvecklingsområde för Örebro. Det finns en gemensam ingång på hemsidan där denna typ av information skulle kunna ligga, ”Dokument och undersökningar”, men den är mer att betrakta som en författningssamling. Idag är det svårt för intresserade medborgare att på ett enkelt sätt hitta brukarundersökningar, jämförande resultatmått (t.ex. från Kommunens Kvalitet i Korthet, Öppna jämförelser, Väl mätt), m.m.

Några kommuner som har gemensamma ingångar på hemsidorna kring resultat är Uddevalla, Trollhättan och Tyresö. En utmaning för Örebro och de nämnda kommunerna är att hitta IT-stöd för att på ett enklare sätt visa på resultat än att lägga ett stort antal länkar till olika dokument som beskriver undersökningar, m.m.

Medborgardialog och deltagande

Örebro är en av kommunerna som deltar i SKL:s medborgardialogprojekt. Kommunen ska som en del i detta projekt arbeta tillsammans med elever på tre gymnasieskolor för att ta fram förslag till investeringsbudget för delar av kommunen. Ett intressant projekt som har en potential till att stärka kommunen inom detta område. Att involvera andra invånargrupper kan vara en utveckling av projektet.

Det finns ett antal olika forum, t.ex. handikappråd, pensionärsråd och interreligiöst råd, där olika intressegrupper kan möta politiker och påverka dessa. Kommunen arbetar också med när demokrati inom ramen för stadsdelsutvecklingsprojekt i sex prioriterade områden.

Det finns en potential för att vidga medborgarnas möjlighet att direkt/indirekt påverka i viktiga beslutsprocesser. En väg kan vara att mer kontinuerligt använda hemsidan, Facebook eller andra digitala ingångar för att föra en aktiv dialog med medborgare och fånga upp förslag och idéer.

Motverka korruption

Kommunen har kommit långt med att ta fram en policy mot muta och bestickning. Den var inte klar vid utvärderingstillfället varför den inte kan värderas i denna utvärdering. En sådan policy kan stärka Örebros arbete mot korruption om denna policy omsätts till ett regelverk och kontrollsystem för att motverka oegentligheter och bidra till att upptäcka om sådana sker.

Utvärderarnas bild av kommunens internkontrollsystem är att detta är en kraft som motverkar missbruk av ekonomiska medel i kommunen.

Ett utvecklingsområde skulle kunna vara att ta fram kanaler, en s.k. Whistleblower-funktion, som både anställda och medborgare kan använda om de upptäcker företeelser som kan rymmas inom begreppet korruption eller andra oegentligheter.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Teckenspråksinformation • ”Riktlinjer för medborgardialog” • Medborgarbudgetprojekt • Medborgardialog i råd, bostadsområden, etc. • Återkommande medborgarundersökningar • Ny policy mot muta och bestickning • Väl dokumenterade internkontrollplaner för motverka korruption 	<ul style="list-style-type: none"> • Tillgång till handlingar på hemsidan • Fler ”light-dokument” • Utveckla användande av sociala medier 	<ul style="list-style-type: none"> • Fler resultat och jämförelser på hemsidan • Initiativ-/förslagssystem för medborgare • Stödjande IT-teknik för att föra ut resultat på hemsidan • Whistleblower – funktion (intern och externt)

Färgad text = Nya kommentarer jämfört med kommunkompassutvärderingen år 2008

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 ● Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	80

Allmänt

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

Brukarorientering är ett starkt område i Örebro.

Strategi för brukarorientering

Örebros servicepolicy beskriver på ett bra sätt kommunens förhållande till brukarna. Här står hur kommunen ska informera och ge god service till brukarna. Det står även hur den anställda ska förhålla sig i mötet med brukarna. I kommunens övergripande service- och tillgänglighetsgaranti beskrivs vad kommunen lovar inom detta område. Effekten av arbetet som görs mäts i den övergripande medborgarenkäten, genom servicemätningar och i verksamhetens brukarundersökningar.

Örebro arbetar här enligt en tydlig struktur och kan här vara ett gott exempel för andra kommuner.

Tillgänglighet och bemötande

Kommunens övergripande utfästelser kring tillgänglighet och bemötande beskriver som nämnts ovan, de övergripande garantierna kring service och tillgänglighet. Vid införandet av kommunens synpunkts- och klagomålshanteringssystem och uppstarten av arbetet med servicedeklarationer år 2007, genomfördes en utbildning för alla anställda på ca en halvdag. En mycket ambitiös satsning. Idag finns en arbetsbok ”Serviceboken” som ska användas för utbildning kring brukarbemötande på arbetsplatser. I denna finns stöd för diskussioner och plats för anteckningar. Kommunen har gjort en riktad utbildning till dem som arbetar med näringslivskontakter och ett av de chefsforum som genomförts har arbetat med brukar-/medborgarfokus. Sammantaget är Örebros aktiviteter inom området ett gott exempel för andra kommuner.

Ett förbättringsområde kan vara att tydligare belysa betydelsen av gott brukarbemötande vid rekryteringen av nya arbetare till kommunen.

Information om service och tjänster

Kommunen har en omfångsrik och informativ hemsida. Den är anpassad för olika brukargrupper. Ett gott exempel är information på 11 olika språk samt att information kan fås på teckenspråk. Kommunen använder SKL:s återkommande mätningar kring webbinformation för att stämma av informationsinnehållet.

Kommunen arbetar föredömligt med ett kundcenter som kan svara på webbfrågor och för inkommande samtal. Enheten behärskar enligt en uppgift i personaltidningen 15 olika språk. Det finns även ett medborgarkontor på biblioteket dit medborgare kan vända sig om de vill få hjälp med handlingar, få tillgång till blanketter, konsumentfrågor, etc. Ett förbättringsområde för båda dessa informationskanaler kan vara att vid något tillfälle ha öppet efter kontorstid. Så är inte fallet idag.

Ett annat förbättringsområde är att tydligt göra olika enheter inom t.ex. grundskolan jämförbara avseende resultat och kvalitet. Detta kan göras utifrån ett brukarperspektiv på hemsidan. Två exempel på kommuner som gjort på detta sätt är Stockholms Stad och Trollhättans Stad.

Valfrihet och påverkan

Valfriheten har ökat i kommunen sedan förra utvärderingstillfället. Kommunen erbjuder nu servicetjänster upp till 8 timmar per månad till alla över 75 år. Valfrihet råder sedan tidigare mellan kommunens egna skolor och förskolor. Här har strömningarna mellan skolor ökat.

Idag finns ca 20 % externa utförare vardera inom grundskola och gymnasium. Inom barnomsorgen finns ca 45 % enskilt drivna förskolor eller familjedaghem.

Inom hemtjänst och särskilt boende inom äldreomsorgen finns idag ingen valfrihet. Detta kan vara ett förbättringsområde.

Brukarundersökningar

Kommunen arbetar inom de flesta verksamheter systematiskt med brukarundersökningar. Inom de verksamheter där flera enheter finns, jämförs resultaten internt för att lära. Det finns även många exempel på verksamheter som jämför sig med andra kommuner avseende nöjdheter.

System för service-/kvalitetsdeklARATIONER och synpunkts-/klagomålshantering

Under samlingsnamnet MOVIT införde kommunen under 2007-2009 ett antal olika åtgärder för att stärka brukarperspektivet. Bland annat startade arbetet med servicegarantier och ett system för synpunkter och klagomål infördes. Båda dessa system är systematiskt uppbyggda och innehåller de komponenter som behövs. Idag finns 26 servicegarantier i kommunen.

Vid intervjuerna identifierades ett viktigt förbättringsområde avseende dessa system. Några av de intervjuade uttryckte tveksamheter kring systemen. Bland annat nämndes att servicegarantier inte fungerade och inte skapade något mervärde eftersom de var oprecisa och svåra att följas upp. När det gäller klagomåls-/synpunktshanteringen var intrycket att systemet i några fall inte fångade upp viktiga synpunkter. Det är utvärderarnas åsikt att systemen behöver ses över och förnyas för att det inte ska tappa i aktualitet och betydelse.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none">• Brukarfokus i servicepolicy samt service- och tillgänglighetsgaranti• Serviceboken• Servicegarantier• Medborgar-/brukarorienterad hemsida• Medborgarkontor och kundtjänst• Många brukarundersökningar• Synpunkts-/klagomålshanteringssystem	<ul style="list-style-type: none">• Befästade och förnyelse av synpunkts-/klagomålshanteringssystem• Befästade och förnyelse av arbetet med servicegarantier• Ökad valfrihet inom hemtjänst och särskilt boende.	<ul style="list-style-type: none">• Bemötande som kriterium i rekrytering• Resultatjämförelser av enheter på hemsidan• Öppet efter kontorstid på kundcenter/medborgarkontor

Färgad text = Nya kommentarer jämfört med kommunkompassutvärderingen år 2008

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 	66

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 målstyrning. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

System för styrning/ uppföljning

Vid förra kommunkompassutvärderingen konstaterade utvärderarna att Örebro's styrmodell "är komplex med många nivåer och skärningar. De inledande delarna av inriktningskarakteristik är omfattande. Kanske kunde en förenkling av modellen göras". Vidare konstaterades att de mätbara mål som fanns på kommunövergripande nivå var de 11 som kategoriserades som "god ekonomisk hushållning". Övriga mål som formulerades var mer av formen inriktningar och långsiktiga ambitioner. Detta gäller även för styrningen under 2010.

Kommunen har tagit fram en struktur för en förändrad styrmodell där en ny vision ligger som tak över styrningen. Den följs av tre strategiska utvecklingsområden som konkretiseras genom 15-20 uppdrag/mål på fullmäktigenivå. Fokus för styrningen på nämnds nivå ska enligt modellen vara mål- och resultatstyrning. Detta är en intressant modell. Det är svårt för utvärderarna att se hur denna modell kommer att se ut när det tillämpas i praktiken. Intrycket är att den rymmer möjligheter till att bli tydligare än vad som är fallet idag.

En gemensam värdegrund är en viktig komponent i ett styrsystem. Det finns gemensamma värdeord som anges i ledarskaps- och medarbetarpolicy. I budget anges "en gemensam värdegrund" med andra värdeord. Ett förbättringsområde kan vara att tydliggöra vilka värdeord som gäller alla och lägga kraft på att implementera dessa i hela organisationen.

Tydliga politiska mål

På övergripande nivå finns fortfarande (år 2010) 11 mätbara mål. Två av målen riktar sig till samtliga nämnder. Övriga har en eller några nämnder som mottagare. Nio av målen kan karakteriseras som resultatmål och två är processmål (personal). Alla dessa mål är uppföljningsbara via mätbara indikatorer. Dessa mål skulle behöva utvärderas och ses över. Täcker de upp de viktigaste aspekterna utifrån ett helhetsperspektiv i förhållande till det som i bud-

geten beskrivs i de övergripande strategierna? En annan viktig aspekt att fundera över är hur målen i budgeten fortplantar sig ner i organisationen och når verksamhet längst ut i linjen.

Två kommuner som har intressanta styrmodeller avseende målstyrning/uppföljning är Eskilstuna och Uddevalla.

Uppföljning och rapportering

När det gäller den kommunövergripande uppföljningen av budget, så är den mycket tydlig. Alla dimensioner följs upp, dels de övergripande (strategier och mål för ekonomisk hushållning), dels för verksamheten i de olika nämnderna. Verksamheterna följs upp under rubrikerna: verksamhetens processer, ekonomiska nyckeltal, brukarnas och medborgarnas uppfattning av tjänsterna, medarbetarnas utveckling. Färgskala och trendpilar används i många fall. Denna struktur är pedagogisk och bra.

Förbättringar som skulle kunna göras inom uppföljning av budget är att göra uppföljningen mer lika avseende struktur och layout oavsett vad och vilken nivå uppföljningen avser. Ett ökat fokus skulle kunna ske på resultatmått och på jämförelser med andra kommuner. Uppföljning bör vara ställd mot en förväntad resultatnivå. Denna förväntade nivå är i många fall oklar.

Avseende jämförelser, så är det viktigt att nämna att det görs många jämförelser i det löpande arbetet i Örebro kommun. Kommunen medverkar i projekten Kommunens Kvalitet i Korthet och Väl Mätt där jämförelser med andra kommuner tas fram. Kommunen jämför sig även med olika kommuner i andra nätverk. Dessa jämförelser redovisas inte i budgetuppföljning men används i flera fall det löpande utvecklingsarbetet.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän anses vara tydlig i kommunen. Det sker ibland vissa överskridanden av gränsen för ansvaret för HUR och VAD, men detta löses i de flesta fall genom diskussioner.

Samspel och dialog

Det finns flera olika arenor på olika nivåer där tjänstemän och politiker kan mötas för att diskutera framtidsfrågor och strategier för att förhålla sig till dessa. På övergripande nivå ges följande exempel: omvärldsdag, bokslutsanalys, planeringsdagar, tematiska fördjupningsdagar, bolagsdialog, etc. Respektive nämnd/förvaltning har också flera egna arenor.

Ett förbättringsområde för att stärka samspelet mellan politiker och tjänstemän i organisationen skulle kunna vara att erbjuda KS-politiker och t.ex. nämndsordföranden ledarskapsutbildning som komplement till den ordinarie politikerutbildningen som ges vid en ny mandatperiod. Östersund är en kommun som gör på detta sätt. Ett annat sätt att stärka politikerna skulle kunna vara att genomföra politikerenkäter för att hitta brister i deras arbetsituation, på samma sätt som medarbetarenkäter görs för tjänstemännen i organisationen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none">• En tydlig målstyrningsmodell• Tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän• Politikerutbildning• Jämförelser av resultat med andra kommuner	<ul style="list-style-type: none">• Förenkla och tydliggöra övergripande målStärk den ”röda tråden” i målkedjan• Jämförbarhet med andra i budget/bokslut• Analys	<ul style="list-style-type: none">• Förankring och förtydligande av ny styrmodell med Vision ”Överraskande Örebro”• Tydliggör övergripande värdegrund?• Ledarskapsutbildning till politiker• Politikerenkäter

Färgad text = Nya kommentarer jämfört med kommunkompassutvärderingen år 2008

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 	59

Allmänt

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

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

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Kommunen har sedan 2005 ett dokument, ”Policy och riktlinjer för ledarskap i Örebro kommun”. Här anges bl.a. att ”De viktigaste uppgifterna i ledarskapet är att, utifrån politiska beslut, ange riktlinjen i verksamheten och skapa förutsättningar för medarbetarna att nå resultat och fullgöra uppdraget.”. Här nämns den kommungemensamma värdegrunden ”heltetssyn, delaktighet, ansvarstagande och respekt”. Riktlinjerna till policyn är allmänna och inte direkt möjliga att mäta/följa upp. Utvärderarna har inte funnit någon utvärdering av policyn.

Resultatenheternas ansvar

Ansaret på enhetsnivå är stort när det gäller att omfördela resurser inom budgetramar, att anställa personal samt att genomföra organisatoriska förändringar. Däremot finns det inget ansvar för att föra över underskott eller överskott mellan budgetår. Underskott (max 20 %) och överskott (max 10 %) hanteras på programnämnds nivå. Från och med 2012 kommer ansvaret för att föra över del av under-/överskott skjutas ner till enhetsnivå. Orsaken är att ge möjligheter till ökade effektiviseringar av verksamheter. Ett sådant ansvar har redan testats på de intraprenader som genomförts i kommunen. Enligt kommunkompassens värdering kommer ett sådant arbete ge positivt omdöme i framtida utvärderingar.

Tvärsektoriellt samarbete

Tydligt definierat projektarbete i kommunen kan beskrivas och följas upp enligt en kommungemensam mall som finns tillgänglig bl.a. på intranät. Mallen används i viss omfattning, men intrycket är att detta kan göras mer systematiskt och på fler projekt som genomförs, alltså ett förbättringsområde. Östersund kan vara ett gott exempel på hur projekt organiseras och följs upp.

Örebro har utbildat en grupp processtödjare som ska kunna hjälpa till med att kartlägga olika processer. Kommunen har även tagit fram en processhandbok och ett IT-stöd för att stödja kartläggningen. Arbetet hade vid utvärderingstillfället inte börjat, med något undantag, varför processkartläggning i denna utvärdering betraktas som ett utvecklingsområde. Här finns stora möjligheter till en positivare bedömning vid framtida utvärderingar.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Förvaltningscheferna i Örebro har undertecknade överenskommelser/kontrakt med kommundirektören som beskriver deras uppgifter i förhållande till verksamhetsplan och budget. Dessa överenskommelser utvärderas i samband med utvecklingssamtal. Denna modell finns inte annat än i undantagsfall för andra chefer inom organisationen.

Att arbeta med kontrakt som beskriver och tydliggör det personliga uppdraget för alla chefer kan vara ett förbättringsarbete för kommunen. Kommuner som arbetar på detta sätt är bl.a. Nacka, Eskilstuna och Gotland.

Kommunledningens kommunikation

Sedan förra kommunkompassutvärderingen har en ny form av ledningskommunikation skapats i organisationen. Gemensamma chefsforum för alla chefer genomförs två gånger per år. Utifrån detta forum har s.k. 60-grupper eller lärgrupper bildats där representationen består av chefer från olika verksamheter. Dessa grupper ska diskutera aktuella frågor som är viktiga för kommunen. Detta är ett bra exempel på hur kommunikation och diskussion kan genomföras, i syfte att föra ut och implementera viktiga frågor.

Ett annat gott exempel under denna rubrik är den gemensamma vision som arbetats fram för kommunens tjänstemannaledningsgrupp. Enligt uppgift tas den upp och stäms av vid varje kommunledningsmöte. Det ger möjligheter till att samordna ledningsgruppen utåt och låta den framstå som bärare av organisationens värderingar. En anmärkning är att de värdeord som finns i visionen inte motsvarar de som anges i ledarskaps- eller medarbetarpolicyn.

Ledarutveckling

Örebro har ett omfattande utbud av ledarutbildning. Det finns t.ex. introduktionsutbildning, utbildning till verksamhetsnära chefer, utbildning för erfaren chef, coachutbildningar för olika chefkategorier, utvecklingsprogram för framtida ledare, mentorsbank, m.m. Ett gott exempel på ett brett utbud. Dock har utvärderarna inte kunnat finna någon samlad utvärdering av dessa program och deras effekter på organisationen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none">• Hög grad av delegation av ansvar till enhetschef• Chefsforum och lärgrupper• Vision för kommunövergripande ledningsgrupp• Stöd till chefer vid problem• Brett ledarprogram	<ul style="list-style-type: none">• Beskrivning/uppföljning av projekt• Chefsuppdrag – kontrakt för alla chefer	<ul style="list-style-type: none">• Överskott/underskott på enhetschefsnivå• Processkartläggning och förbättring

Färgad text = Nya kommentarer jämfört med kommunkompassutvärderingen år 2008

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 	51

Allmänt

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Det är svårt att hitta en samlad strategi för vad resultatstyrning och effektivitetsutveckling står för i Örebro. Det finns anslag på flera ställen kring resultat och effektivitet, bl.a. i budgethandlingar, årsberättelser och verksamhetsuppföljningar. Det kan finnas ett värde i att ta fram en sådan samlad beskrivning för kommunorganisationen. En sådan strategi bör då givetvis kopplas till budgethandlingen på något sätt.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Kommunen har de senare åren blivit tydligare med att även koppla verksamhetsresultat till hanteringen av resurser. Ett sätt är att beräkna kostnader per tjänst när det gäller upphandlingar. Det görs i samband med de upphandlingar som görs inom äldreomsorgen. Ersättning per elev finns inom skolan. En sådan beräkningsmodell skulle kunna utvecklas även när det gäller andra tjänster som utförs helt i egen regi. Ett sätt att mäta effektivitet är att tydligt ställa insatta resurser i relation till de tjänster som levereras. Tjänsterna ska då mätas utifrån kvalitativa resultat. Då måste kunskap finnas både kring kostnader och kring kvalitet. Kommunen har kommit en bit på väg men det finns ytterligare förbättringssteg att ta.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Kommunen har god koll på sin ekonomi genom att ha täta uppföljningar av hur ekonomin utvecklar i sig i förhållande till budget. Avvikelsehanteringen är tydlig i förhållande till ekonomin. Ett förbättringsområde är att stärka den löpande avvikelsehanteringen även avseende verksamhetsmål.

Kommunikation kring resurser och resultat

Alla kommuner har digitala system som on-line kan följa och redovisa var kommunen befinner sig avseende ekonomin i förhållande till budget. Det har även blivit vanligare för kom-

muner att ha digitala verksamhetsuppföljningssystem som kan hantera resultatmål och uppföljning av dessa med olika indikatorer. Detta är troligtvis en nödvändighet när allt fler resultatindikatorer ska hanteras på olika nivåer i organisationen. Ett sådant system är ett förbättringsområde för Örebro.

Jämförelser

Örebro arbetar på många områden med jämförelser, både på övergripande och på verksamhetsnivå. På övergripande nivå finns exempel genom projekten Kommunens Kvalitet i kort-het, Väl mätt, Resultatvisarnätverk, m.m. Andra jämförelser som används är den näringslivsundersökning som görs inom ramen för Stockholm Business Alliance, Öppna Jämförelser från SKL, finansiell profil från Kommunforskning Väst, m.m. Örebro är ett gott exempel vad gäller jämförelser.

Ett förbättringsområde när det gäller jämförelser på verksamhetsnivå skulle kunna vara att mer frekvent jämföra enheter som drivs i egen regi med sådana som drivs av andra huvudmän, t.ex. inom skolan.

Extern samverkan

Att samarbeta med andra kan vara ett sätt att sänka kostnader. Örebro har många exempel på projekt och löpande verksamhetssamarbete med andra kommuner och organisationer i regionen. Det sker inom räddningstjänst, gymnasieintagning, avfallshantering, upphandling, m.m.

Kommunen har tagit fram en strategi för samverkan med civilsamhället. Den är ett gott exempel för andra kommuner. Det finns många exempel på samarbete inom detta område. Några exempel; ÖSK samverkan med skola och fritidsgårdar, det finns Anhörigcentrum, föreningsdrivna Tegelbruket, Brorådet, samverkansavtal inom det sociala området, etc.

• Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Ökat fokus på uppföljningar • Tydlig avvikelshantering avseende ekonomi • Många exempel på jämförelser • Extern samverkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Avvikelsehantering avseende verksamhetsmål • Digitalt uppföljningssystem mål – resultat • Tydligare koppling resurser (ekonomi) – verksamhetsmål – resultat • Jämförelser med externa enheter 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultat och effektivitet • Arbeta med effektivisering av arbetsprocesser (verksamhet)

Färgad text = Nya kommentarer jämfört med kommunkompassutvärderingen år 2008

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Personalstrategi• Rekrytering• Kompetens- och medarbetarutveckling• Individuell lönesättning• Arbetsmiljöarbete• Mångfald	71

Allmänt

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

Personalstrategi

Det finns en medarbetarpolicy i Örebro. Den anger bl.a. att det viktigaste är att ge medborgarna service av hög kvalitet, att det finns tydliga och väl kända mål, hög kompetens, arbetsglädje och serviceanda. Policyn har ett bra innehåll som kan vara lite svårt att följa upp och utvärdera. Det görs bland annat genom medarbetarenkäten.

Rekrytering

Kommunen har en tydlig arbetsordning för hur rekrytering ska göras. I budget 2010 anges tydligt att kommunen ska fokusera på att rekryteringsprocessen ska förbättras och kvalitets-säkras.

Det finns exempel på förmåner som erbjuds de anställda i kommunen, bl.a. erbjuds friskvårdspeng, flexibla arbetstider och support vid personliga problem. Exempel på andra förmåner som kan erbjudas är möjlighet att leasa miljöbilar (Trollhättan) och sjukförsäkringar (Sunne). Det finns möjlighet för Örebro att utöka sina förmånerserbjudanden för att stärka kommunens roll som aktiv arbetsgivare.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Kompetensutveckling av kommunens personal är en nyckel till att skapa en effektiv organisation. Kommunens kompetenskarläggningsmodell är ett gott exempel för andra kommuner. Syftet är att kartlägga varje medarbetares kompetens och kompetensbehov. Dessa kartläggningar ligger till grund för medarbetarsamtal och den individuella lönesättningen. Varje medarbetare ska ha en kompetensutvecklingsplan. Sådan kartläggning har gjorts för en stor del av kommunens personal. Denna modell fokuserar på individens behov men kommunen har inte arbetat lika systematiskt för att kartlägga det kommunövergripande behovet. Ett annat förbättringsområde kan vara att på ett mer systematiskt sätt följa den kompetensutveckling som genomförs i organisationen. Idag görs detta endast på förvaltningsnivå avseende

resursinsats och då inte på ett enhetligt sätt. Ett sätt som kan ge ett kompletterande mått på kompetensutveckling är att mäta tid som avsatts för kompetensutveckling.

Kommunen arbetar systematiskt med utvecklingssamtal där kompetensutvecklingsplaner är en viktig del. 87 % av medarbetarna anser sig haft ett medarbetarsamtal i den senaste medarbetarenkäten. Detta är ett mycket högt värde.

Kommunen utbildar på arbetsplatsnivå personal med hjälp av Serviceboken, som fokuserar på tillgänglighet, bemötande och service utifrån ett brukarperspektiv. Detta är en bra modell. Den skulle kunna kompletteras med en mer enhetlig utbildning kring kommunens styrning, värderingar, m.m. på samma sätt som de ledarskapsutbildningar som erbjuds kommunens chefer. Östersund är en kommun som planerar denna typ av utbildning.

Individuell lönesättning

Örebro arbetar inte med kommunövergripande kriterier för lönesättning. Dessa ska utformas lokalt. Dock kan kommunens övergripande arbete med kompetensstyrningsmodellen betraktas som en del i ett gemensamt system för den individuella lönesättningen. Kommunen arbetar även med en gemensam modell för att värdera de individuella prestationerna i samband med lönesamtalet. Många kommuner arbetar med kommunövergripande kriterier för lönesättning som sedan bryts ner på verksamhetsnivå. Detta är ett sätt att samla kommunens personal kring gemensamma värderingar och resultatfokus, vilket kan vara ett förbättringsområde för Örebro.

Arbetsmiljöarbete

Örebro kommun arbetar på ett systematiskt sätt med arbetsmiljöfrågor. Medarbetarenkäten har genomförts tre gånger och är navet i detta arbete.

Mångfald

Struktur på arbetet med mångfald, framförallt när det gäller genus, är ett gott exempel. Det finns en jämställdhets- och ickediskrimineringsplan som gäller 2009-2011. Där anges mål som följs upp i personalbokslutet. Bokslutet för Hållbar utveckling följer upp könsperspektivet i valdeltagande, politisk representation, nöjd-medarbetarindex, delaktighet i skolan samt aktivitet i föreningar.

Trots den goda systematiken i arbetet visar kommunens uppföljning av jämställdhet att kommunens åtgärder inte tydligt leder till förbättringar. Utifrån dessa uppföljningar finns behov av att förändra och förnya åtgärder. Det gäller inte bara jämställdhet utan även åtgärder för att bättre integrera grupper med etniskt och språkligt ursprung utanför Sverige, i den egna personalstyrkan.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none">• Kommunövergripande kompetensstyrningsmodell• Medarbetarpolicy• Medarbetarenkät• Systematiska utvecklings-samtal och individuella kompetens-/utvecklingsplaner• Jämställdhets-/ickediskrimineringsplan	<ul style="list-style-type: none">• Medarbetarutbildning• Använda mångfald som en resurs i kommunens service-organisation	<ul style="list-style-type: none">• Uppföljning av resurser och tid för kompetensutveckling• Tydligare fokus på resultat i lönekriterier

Färgad text = Nya kommentarer jämfört med kommunkompassutvärderingen år 2008

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.

Strategiskt kvalitetsarbete

Örebro drev under åren 2007-2009 projektet MOVIT då flera olika kvalitetsverktyg (se nedan) med ett tydligt brukarfokus infördes. Efter år 2009 släppte kommunen det övergripande ansvaret för system och verktyg till förvaltningarna. Det är utvärderarnas bild att det idag saknas en samlande strategi för kommunens kvalitetsarbete. De olika delsystemen finns, men det är svårare än vid förra utvärderingen att se hur kommunen ser på kvalitetsutveckling utifrån ett kommunövergripande perspektiv. Detta bör vara ett viktigt förbättringsarbete.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Projektet MOVIT (2007-2009) hade som mål att införa ett antal kvalitetsverktyg för att stärka kommunens brukarfokus. Dessa verktyg var:

- en ny webb
- tjänstegarantier
- klagomålshantering
- servicepolicy
- tillgänglighetspolicy
- e-tjänster
- Kundtjänst

Alla dessa verktyg har idag införts i verksamheten. Det är viktigt att dessa verktyg kontinuerligt utvärderas och revideras. Det är också viktigt att återkommande återknyta till syftet med att de införts och kommunicera ut detta syfte i organisationen. Utvärderarna fångade upp verksamheter kring värdet av tjänstegarantier och klagomålshantering vid intervjuerna. Detta ger upphov till frågor kring hur systemen fungerar i praktiken.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Det görs årliga omvärldsanalyser för hela kommunen. Vid intervjuerna framkom från flera verksamheter ett behov av ytterligare stöd kring framtida utvecklingsfrågor som påverkar hur tjänsterna ska utvecklas. Ett förbättringsområde kan vara att utvärdera behov av omvärldsbevakning och stärka denna utifrån de behov som finns.

Kreativitet och innovationer

Kommunens alla medarbetare rymmer en potentiell resurs för att skapa nya sätt att arbeta och nya tjänster. Det finns idag inga modeller eller system i Örebro för att ta till vara denna kraft för att utveckla verksamheten. Ett sådant system bör innehålla följande komponenter:

- System som fångar upp och klargör goda idéer.
- Stöd till kreativitet. Det kan vara kompetensutveckling, utvecklingstid, ekonomiskt stöd.
- System som sprider och kommunicerar innovationer till hela organisationen.
- Belöning av goda exempel och nya idéer.

Det finns inslag av dessa delar ute i verksamheter, men de är inte sammansatta till en helhet. Uddevalla är en kommun som utarbetat ett kreativitetssystem.

Kommunens försök med att låta enheter få en större frihet kring att hitta egna lösningar, intraprenader, hade som ett viktigt syfte att öka kreativiteten inom organisationen.

IT-stöd

Kommunens Intranät innehåller mycket information. Här finns bl.a. personal- och ekonomi-handbok, olika stödfunktioner, t.ex. telesök, klagomål o synpunkter, blanketter, IT-kundtjänst, kartor. Varje förvaltning ansvarar för sin verksamhetsspecifika information.

Kommunens Intranät motsvarar i stort det som många kommuner har. Dock finns det möjliga förbättringsvägar. Idag är inte sidorna individuellt anpassade och det finns inte en systematisk versionshantering av olika viktiga dokument. All information finns inte samlad på nätet. Fler terminaler kan behövas på enheter med många anställda, t.ex. inom äldreomsorgen.

Idag finns i Örebro liksom i de flesta andra kommuner en mängd olika IT-stödverktyg, både kommunövergripande och verksamhetsspecifika. De flesta av dessa system fungerar fristående av varandra och kan inte kommunicera sinsemellan. Här finns möjligheter att effektivisera kommunikation och informationsflöde genom att information kan flyttas mellan systemen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none">• Brukarfokus och olika kvalitetsverktyg• Många exempel på lärande nätverk• Återkommande utvärderingar med Kommunkompassen• Samverkan med universitet/högskola	<ul style="list-style-type: none">• Tydliggör kommunövergripande kvalitetsstrategi/system• Utveckla omvärldsspaning• Effektivisering av Intranät och IT-stöd	<ul style="list-style-type: none">• System som stödjer, belönar, sprider kreativitet

Färgad text = Nya kommentarer jämfört med kommunkompassutvärderingen år 2008

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	82

Allmänt

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

Strategier för samhällsbyggande

Kommunen har tagit fram strategier och/eller handlingsplaner för flera olika delar av området samhällsbyggande. De är av olika utformning och har olika namn. Några exempel:

- Policy för Örebro kommuns samverkan med civila samhället, 2008
- Verksamhetsstrategi i Budget 2010 under rubriken ”Samhällsbyggnad kallad ”Kultur o Demokrati”
- Näringslivs- och arbetsmarknadspolitiskt program, 2009 – 2011
- Plattform för Örebro kommuns internationella arbete, 2003
- Klimatplan för Örebro, 2010
- Transportplan, (2008)

Ett förbättringsområde skulle kunna vara att mer likrikta namn, utformning och struktur på dessa dokument. En viktig fråga som bör ställas är hur de relaterar till övergripande strategier och budget. En annan fråga är hur och när de ska följas upp och utvärderas.

Samarbete med civilsamhället

Det är ovanligt att kommuner har den typ av dokument som Örebro policy för samverkan med civilsamhället. Den vidgar samverkan med civilsamhället från att endast handla om samspel med föreningslivet till att röra alla frivilligkrafter inom den geografiska kommunen.

Örebro har många exempel på olika former av ekonomiska bidrag till föreningslivet. Många idrottsanläggningar är föreningsdrivna och får skötselbidrag från kommunen. Samverkan sker med fotbollsklubbar kring medverkan i skolan.

Örebrokompaniet AB bildades hösten 2007 för att samordna och leda marknadsföringen av Örebro. Företaget samverkar i denna roll både med näringsliv och andra aktörer i kommunen.

Samverkan med kulturlivet

Kulturskolans verksamhet är viktig i Örebro. Örebro har även startat ett stort projekt, Skapande skola, där syftet är att långsiktigt integrera kulturen som en del av lärandet i skolan. Det finns ett gemensamt kulturprogram av inriktningskaraktär för Örebroregionen.

Det finns några olika former av kulturstöd, ateljéstöd, stöd till olika kulturprojekt och ”ung peng” för ungdomar som vill genomföra kulturprojekt. Kommunen delar ut Wadköpingsstipendiet som delas ut till etablerade eller lovande kommande konsthantverkare.

Det finns idag inget gemensamt forum för kommunen för att träffa representanter från föreningslivet. Detta kan vara ett förbättringsområde när det gäller att stärka kulturlivet och Örebros kulturprofil.

Stöd till näringslivet

Stödet till näringslivet är omfattande. Kommunen arbetar aktivt med att möta näringslivet genom att besöka flera hundra företag per år. Det finns ett näringslivsråd som består av politiker och tjänstemän samt företrädare från näringslivet. Det sker återkommande möten med olika branscher i kommunen. Kommunen arrangerar näringslivsluncher och en årlig näringslivsdag.

Eftersom kommunen är en universitetsort, finns det många möjligheter till kompetensutveckling som riktar sig till näringslivet. Kommunen kan fungera som förmedlande länk i detta fall. Kommunen förmedlar även företag till en stor mängd stödorganisationer som finns i kommunen. Vissa av dessa stöds av kommunen, vissa är fristående. Några exempel: Almi Företagspartner Örebro, Arbetsförmedlingen, Coompanion, Drivhuset, Inkubera AB, Startcentrum, Ung företagsamhet, Communicare.

Internationella kontakter

Kommunen har fyra vänorter i norden. Dessa är Drammen (Norge), Kolding (Danmark), Lappeenranta (Finland), Stykkisholmur (Island). Här sker ett återkommande utbyte där även föreningsliv och näringslivet ingår. Ytterligare vänorter finns i Lodz (Polen), Yantai (Kina), Terrassa (Spanien) och Pau (Frankrike). Kommunen har genom ett länssamarbete utbyte med Novgorod i Ryssland. Samarbete sker bl.a. kring projekt som rör drogprevention, HIV/AIDS, turistutveckling, hjälpmedel för funktionshindrade.

Ett stort antal olika besök från olika länder kommer till Örebro varje år. Kommunen är även medverkande i ett antal internationella nätverk. Några av dessa är:

- Union of Baltic Cities
- ENSA (European Network Social Inclusion)
- ECDC(European Cities for Development and Co-operation)
- CMR Council of European Municipalities and Regions
- energi och miljönätverket FEDARENE
- UNIFEM

Kommunen medverkar i många olika EU-finansierade projekt.

Kommunen har ingen internationell strategi. En sådan skulle ha tagits fram 2008 med bordlades innan beslut. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att ta fram en sådan, där Örebros ambition kring internationellt samarbete framgår.

Hållbar utveckling

Kommunens arbete med hållbar utveckling är strukturerad och det finns många exempel på satsningar för att minska växthusgaser och energieffektiviseringar. Vad som görs framgår av klimatplanen.

Hållbar social utveckling kan exemplifieras av det utvecklingsarbete som pågår inom projektet Hälsosam stadsdel med fokus på Integration (2010).

Styrkor	Förbättringsmöjligheter	Svagheter
<ul style="list-style-type: none">• Samverkan med civilsamhället• Brett kontaktnät och många stödformer för näringslivet• Många internationella kontakter• Systematiskt miljöarbete	<ul style="list-style-type: none">• Struktureras styrdokument för samhällsbyggnad	<ul style="list-style-type: none">• Inget gemensamt forum för möte med kulturlivet

Färgad text = Nya kommentarer jämfört med kommunkompassutvärderingen år 2008

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Örebro 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?	9	15	60%
1.2	Hur informeras medborgarna?	14	20	69%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	7	25	27%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	18	30	59%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	5	10	47%
		52	100	52%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	15	15	100%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	18	25	72%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	12	15	83%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	9	15	61%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	12	15	83%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomåls- hantering för medborgare/brukare?	14	15	90%
		80	100	80%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	8	15	53%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	15	25	59%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	19	25	76%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	16	20	78%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	9	15	62%
		66	100	66%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	8	15	50%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	7	10	73%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	4	20	19%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	6	15	40%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	18	20	90%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	16	20	79%
		59	100	59%

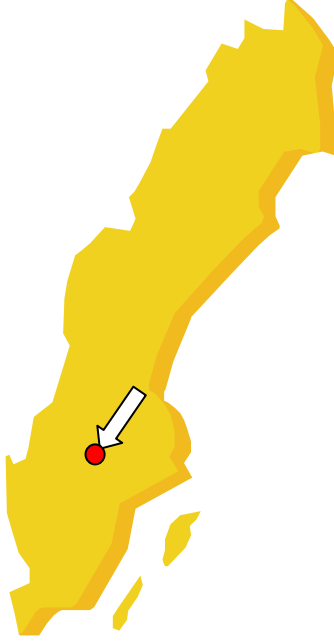
5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	4	15	25%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	9	20	45%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	9	20	43%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	8	15	50%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	13	20	63%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	9	10	92%
		51	100	51%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	10	15	65%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	13	20	64%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	19	25	78%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	10	15	64%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	13	15	85%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	6	10	65%
		71	100	71%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	6	15	42%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	20	25	78%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?	13	20	64%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	6	20	28%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	11	20	56%
		55	100	55%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	12	15	80%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	18	20	88%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	15	20	74%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	13	15	83%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	9	10	87%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	16	20	79%
		82	100	82%

5 Kortfakta om Örebro kommun

Kommungrupp enligt SKL:s definitioner	3. Större städer Kommuner med 50 000-200 000 invånare samt en tätortsgrad överstigande 70 procent.	
Folkmängd	134 006	
Folkökning/minskning 2008-2009	+ 1 729	
Antal anställda	11 193	
Partier som ingår i styret efter valen 2010	Ej klart, omval i en valkrets	