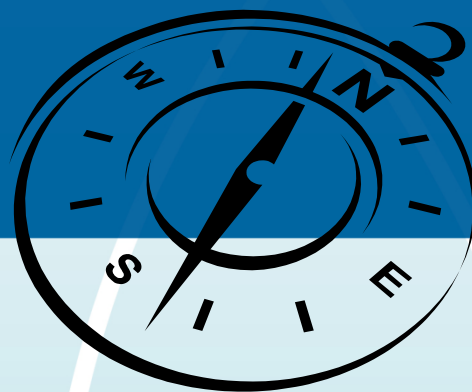


# KommunKompassen

ANALYS AV

ÖSTERSUNDS KOMMUN

2010



Gunnar Gidenstam, SKL  
Märit Melbi, SKL  
Lena Tegenfeldt, Uddevalla kommun  
2011-05-26

## Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen? .....	3
2	Östersunds 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 .....	10
	Område 3 Politisk styrning och kontroll .....	13
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	15
	Område 5 Resultat och effektivitet .....	17
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	20
	Område 7 Verksamhetsutveckling .....	22
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	25
4.	Översikt av poängfördelning.....	28
5	Kortfakta om Östersunds kommun .....	32

# 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 Östersunds kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

Utvärderingen av Östersundskommun genomfördes i december år 2010 och var kommunens tredje utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. De tidigare utvärderingarna genomfördes 2005 och 2008. 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

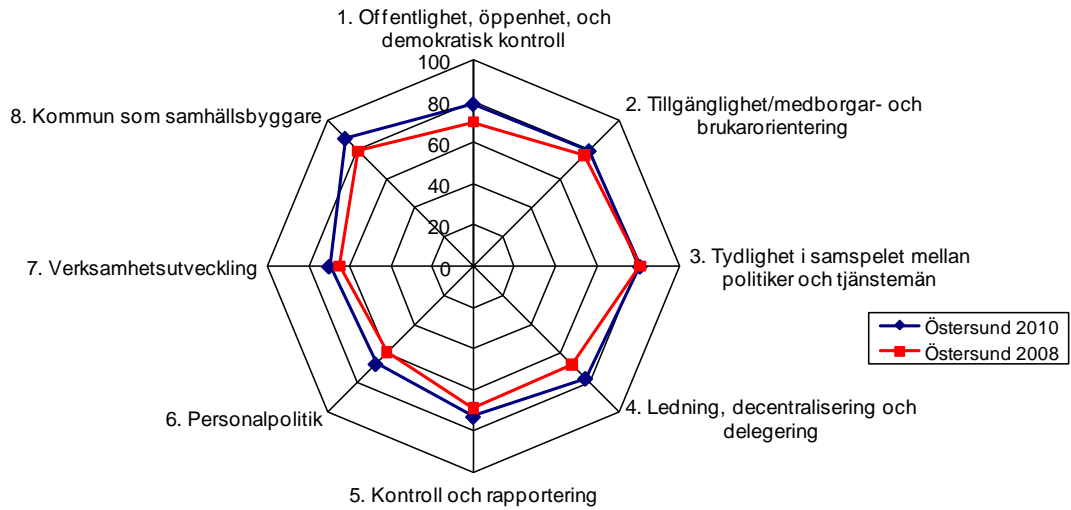
Nedan redovisas både den nya reviderade poängskalan och den tidigare äldre. Det finns skillnader i innehåll på respektive frågeområden mellan den reviderade Kommunkompassen och den äldre versionen. Poängbedömningen görs i den ”nya” kompassen utifrån en mer strukturerad mall.

Tabell 1 Östersunds kommun 2011 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden.

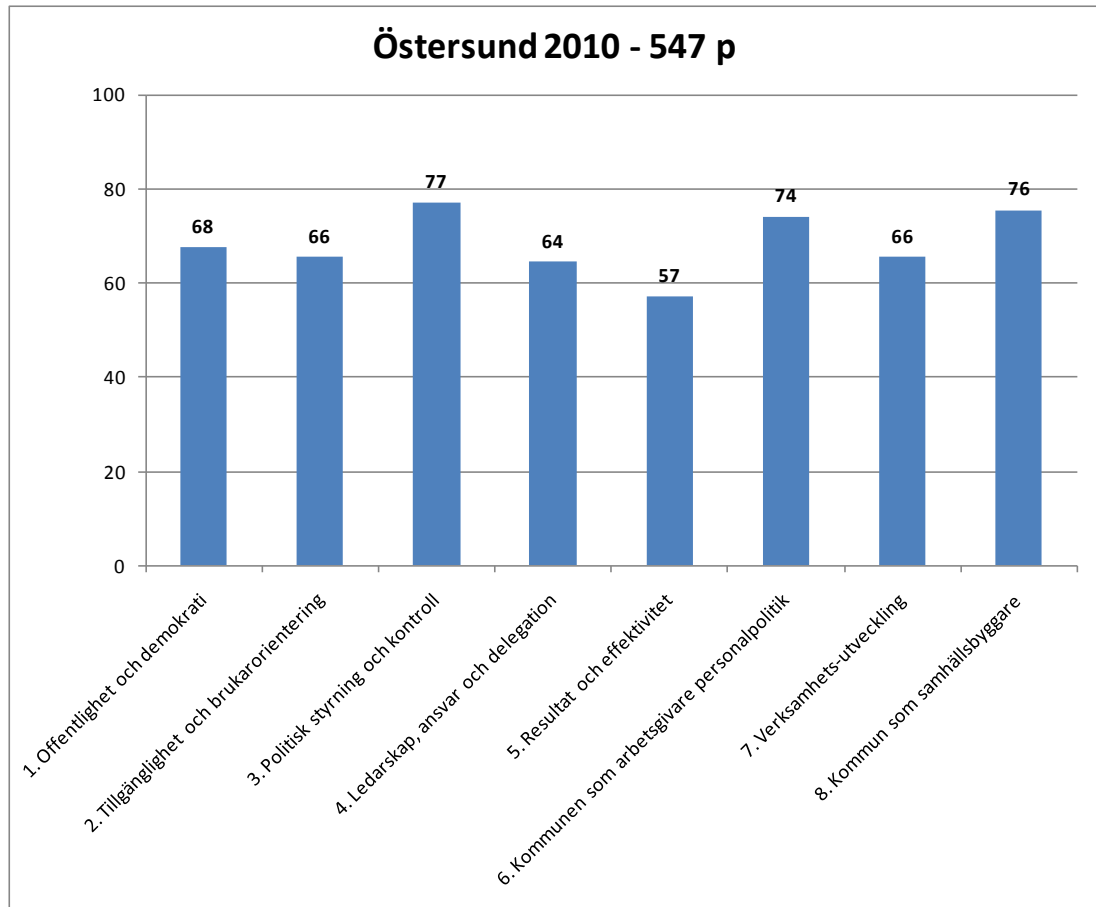
	<b>Nypoängska- la</b>	<b>Medel kom- muner ny poängskala</b>	<b>Äldre poäng- skala</b>
1. Offentlighet och demokrati	68	49	79
2. Tillgänglighet och brukarorientering	66	54	79,5
3. Politisk styrning och kontroll	77	66	81
4. Ledarskap, ansvar och delegation	64	56	77
5. Resultat och effektivitet	57	55	73
6. Kommunen som arbetsgivare perso- nalpolitik	74	57	67
7. Verksamhetsutveckling	66	50	70
8. Kommun som samhällsbyggare	76	67	88
<b>TOTALT</b>	<b>547</b>	<b>462</b>	<b>614,5</b>

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

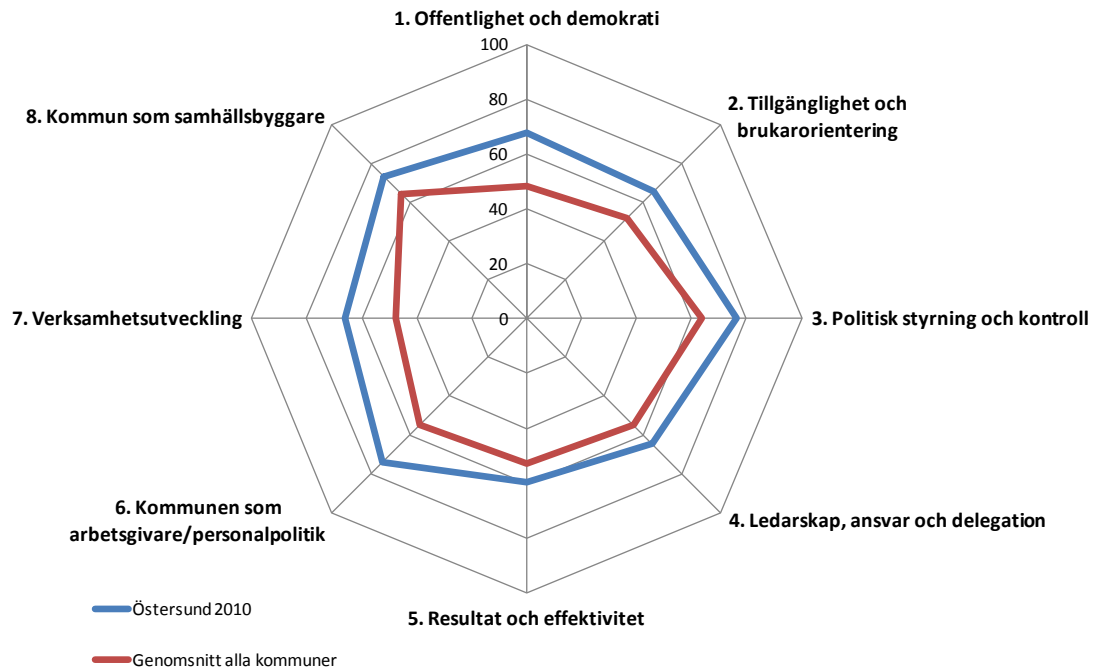
### Östersund 2008-2010, gamla poängskalan



Nedan visas poängfördelningen per område enligt den nya poängsättningen i kommunkompassen.



Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj. I diagrammet nedan illustreras Östersunds profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av de kommuner som utvärderats enligt den nya Kommunkompassen.



Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Utvärderingsinstrumentet används även i Norge och Danmark, vilket möjliggör jämförelser med kommuner i dessa länder. I Sverige har drygt 100 utvärderingar genomförts. Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skl.se/kvalitet](http://www.skl.se/kvalitet)

### 3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

#### Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li> <li>• Information till medborgare</li> <li>• Dialog och medborgarmedverkan</li> <li>• Etik – motverkan av korruption</li> </ul>	68

#### Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Östersundsbornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

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

#### Strategi för demokratiutveckling och information

Den förra kommunkompassutvärderingen i Östersund påtalade att det fanns förbättringsmöjligheter inom området medborgardialog. I 2011 års budget finns nu inriktningsmål för medborgardialog och fullmäktige har tagit fram styrprinciper för medborgardialog.

När det gäller området information har kommunen en tydlig och välförankrad kommunikationsplattform för åren 2007-2010. Denna ska nu revideras. Även i det nuvarande skicket är den ett gott exempel för andra kommuner.

#### Information till medborgarna

Exempel på starka sidor i Östersund när det gäller information till medborgarna, är tillgängligheten av protokoll och handlingar via nätet och framtagandet av ”light-versioner” av olika dokument. Exempel på sådana populariserade och lättlästa handlingar är budget, bokslut och tillväxtprogrammet 2009-2013.

Kommunen annonserar i dagspress var 14:e dag om viktiga nyheter och samhällsinformation. Kommunen ger även ut en hushållstidning som kommer ut tre gånger per år.

Förbättringsåtgärder inom detta område kan vara att bättre utnyttja de nya sociala medierna som Facebook, Youtube och Twitter samt kommunikationskanaler som SMS och RSS, för

att sprida information till medborgarna. Det finns flera exempel på detta redan idag, men det går att göra mer genomtänkt och systematiskt.

### **Information om resultat**

Östersund har en sida på hemsidan kallad "Kvalitet och resultat". Ambitionen är att här presentera resultat från utvärderingar, brukarundersökningar, etc. Dessa är sorterade per förvaltning. Innehållet på sidan kan förbättras och göras mer heltäckande. Vad som redovisas varierar mellan de olika förvaltningarna.

Östersund medverkar i projektet Kommunens Kvalitet i Korthet. Resultaten och jämförelser med andra kommuner presenteras tydligt på en egen sida.

Förbättringsmöjligheter finns när det gäller att tydliggöra kommunens resultat i förhållande till de mål kommunen har. Idag finns dessa endast som del i budget och årsredovisning. Kommunen skulle även kunna använda stödjande IT-teknik på hemsidan för att göra resultat sökbara och mer lättlästa för medborgare och andra som söker kunskap.

### **Medborgardialog och deltagande**

Kommunen har sedan tidigare haft inslag av medborgardialog inom olika delar, t.ex. genom olika råd, i samband med framtagande av tillväxtprogrammet, vid fysik planering, mm. Nytt är det beslut om medborgardialog vid stora satsningar och beslut. Denna modell har nu börjat testas i samband med det nya arenabygget. Detta är en intressant modell som fullt utvecklad och använd kan vara ett gott exempel för andra kommuner.

Andra förbättringsmöjligheter inom området medborgardialog kan vara att öka antalet fora där medborgare kan möta politiker direkt för att ställa frågor och diskutera. Även de nya sociala medierna har en stor potential för att öka kontaktytorna för att kommunicera och interagera med medborgarna.

### **Motverka korrupktion**

Östersund har sedan flera år tagit fram tydliga riktlinjer kring "farliga förmåner". Dessa gäller alla och kunskapen om dessa tycks vara väl spridd i kommunen. Kommunens internkontroll som fungerar väl, motverkar enligt utvärderarna många möjligheter till missbruk av offentliga medel. Det finns angivet i riktlinjer att det går att gå förbi närmaste chef om oegentligheter upptäcks.

Ett förbättringsområde kan vara att ta fram kanaler som medarbetare och medborgare skulle kunna använda om de misstänker oegentligheter, en s.k. whistleblower-funktion.



<b>Styrkor</b>	<b>Finns delar, men kan bli bättre</b>	<b>Förbättringsmöjligheter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrprinciper och inriktningsmål kring medborgardialog</li> <li>• Kommunikationsplattform</li> <li>• Protokoll och handlingar tillgängliga via nätet</li> <li>• Light-versioner av dokument</li> <li>• Annonsering i dagspress och egen hushållstidning</li> <li>• Resultat och jämförelsesida på webben</li> <li>• Återkommande medborgarundersökningar</li> <li>• Arbete för att motverka korruption (t.ex. ”farliga förmåner”, internkontroll)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla Facebook, ”filmsnuttar”, Twitter, bloggar, etc.</li> <li>• Fler resultat och jämförelser på hemsidan</li> <li>• Arbeta vidare med att utveckla och bredda medborgardialog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stödjande IT-teknik för att föra ut resultat på hemsidan</li> <li>• Whistleblower – funktion för korruption (intern och externt)</li> </ul>

Färgad text = Kommentaren fanns inte noterad i rapporten för kommunkompassutvärderingen 2008

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Strategi för brukarorientering</li> <li>● Tillgänglighet och bemötande</li> <li>● Information om service och tjänster</li> <li>● Valfrihet</li> <li>● Brukarundersökningar</li> <li>● Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li> </ul>	66

### 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.

### Kommunövergripande strategi för brukarorientering

Östersunds brukarorientering sammanfattas och görs synlig i framförallt kvalitetspolicyn som sammanfattas i ledorden tillgång/tillgänglighet, inflytande, bemötande och kompetens. Flera olika andra dokument kopplar till denna kvalitetspolicy, t.ex. den kommunövergripande servicedeklarationen, lönekriterier och medarbetarpolicyn. Ett gott exempel för andra kommuner. Kommunen håller nu på att revidera policyn.

### Tillgänglighet och bemötande

Det finns en övergripande servicedeklaration som slår fast den kommunövergripande servicenivån avseende tillgänglighet och bemötande. Denna utvärderas kontinuerligt. Deklaration för tillgänglighet och bemötande finns med som en del i alla övriga servicedeklarationer som kommunen har antagit.

Utbildning kring bemötande har gjorts på olika sätt i olika förvaltningar. Gemensamma anslag kring brukarbemötande har gjorts på ledarskapsutbildning och ledarskapsdagar. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att genomföra en kommunövergripande bemötande-/tillgänglighetsutbildning för alla anställda. Kommunen planerar för en kommunövergripande medarbetarutbildning och bemötande/tillgänglighet bör kunna bli en del i denna.

Bemötande mäts i flera verksamheter genom enkäter. På övergripande nivå mäts bemötande och tillgänglighet genom projektet KKiK.

Ett gott exempel är även närvaron av bemötande i kommunen övergripande lönekriterier.

Ett område där bemötande skulle kunna stärkas, är att göra denna viktiga faktor mer synlig i rekryteringen. Det kan göras i rekryteringspolicy och direkt i annonser.

## **Information om service och tjänster**

Kommunen har en tydlig och bra hemsida när det gäller brukarinformation. Detta verifieras genom de webbundersökningar som gjorts av SKL.

Ett förbättringsområde är att göra kommunens olika enheter, t.ex. inom förskola och grundskola, bättre jämförbara på hemsidan. De går att hitta korta beskrivningar på dem idag, men det finns inte enkelt möjlighet att jämföra dem avseende resultat, nöjdhet, m.m. Två exempel på kommuner som ger brukarna denna möjlighet är Trollhättan och Stockholm.

Ett annat förbättringsområde är att stärka kommunens hemsida ytterligare för grupper med särskilda informationsbehov. Det kan vara att utöka antalet olika språk, använda talsyntes, teckenspråkstolk, m.m. Örebro kommun är här ett gott exempel.

Den tredje förbättringsmöjligheten är att skapa konceptet ”en dörr in” avseende brukarkontakter. Det handlar då om kontakter via telefon, webb, e-post, SMS etc., men även vid fysiska kontakter. Det finns flera kommuner som infört denna form av kontaktcenter, t.ex. Öckerö och Nacka. Östersund har beslutat att genomföra en förstudie kring möjligheter att införa ett kontaktcenter.

## **Valfrihet och påverkan**

Kommunkompassen värderar valfrihet mellan egna enheter och/eller externa enheter positivt.

I Östersund finns möjlighet för elever inom de egna grundskolorna att välja enhet. De sista åren har elevernas val av skolor utanför det egna upptagningsområdet ökat. De enskilt drivna enheterna har ca 14 % av eleverna. Inom äldreomsorgen kan brukarna välja på olika leverantörer av portionsmat. Servicetjänster erbjudas av egna och godkända externas utförare.

Det finns möjligheter i Östersund att utifrån ett brukarperspektiv öka valfriheten både inom de egna enheterna och öka utbudet av externa leverantörer.

## **Brukarundersökningar**

Bilden som ges vid intervjuerna är att alla verksamheter arbetar med brukarundersökningar. Intrycket är att de i de festa fall hanteras som en del i styrningen, med mål kopplade till resultaten och handlingsplaner framtagna för att förbättra resultaten.

## **Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering**

Idag finns 18 servicedeklarationer. Alla återfinns på nätet. Samtliga deklarationer följs upp, i första hand av kommunens controllers. Arbetet är systematiskt och kan tjäna som ett gott exempel för andra kommuner.

Kommunen har även ett tydligt dokumenterat och beskrivet system för synpunkts- och klagomålshantering. Här finns möjligheter till förbättringar. Inrapportering, registrering och lärande av synpunkter/klagomål fungerar på olika sätt i olika verksamheter. Intrycket är att systemet fungerar väl inom vård och omsorg, men sämre inom barn och utbildning samt teknisk verksamhet.

<b>Styrkor</b>	<b>Finns delar, men kan bli bättre</b>	<b>Förbättringsmöjligheter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydligt dokumenterad kommunövergripande brukarfokus genom bl.a. kvalitetspolicy</li> <li>• Systematiskt arbete med brukarenkäter</li> <li>• Servicedeklarationer</li> <li>• Systematisk hantering av synpunkter och klagomål</li> <li>• Bemötande med i lönekriterier</li> <li>• Information på hemsidan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbetarutbildning i t.ex. tillgänglighet och bemötande</li> <li>• Ytterligare anpassning av hemsidan till olika brukargrupper</li> <li>• Stärkt valfrihetssystem, internt eller externt Injicera mer energi och dynamik i synpunkts-/klagomålshanteringsystemet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bemötande som viktig del i rekrytering</li> <li>• ”Kontaktcenter”, ”Frontdesk”, etc.</li> <li>• Jämförelser av enheter på hemsidan</li> </ul>

Färgad text = Kommentaren fanns inte noterad i rapporten för kommunkompassutvärderingen 2008

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• System för styrning och uppföljning</li> <li>• Politiska mål</li> <li>• Uppföljning och rapportering</li> <li>• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän</li> <li>• Samspel och dialog</li> </ul>	77

#### Allmänt

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

#### System för styrning/uppföljning

Visionen som riktar in sig på ”Ett demokratiskt, socialt, ekologiskt och ekonomiskt hållbart Östersund” utgör den översta delen av kommunens styrmodell. En annan viktig komponent i den kommunövergripande styrningen är Tillväxtprogrammet 2009-2013. En reflektion kring detta program är att det i princip helt externt fokuserat varför det inte direkt finns kopplingar till kommunens egna stora verksamheter som skola och omsorg. Dessa kopplingar skulle kunna tydliggöras.

På kommunövergripande nivå finns ett antal inriktningsmål inom områdena tillväxt, miljö, personal och folkhälsa. I respektive nämnd lyfts dessa inriktningsmål in och konkretiseras med effektmål (mätbara). Dessa fastställs av kommunfullmäktige. Denna struktur är mer renodlad och tydligare än vid förra utvärderingen.

Även på denna inriktningsmålsnivå saknas direkt fokus på kommunens egna stora verksamhetsområden avseende tjänsteproduktion. Kan det finnas ett värde i att lyfta dessa utifrån ett kommunövergripande perspektiv?

#### Tydliga politiska mål

Det finns ett antal olika effektmål på nämnds nivå som är angivna med mätbara indikatorer. Här finns en mix mellan resultatmått och aktivitetsmått. De senare kan vara tveksamma på denna nivå. Ett förbättringsområde kan vara att se över de indikatorer som används och låta dem i större omfattning spegla uppnådda resultat.

På enhetsnivå skapas handlingsplaner som ska ha bäring på effektmålen. Det har varit svårt för utvärderarna att följa hur styrande effektmålen faktiskt är på enhetsnivå. Vid intervjuerna angavs av flera att styrkraften har ökat nere på enhetsnivå på senare år. Dock finns det fortfarande möjlighet att stärka den ”röda tråden” ner till produktionsnivån.

## Uppföljning och rapportering

Intrycket är att rapportering till nämnd och vidare till kommunfullmäktige idag är mer fokuserad på verksamhetsresultat än tidigare, då ekonomin hade störst utrymme. Dock finns det fortfarande förbättringsmöjligheter när det gäller att under budgetåret skapa en enhetlig rapportering från olika verksamheter. Det har varit svårt för utvärderarna att i vissa fall följa resultat från enhetsnivå till kommunövergripande nivå.

En viktig aspekt är att tydligt sammanlänka kostnad och resultat för att kunna diskutera effektivitet. För att kunna göra detta är jämförelser med andra kommuner en viktig del i att bedöma värdet av dessa storheter. Jämförelser görs på flera sätt i Östersund och flera av dessa redovisas i årsbokslutet. Detta är ett gott exempel. Något som behöver stärkas är analysen och tolkningen av verksamhetsresultaten och jämförelserna som rapporteras.

## Ansvarsfördelning och roller politiker/tjänstemän

Intrycket är att det finns en tydlig uppdelning av roller mellan politiker och tjänstemän i kommunen. I intervjuerna angavs att en del av orsaken till detta kan vara ett arv som finns kvar sedan den beställar-/utförarmodell som tidigare funnits i kommunen. En annan orsak kan vara den ledarskapsutbildning som genomförs för ordförande och vice ordförande i nämnder och styrelser.

## Samspel och dialog

Budgetkonferensen är en viktig arena där tjänstemän och politiker träffas för att diskutera strategier och framtid. Den genomförs under flera dagar i internatform. Det förekommer även träffar under budgetåret mellan presidier, kommunchef och förvaltningschefer. I nämnder förekommer också återkommande möten mellan politiker och tjänstemän. Ett förbättringsområde kan vara att utöka antalet arenorna där politiker och tjänstemän träffas på kommunövergripande nivå för att informellt diskutera viktiga frågor för kommunen.

Förutom det tidigare nämnda ledarskapsprogrammet genomför kommunen en politikerenkät för att utröna hur nöjda politikerna är med sin arbetssituation. Båda dessa insatser är goda exempel för andra kommuner.

Styrkor	Finns delar, men kan bli bättre	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En tydlig målstyrningsmodell</li> <li>• Tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän</li> <li>• Politikerutbildning</li> <li>• Jämförelser av resultat med andra kommuner</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla styr-/uppföljningsmodellen:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- verksamhetsfokus</li> <li>- stärk ”röd tråd”</li> <li>- mätbarhet avseende resultat</li> <li>- analys</li> </ul> </li> <li>• Fler arenor där politiker och tjänstemän möts för att diskutera helhet</li> </ul>	

## Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation</li> <li>• Enheternas ansvar</li> <li>• Tvärsektoriellt samarbete</li> <li>• Personligt ansvar och uppdrag för chefer</li> <li>• Kommunledningens kommunikation</li> <li>• Ledarutveckling</li> </ul>	64

### 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 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

Östersund har en övergripande chefspolicy som är daterad 2001-11-01. Denna är allmänt formulerad och innehåller inget kring uppdraget att uppnå resultat utifrån uppdrag och mål. Utvärderarna har inte kunnat se att policyn har utvärderats. Det bör vara ett förbättringsområde.

### Resultatenheternas ansvar

Det delegerade ansvaret till enhetsnivå för budget, personal och organisation är högt. Detta ansvar gäller dock inte för över-/underskott mellan olika budgetår. Enhetens budget nollställs vid bokslut. Detta kan vara kostnadsdrivande. Det finns många olika åsikter kring om över-/underskott ska hanteras på enhetsnivå. Det finns kommuner som hanterar detta på enhetsnivå. Exempel på detta är Stockholms Stad. Dock gör de det inte för alla enheter. Örebro är en kommun som ska pröva på att låta ansvaret för en del av över/underskott ska föras ner till enhetsnivå.

### Tvärsektoriellt samarbete

Östersund är en god förebild när det gäller att styra och genomföra projekt. Det finns framtagna projektmallar som används framförallt för kommunövergripande utvecklingsprojekt. Det finns sammanställning av projekt på intranät där deras status redovisas.

När det gäller processtyrning är inte bilden lika tydlig. Kommunen rekommenderar att PUFF-modellen ska användas. Intrycket är att många processer inte är kartlagda i förvaltningarna. Utvärderarna har inte kunnat hitta några sammanställningar av processkartläggningar. Detta kan vara ett förbättringsområde. Inspiration kan fås från kommuner som arbetar systematiskt med LEAN, t.ex. Södertälje.

## Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Chefskontrakt används på alla nivåer. Dessa ingår som en komponent i kommunens styrmoddell. Kontrakten undertecknas av berörd chef och överordnad chef. Utvärdering sker i samband med medarbetarsamtalet. Ett gott exempel för andra kommuner.

## Kommunledningens kommunikation

Det är viktigt att en kommunledning kan föra ut uppdrag och värderingar i hela kommunorganisationen. Det kan göras genom de styr- och uppföljningssystem kommunen har. En minst lika viktig väg är att som person kommunicera och föregå med gott exempel. För detta behövs kanaler och mötesplatser. Detta finns till viss del i Östersund, exempelvis i ledarskapsprogrammen, genom chefsträffar, m.m. Ett gott exempel som uppskattades enligt de intervjuade var det nyhetsbrev, ”Bengts orange mapp”, som kommunchefen skickade ut några gånger per år.

Det finns fortfarande förbättringsområden för att öka kommunikation och lärande i organisationen. Exempel som kan nämnas är olika diskussionsforum bland chefer, t.ex. Södertäljes ”vattentrappa” och Örebros ”Lärgrupper”.

## Ledarutveckling

Kommunen har ett väl organiserat ledarutvecklingsprogram. Detta startade redan 2005 och alla chefer ska gå detta. Ny grupper startas återkommande. Sedan förra kommunkompassutvärderingen har även startats ett utvecklingsprogram för tänkbara chefer.

Styrkor	Finns delar, men kan bli bättre	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hög grad av ansvarsdelegation till enhetsnivå</li> <li>• Chefskontrakt och chefsutvärderingar</li> <li>• Projektorientering av tvärsektorielt utvecklingsarbete</li> <li>• Stöd vid problem</li> <li>• Ledarutvecklingsprogram (befintliga, blivande chefer)</li> <li>• Ledarutveckling politiker</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckling av ledningsstruktur för att sprida mål, uppdrag, ansvar, värderingar, etc. i hela organisationen</li> <li>• Processkartläggningar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Överföring av över- och underskott på enhetsnivå?</li> <li>• Revidering av chefspolicy</li> <li>• Mer fokus på resultat i chefspolicy</li> </ul>

Färgad text = Kommentaren fanns inte noterad i rapporten för kommunkompassutvärderingen 2008



## Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling</li><li>• Kostnader och resultat i budgetprocessen</li><li>• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll</li><li>• Kommunikation kring resurser och resultat</li><li>• Jämförelser</li><li>• Extern samverkan</li></ul>	57

### 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 på ett samlat sätt se vad som är kommunens strategi kring resultatstyrning. Det samma gäller strategin för att öka effektiviteten i verksamheten. Dock finns det många exempel på att kommunen håller på att flytta fram positionerna inom området. Det handlar då t.ex. om utvecklingen av måluppföljning i styrmodellen, medverkande i projekten Resultatvisaren och KKiK, samt det interna arbete som är kopplat till dessa två projekt.

### Kostnader och resultat i budgetprocessen

Östersund har viss erfarenhet av att knyta resurser till uppdrag och resultat sedan tiden då kommunen arbetade med en beställar-/utförarorganisation. Det finns även exempel på kostnadsberäkning av tjänster vid upphandlingar som t.ex. av städning och matleveranser. Det finns även uträknade timpriser inom hemtjänst och elevpeng inom skolan.

Inom detta område finns möjlighet att göra förbättringar. I en situation då konkurrensutsättning och behovet av effektivitet ökar, är det viktigt att kunna knyta kostnader till en specifik tjänst och kvalitetsnivå.

### Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Kommunen har en systematisk avvikelshantering kring ekonomin. När det gäller avvikelshantering avseende verksamhetsresultat i förhållande till mål, så är denna inte lika systematisk. Det finns fortfarande en bit kvar innan resurser och resultat följs upp på samma sätt under löpande budgetår och vid bokslut. Dock har kommunen arbetat med dessa frågor sedan förra kommunkompassutvärderingen. Intrycket är att uppföljning av verksamhetsresultat har ökat.

Som tidigare nämnts finns det en modell för processkartläggning och planering, PUFF. Denna används inte systematiskt i hela organisationen. Därmed finns det även ett förbättringsområde när det gäller att utveckla kommunens processer med målet att göra dessa effektivare.

## **Kommunikation kring resurser och resultat**

Det finns arenor där resurser och resultat kan diskuteras. Exempel på detta är olika chefsforum, dels kommunövergripande, dels på verksamhetsnivå. Diskussionen kring dessa frågor på medarbetarnivå är inte lika systematisk och ansvaret för hur detta görs är oftast delegerad till enhetsnivå.

Ett förbättringsområde som kan stärka kommunikationen av resultat är införandet av ett system, som på samma sätt som ett ekonomisystem, kan kommunicera och hålla ordning på de olika resultatindikatorer som hanteras under budgetåret. Det finns många kommuner som har denna typ av system. Några av dessa är Eskilstuna, Stockholms stad, Umeå och Uddevalla.

## **Jämförelser**

Det finns flera exempel på att kommunen arbetar med jämförelser på övergripande nivå. Kommunen har tillsammans med Luleå, Piteå, Skellefteå, Umeå, Sollefteå, Örnsköldsvik och Sundsvall arbetat med jämförelser inom ramen för projektet Måttbandet. Ett stort antal olika verksamheter har jämförts. Kommunen medverkar även i projektet Kommunens Kvalitet i Korthet där kommunen jämförs utifrån ett 40 tal olika mått med ca 130 kommuner. Enligt uppgift används även SKL:s och Socialstyrelsens öppna jämförelser. De återkommande Kommunkompassutvärderingarna används som ett utvecklingsinstrument.

Det som kan förbättras är hur kommunen faktiskt använder sig av det som framkommit i jämförelserna i styrning/uppföljning och i verksamhetsutveckling. Det är i vissa fall lite oklart hur jämförelserna leder till ett faktiskt förbättringsarbete.

Ett annat förbättringsområde är att mer systematiskt jämföra enheter inom t.ex. förskola, grundskola, hemtjänst och särskilt boende med varandra och med andra externa enheter i eller utanför kommunen.

## **Extern samverkan**

Kommunen är ett gott exempel på samverkan med andra organisationer för att effektivisera och förbättra tjänster. Det handlar då om samverkan med kranskommuner, i regionförbund, med landsting, etc. Det finns också många exempel på samarbete med frivilligorganisationer. Exempel är sociala mötesplatser, samverkan i samband med idrottsevenemang, utbyte med vintersportcentrum, klassmorfar, m.m.

<b>Styrkor</b>	<b>Finns delar, men kan bli bättre</b>	<b>Förbättringsmöjligheter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avvikelsehantering - ekonomi</li> <li>• Jämförelser för serviceutveckling (Måttbandet, KKiK, etc)</li> <li>• Samverkan med externa organisationer</li> <li>• Samverkan med frivilligkrafter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökat fokus på resultat och effektivitet</li> <li>• Tydligare koppling resurser (ekonomi) – verksamhetsmål – resultat</li> <li>• Effektivisering av arbetsprocesser (verksamhet)</li> <li>• Jämförelser som del i styrning/uppföljning</li> <li>• Jämförelser enheter internt och externt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalt uppföljningssystem mål – resultat</li> <li>•</li> </ul>

Färgad text = Kommentaren fanns inte noterad i rapporten för kommunkompassutvärderingen 2008

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personalstrategi</li><li>• Personalrekrytering</li><li>• Kompetens- och medarbetarutveckling</li><li>• Individuell lönesättning</li><li>• Arbetsmiljöarbete</li><li>• Mångfald</li></ul>	74

### 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

Östersund har ett antal övergripande personalpolitiska mål i budget. Dessa bryts ner på nämnds nivå. Arbetet kring dessa mål förtydligas till viss del i t.ex. chefs-, löne-, arbetsmiljö-, medarbetar- och rekryteringspolicy. Personalarbetet utifrån ett kommunövergripande perspektiv finns beskrivet i den personalpolitiska handlingsplan som finns antagen på kommunkansliet.

Det är i grunden en bra och heltäckande struktur. Det finns möjliga förbättringar när det gäller att synkronisera olika policys med varandra och tydliggöra uppföljning och utvärdering av dessa.

### Rekrytering

Valfri sysselsättningsgrad och flexibla arbetstider anges av kommunen som exempel på förmåner som kan locka ny arbetskraft till kommunen. Andra fördelar som nämns är ett friskvårdsbidrag på 1 200 kr samt möjlighet att träna på arbetstid i vissa förvaltningar.

Här kan finnas förbättringsmöjligheter i Östersund. Det finns kommuner som erbjuder fler förmåner. Några exempel: I Sunne erbjuds sjukförsäkringar. I Lilla Edet och Trollhättan finns möjlighet till att leasa miljöbilar.

Östersund arbetar förtjänstfullt med att marknadsföra sig som god arbetsgivare på mässor, via upptryckt material och på Facebook.

### Kompetens- och medarbetarutveckling

Kommunen är ett gott exempel på att arbeta systematiskt med årliga medarbetarsamtal. Det finns mallar för hur samtalen ska genomföras och för hur individuella utvecklingsplaner ska upprättas. I senaste medarbetarenkäten angav 84 % att de haft ett medarbetarsamtal det senaste året.

Kommunen planerar att genomföra en medarbetarutbildning utifrån den nyss antagna medarbetarpolicy och utifrån kvalitetspolicy. Detta för att komplettera den ledarskapsutbildning som genomförs. Detta kan bli ett gott exempel för andra kommuner när det genomförs.

Möjliga förbättringar när det gäller kompetensutveckling är att återkommande följa upp behov av kompetensutveckling och genomförd kompetensutveckling i organisationen. Det görs en kompetensprognos vart annat år kring behov av rekrytering, men det går även att mer systematiskt analysera och åtgärda kompetensutvecklingsbehov hos den befintliga personalen. Här kan Örebro vara ett gott exempel.

### Individuell lönesättning

Kommunen har ett system med lönesättande samtal med alla anställda förutom de som är anställda inom Kommunal. Alla chefer har fått utbildning inom detta område. Det finns centralt framtagna lönekriterier som är hämtade ur kommunens kvalitetspolicy. De flesta förvaltningar har brutit ner och anpassat dessa kriterier. Det är ett gott exempel på lönekriterier som knyter an till kommunens strategi för att utveckla tjänsterna. En förbättring skulle kunna vara att tydligare lyfta in ett resultatfokus i dessa kriterier.

### Arbetsmiljöarbete

Östersund är ett gott exempel på en kommun som bedriver ett systematiskt förbättringsarbete utifrån återkommande arbetsmiljöundersökningar, skyddsronder och samverkan med lokala/centrala samverkansgrupper. Arbetsmiljöutbildningar genomförs för chefer och skyddsombud.

### Mångfald

Kommunen har en jämställdhetspolicy och en strategi för integration. Dessa ingår som tydliga kuggar i styrkedjan vilket betyder att det upprättas handlingsplaner på verksamhetsnivå. Uppföljning visar att åtgärder som genomförs inte ger ett förväntat utfall. Det finns alltså behov av ytterligare eller andra åtgärder. Utvärderarna har funnit få exempel på att mångfald utnyttjas på ett nydanande sätt för att stärka servicen i kommunen. Här finns utrymme för förbättringar.

Styrkor	Finns delar, men kan bli bättre	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalpolitiska mål i budget</li> <li>• Medarbetarpolicy</li> <li>• Policy och utbildning kring rekrytering</li> <li>• Strukturerat arbete med medarbetarsamtal</li> <li>• Lönekriterier som bygger på kvalitetspolicy</li> <li>• Väl fungerande arbetsmiljöarbete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ökat fokus på kompetensanalys och utbildning utifrån ett helhetsperspektiv</li> <li>• Resultatfokus i lönekriterier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbetarutbildning</li> <li>• Använda mångfald som en resurs i kommunens serviceorganisation</li> </ul>

Färgad text = Kommentaren fanns inte noterad i rapporten för kommunkompassutvärderingen 2008

## Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategiskt kvalitetsarbete</li><li>• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling</li><li>• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan</li><li>• Kreativitet och innovationer</li><li>• IT-stöd</li></ul>	66

### 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

Östersund har en tydlig och väl förankrad övergripande kvalitetspolicy som innehåller dimensionerna tillgång/tillgänglighet, inflytande, bemötande och kompetens. Den är en viktig del i kommunens styrsystem och återfinns bl.a. i lönekriterier och medarbetarpolicy. Dock finns det ingen hänvisning till denna i kommunövergripande budget, vilket kan ses som ett möjligt förbättringsområde.

Kommunens miljöcertifiering enligt ISO 14 000 och EMAS är ett gott exempel på systematiskt utvecklingsarbete inom miljöområdet.

### Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Det finns ett antal olika kvalitetsverktyg som används i kommunen. Servicedeklarationer och en övergripande synpunkts-/klagomålshantering är exempel på sådana som omfattar alla verksamheter. Arbetat med att mäta brukarsynpunkter anges som ett kvalitetsverktyg, även om det görs på olika sätt i förvaltningarna. Processen kring kommunens kvalitetspris kan också betraktas som ett kvalitetsverktyg.

På kommunövergripande nivå finns ett antal olika utvecklingsforum för att utveckla övergripande system. Dessa arbetar bl.a. med löner och personal, upphandling, ärendehantering, IT, och information. Det finns idag 10 st. sådana forum och i dessa finns representanter från olika förvaltningar. Dessa utvecklingsforum är ett gott exempel på hur utvecklingsarbetet kan skötas strukturerat och projektorienterat.

Det finns exempel på andra verktyg och metoder för kvalitetsutveckling som används i förvaltningarna. Några av dessa skulle kunna lyftas upp på kommunövergripande nivå.

## Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Ett gott exempel på omvärldsspaning i Östersund är de resor som genomförs på genom att förvaltningar kan söka medel för att genomföra internationell spaning. Det finns upp till 100 tkr att tillgå per förvaltning. Ett sådant stöd är en viktig signal till personalen kring vikten av spaning utanför kommunen. Kommunen har även influerats av många spännande idéer vid de besök som genomförts.

År 2008 togs en övergripande spaning fram i samarbete med Kairos Future. Det skedde vid revideringen av Tillväxtstrategin. Omvärlden är i snabb förändring varför den kan anses vara lite gammal. Det finns möjligheter att stärka den lokala, regionala och nationella omvärldsspaningen. För att kunna orientera sig i omvärlden krävs återkommande spaning som kommer kommunens egna verksamheter till del. Detta sker till viss del vid kommunens budgetkonferens, men detta kan stärkas.

## Kreativitet och innovationer

Ett kreativitetssystem bör innehålla delarna:

- 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.

I Östersund har kvalitetspriset till viss del denna roll. Dock engagerar priset få enheter. För att bli en motor för kreativitet bör engagemanget och deltagandet omfatta fler verksamheter. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att komplettera kvalitetspriset med ytterligare kreativitetssystem. En inspiration skulle kunna vara det kreativitetssystem som Uddevalla kommun har utvecklat.

Kommunen har de senaste åren erhållit flera externa utmärkelser. Exempel är Sveriges bästa klimatkommun 2010, Huvudstad i matlandet Sverige 2011, Stadsträdgårdsmästare kommunpris 2010, Årets Friendsprestation 2010. Detta är goda exempel på hur kommuner kan stärka sin image kring nytänkande och kreativitet.

## IT-stöd

Det finns en förbättringspotential kring att utveckla Intranät till att bli en central och individuellt anpassad informationsbärare för alla kommunanställda. Ett sådant arbete pågår och en ny Intranätportal kommer att sjösättas under år 2011. Det finns även en utvecklingspotential för att öka tillgången av datorer i kommunen, framförallt på enheter inom gruppboenden, fritid, m.m.

Många av kommunens IT-verktyg har svårigheter att kommunicera med varandra. Det är få system där data kan flyttas utan handpåläggning mellan olika system inom t.ex. ekonomi, personal, verksamhetsstyrning, etc.

Utvärderarna har inte kunnat hitta en samlad IT-policy/strategi med mål och ansvar kring de frågor som nämns ovan.

<b>Styrkor</b>	<b>Finns delar, men kan bli bättre</b>	<b>Förbättringsmöjligheter</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ett tydligt kommunövergripande kvalitetssystem</li><li>• Utvecklingsforum som arbetar med olika kommunövergripande förbättringssteg</li><li>• Miljöcertifiering enligt ISO 14001 och EMAS</li><li>• Bidrag för internationell omvärldsspaning</li><li>• Kvalitetspris</li><li>• Externa utmärkelser</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• System som stödjer, belönar, sprider kreativitet</li><li>• Utveckla intranät till central informationsbärare och stödfunktion</li><li>• Utvecklad omvärldsspaning</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mer samverkan med universitet/högskola för att utveckla kommunens tjänster</li></ul>

Färgad text = Kommentaren fanns inte noterad i rapporten för kommunkompassutvärderingen 2008



## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategier för samhällsbyggande</li> <li>• Samarbete med civilsamhället</li> <li>• Samarbete med kulturlivet</li> <li>• Stöd till näringslivet</li> <li>• Internationella kontakter</li> <li>• Hållbar utveckling</li> </ul>	76

### Allmänt

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

### Strategier för samhällsbyggande

Det finns mer eller mindre tydliga strategier/handlingsplaner formulerade av kommunen kring de områden som tas upp i detta kapitel. Det är utvärderarnas intryck att det är inom området samverkan med civilsamhället och inom det internationella utbytet som styrdokumenten är svagast. Det finns en strategi för att utveckla samverkan mellan Östersunds kommun och idrottsrörelsen. Det finns inget samlat som anger samverkan med de andra delarna som finns inom det som brukar betecknas civilsamhället. Här kan Örebro tjäna som ett gott exempel. På det internationella området finns en internationell strategi från 2007. Här anges inga konkreta mål och utvärderarna har inte kunnat se hur den följs upp.

Det starkaste styrdokumentet inom området är miljöpolicyen. Denna är också tydligast kopplad till budgetdokumentet och uppföljningen av detta.

### Samarbete med civilsamhället

Östersund har många olika stödformer till föreningslivet. Det finns olika former av ekonomiskt stöd, t.ex. starbidrag, driftsbidrag, aktivitetsstöd, evenemangsbidrag och investeringsstöd. Stöd ges även till lokaler, t.ex. till Teaterverkstaden.

De flesta exemplen på samverkan med föreningslivet sker inom idrottsrörelsen. Det stämmer väl med den profilering som kommunen gör på att bli europaledande som vintersportregion. Hur samverkan sker på detta område, där även företag och universitetet är viktiga aktörer, är ett mycket gott exempel på hur kommuner kan bygga upp ett varumärke.

Samverkan med andra aktörer inom civilsamhället som frivilligorganisationer och enskilda, sker inte på ett lika tydligt sätt. Ett tecken på detta är att det inte finns ekonomiskt stöd till ickeorganiserade personer/grupper. Detta är en gråzon, men många kommuner har hittat former för att ge ett sådant stöd. Kungälv, Mark och Trollhättan är kommuner som gör detta.

### **Samarbete med kulturlivet**

Sedan förra kommunkompassutvärderingen har kommunen bildat ett kulturforum som träffas en gång per år. Målet är att i samverkan med kulturföreningarna i kommunen utveckla kulturlivet. finns Samverkan kultur som träffas cirka 4 gånger per år. Ett steg framåt enligt kommunkompassens kriterier.

Andra positiva anslag som bör uppmärksammas är att kommunen ger stöd till olika kulturlokaler, t.ex. Storsjöteatern, Stadsmuseet/Ahlbergshallen och Tingshuset. Vidare driver kommunen en aktiv Kulturskola och ett årligt kulturstipendium delas ut.

### **Stöd till näringslivet**

Kommunen har reviderat och förnyat sin tillväxtstrategi sedan förra utvärderingen. Här samlas ambitioner och vägval då det handlar om att utveckla näringslivet i kommunen.

Samverkan och stöd till näringslivet är mycket väl utvecklat i Östersund. Kommunen har organiserat sitt näringslivsstöd enligt modellen ”en dörr in” med stöd av en företagslots.

Vid förra utvärderingen uppmärksammades den strategiska satsning som gjorts kring varumärket ”Vinterstaden” De anslag som då nämndes kring elitidrott, sport, friluftsliv, turism, m.m. sker i samverkan mellan kommun, universitet och näringsliv. Intrycket är att arbetet har tagit ytterligare några kliv framåt.

Ett annat fokusområde där det sker ökade satsningar är kring grön transportteknik, t.ex. genom projektet Green Highway som syftar till att bygga en grön förbindelseled med tank/laddstationer för miljöfordon mellan Sundsvall – Östersund – Trondheim.

Det finns många exempel i Östersund dit företag kan vända sig om de behöver stöd i kompetensutveckling, nyföretagande, m.m.

### **Internationella kontakter**

Som tidigare nämnts finns ett centralt anslag för internationellt utbyte som kan sökas av förvaltningarna.

Östersund har fyra vänorter: Sanok i Polen, Kajaani i Finland, Odense i Danmark och Jilin-provinsen i Kina. Ett annat samarbete som lyfts i kommunen är det som sker med Trondheim genom SÖT-samarbetet. (Sundsvall-Östersund - Trondheim). Graden av aktivitet varierar i de olika samarbetsforumen. Inom ramen för SÖT finns goda exempel på samarbete kring miljöfrågor, infrastruktur, turism, m.m. Ett annat gott exempel på internationellt utbyte är samarbetet med Alfred Nzo i Sydafrika. Här sker samarbete kring landsbygdsutveckling, renhållning samt organisations- och ledarskapsfrågor.

Kommunen är med i ett antal olika internationella nätverk och det sker mycket internationellt utbyte inom grundskolan.

Trots att det internationella utbytet är väl utbyggt, anser utvärderarna att detta ytterligare kan förbättras. Den största möjligheten till förbättringar ligger i att öka antalet operativa samarbetsprojekt som kan kopplas direkt till målsättningarna i kommunens Tillväxtstrategi.

### **Hållbar utveckling**

Styrning och uppföljning av kommunens miljöarbete görs genom de certifierade miljöledningssystemen (EMAS, ISO 14 000). Det finns många exempel på miljöåtgärder i organisa-

tionen. Några viktiga exempel på miljöarbete som sker är satsningen på hållbarhet i byggprojektet Storsjöstrand, deltagandet i Borgmästaravtalet för innovativa energistäder, projektet Biogas Norr och vindkraftcentrum tillsammans med Strömsunds kommun. Att Naturskyddsföreningen utsett Östersund till Sveriges bästa klimatkommun år 2010 är ett kvitto på att kommunen når resultat inom området..

När det gäller den sociala dimensionen i hållbarhetsarbetet exemplifieras den av arbetet med hälsokonsekvensbedömningar inom stadsplaneringen. Detta har prövats på två områden, Remothagen och Västra Frösön.

Det är utvärderarnas åsikt att den sociala dimensionen i hållbarhetsarbetet kan stärkas. Ett sådant arbete kan innefatta lokaldemokrati, samverkan med civilsamhället, lokalt engagemang för utveckling, integration, m.m. Ett Gott exempel är Uddevallas arbete inom projektet Mötesplats Medborgare.

Styrkor	Finns delar, men kan bli bättre	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mycket kontaktytor med idrottslivet</li> <li>• Starkt varumärkesbyggande</li> <li>• Kulturråd</li> <li>• Kulturskola</li> <li>• Många kontaktytor med näringslivet</li> <li>• Många stödformer för Östersunds näringsliv</li> <li>• Många exempel på internationellt utbyte</li> <li>• Systematiskt miljöarbete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Policy/strategi för arbetet med civilsamhället</li> <li>• Stöd till oorganiserade grupper</li> <li>• Utveckla internationellt utbyte och marknadsföring</li> <li>• Den sociala dimensionen i hållbarhetsarbetet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

Färgad text = Kommentaren fanns inte noterad i rapporten för kommunkompassutvärderingen 2008

## 4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Östersunds resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

<b>1.</b>	<b>Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	11	15	75%
1.2	Hur informeras medborgarna?	16	20	78%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	15	25	62%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	19	30	63%
1.5	Etik - hur hantera korrupcion?	6	10	64%
		<b>68</b>	<b>100</b>	<b>68%</b>

<b>2.</b>	<b>Tillgänglighet och brukarorientering</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	14	15	90%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	14	25	56%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	7	15	44%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	10	15	69%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	8	15	56%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	13	15	85%
		<b>66</b>	<b>100</b>	<b>66%</b>

<b>3.</b>	<b>Politisk styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	11	15	73%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	17	25	67%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	19	25	75%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	20	100%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän	11	15	74%
		<b>77</b>	<b>100</b>	<b>77%</b>

<b>4.</b>	<b>Ledarskap, ansvar och delegation</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	6	15	40%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5	10	45%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	14	20	69%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	11	15	74%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	13	20	67%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	16	20	78%
		<b>64</b>	<b>100</b>	<b>64%</b>

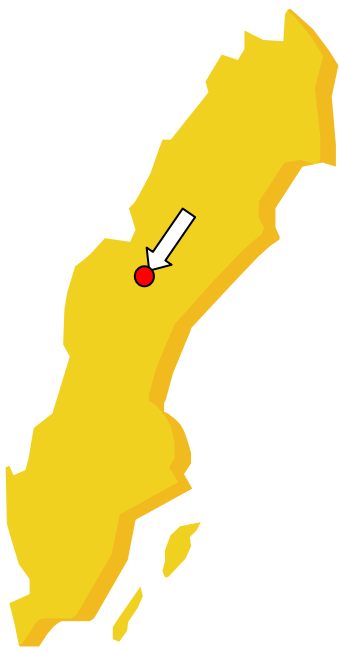
<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	8	15	50%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	12	20	60%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	9	20	47%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	9	15	57%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	11	20	53%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	9	10	92%
		<b>57</b>	<b>100</b>	<b>57%</b>

<b>6.</b>	<b>Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	11	15	75%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	15	20	75%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	19	25	74%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	11	15	71%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	14	15	94%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	5	10	48%
		<b>74</b>	<b>100</b>	<b>74%</b>

<b>7.</b>	<b>Verksamhetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	12	15	78%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	22	25	87%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?	11	20	53%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	11	20	53%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	11	20	54%
		<b>66</b>	<b>100</b>	<b>66%</b>

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	11	15	70%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	12	20	60%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	17	20	84%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	13	15	89%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	8	10	75%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	15	20	77%
		<b>76</b>	<b>100</b>	<b>76%</b>

## 5 Kortfakta om Östersunds kommun

<b>Kommungrupp enligt SKL:s definitioner</b>	<b>3. Större städer</b> Kommuner med 50 000-200 000 invånare samt en tätortsgrad överstigande 70 procent.	
<b>Folkmängd</b>	59 136	
<b>Folkökning/minskning 2008-2009</b>	+ 222	
<b>Antal anställda</b>	4 685	
<b>Partier som ingår i styret efter valen 2010</b>	S,V,MP	