

Handläggare
Hagström Ingela

Datum
2015-02-25

Diarienummer
KSN-2014-0734

Kommunstyrelsen

Utvärdering av samarbete i gemensam räddningsnämnd avseende Tierps, Uppsalas och Östhammars kommun.

Förslag till beslut

Kommunstyrelsen föreslås besluta

att för Uppsala del godkänna utvärdering av gemensam räddningsnämnd avseende Tierps, Uppsalas och Östhammars kommun enligt **bilaga** samt

att översända utvärderingen till räddningsnämnden samt Tierps och Östhammars kommuner.

Ärendet

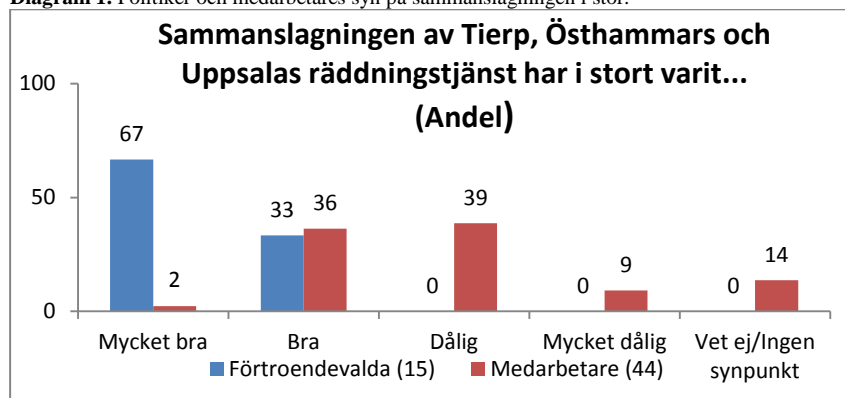
Uppsala kommun är värdkommun för den gemensamma nämnden för räddningstjänstverksamhet i Tierps, Uppsala och Östhammars kommuner. Enligt samverkansavtalet § 18 (KSN-2009-0587) ska en utvärdering ske av samarbetet. I avtalet framgår även att Uppsala kommunstyrelse i egenskap av värdkommun ska ansvara för utvärderingens genomförande. Med anledning av detta har Uppsala kommunledningskontor fått i uppdrag att genomföra utvärderingen.

Föredragning

Syftet med utvärderingen var att undersöka om införandet av den gemensamma räddningsnämnden bidragit till ett bättre samarbete och en effektivare räddningstjänst.

Resultatet visade att förtroendevalda och ledande tjänstemän är av uppfattningen att sammanslagningen lett till en mer stimulerande och slagkraftig organisation som bidragit till en bättre räddningstjänst idag jämfört med 2011. De medverkande förtroendevalda och ledande tjänstemän uppgav att de är nöjda med styrning och efterlevnad. Samtliga förtroendevalda svarade att sammanslagningen i stort varit bra eller mycket bra, medan medarbetarna hade en mer delad uppfattning. Svaren skilde sig även mellan medarbetare. Medarbetare i Tierp och Östhammar var i större utsträckning positiva

Diagram 1. Politiker och medarbetares syn på sammanslagningen i stor.



När det gäller rapportering till räddningsnämnd och de andra kommunernas fullmäktige finns en enighet om att former för uppföljning och ständigt förbättringsarbete fungerar väl.

SAMMANFATTNINGSVIS bedöms sammanslagningen till stor del bidragit till bättre samarbete och är på väg att uppnå målsättningarna avseende styrning, efterlevnad och effekt. Noterbart är att medarbetarnas svar skilde sig från förtroendevaldas och ledningens svar, vilket visar på att det finns ett visst missnöje hos en del av medarbetarna. Mot bakgrund av detta görs bedömningen att det fortfarande finns områden att utveckla. Följande utvecklingsområden rekommenderas i det fortsatta förbättringsarbetet:

- **FÖRDJUPAD UTREDNING OM MEDARBETARES VARIERADE UPPFATTNING.** Resultatet visade signaler på att det finns ett visst missnöje bland en del medarbetare, men att det varierar mellan medarbetarna. Det innebär att det finns anledning till att undersöka detta vidare.
- **FÖRDJUPAD UTREDNING GÄLLANDE RÄDDNINGSNÄMNDENS NETTOKOSTNADSUTVECKLING.** För att kunna besvara om räddningsnämnden bedrivs effektivt bör ytterligare utredningar göras, främst med fokus på räddningsnämndens nettokostnadsutveckling.
- **ARBETA VIDARE MED UTVECKLINGSOMRÅDEN UTIFRÅN BREDDAT UPPDRAG.** Nya inriktningar gör att räddningstjänsten får ett breddat ansvar, framför allt när det gäller förebyggande arbete. Det kommer att ställa nya typer av krav på organisering och kompetens för personal inom räddningstjänsten.

I och med den nya nämnd- och förvaltningsorganisationen ska Uppsala kommun effektivisera processer och ta tillvara kompetenserna på bästa sätt. Det innebär ett smartare och mer effektivt arbetssätt vilket även medför att man sparar pengar. Det nya kommunledningskontoret har stärkts upp med staber inom olika kompetensområden för att bättre kunna möta förvaltningarnas behov av stöd. Detta medför att räddningsnämnden kommer att få ta del kommunledningskontorets stabskompetenser för stöd i sitt fortsatta utvecklingsarbete inom till exempel HR området, ekonomi, uppföljning och kvalitetsledning.

Kommunledningskontoret

Joachim Danielsson
Stadsdirektör

Christoffer Nilsson
Chef för kommunledningskontoret

Rapport

Utvärdering av gemensam räddningsnämnd – Tierp, Uppsala och Östhammar kommun

2015-02-01

Innehållsförteckning

Förord.....	3
Sammanfattning och utvecklingsområden	4
1. Utgångspunkt för utvärderingen.....	6
1.1 Syfte med utvärderingen	6
1.2 Utvärderingens dokumentunderlag	6
1.3 Avgränsning	7
1.4 Projektorganisation.....	7
1.5 Övergripande problemställning	7
2. Metod	8
2.1 Urval.....	8
3. Resultat.....	8
3.1 Svarsfrekvens	8
3.2 Styrning och efterlevnad	8
3.2.1 Sammanfattande kommentar	10
3.3 Förväntningar och effekt	10
3.3.1 Sammanfattande kommentarer	12
3.3 Uppföljning och framtid.....	13
3.4.1 Övriga kommentarer.....	14
3.4.2 Sammanfattande kommentar	14
Bilaga 1. Mall för djupintervjuer.....	15
Bilaga 2. Enkät till förtroendevalda	16
Bilaga 3. Enkät tillmedarbetare	22

Förord

Uppsala kommunstyrelse har det övergripande ansvaret och är avtalstecknare för avtalet avseende en gemensam räddningstjänstverksamhet mellan Tierps-, Uppsalas- och Östhammars kommun. Enligt samverkansavtalet § 18 (KSN-2009-0587) ska en utvärdering ske av samarbetet. I avtalet framgår även att Uppsala kommun i egenskap av värdkommun ska ansvara för utvärderingens genomförande.

Med anledning av detta fick Uppsala kommunledningskontor uppdraget att genomföra utvärderingen. Kommunledningskontoret ansvarar för och erbjuder tjänster inom kommunstyrelsens verksamhetsuppföljning, utredning, utvärdering och granskning. Utifrån uppdragets syfte tilldelades staben för kvalitet och utveckling uppdraget.

Vårt arbete och våra bedömningar grundar sig på dokumentstudier, enkäter till förtroendevalda och medarbetare samt intervjuer med företrädare för räddningstjänsten och räddningsnämnden.

Vi vill tacka samtliga personer som medverkat i uppdraget.

Stabchef/Uppdragsansvarig
Gunn-Henny Dahl

Projektledare
Ingela Hagström

Sammanfattning och utvecklingsområden

Uppsala kommun, kommunledningskontoret, stab för kvalitet och utveckling har fått i uppdrag att utvärdera den gemensamma nämnden för Tierps, Uppsalas och Östhammars kommuns räddningstjänst. Syftet med utvärderingen var att undersöka om införandet av den gemensamma räddningsnämnden bidragit till ett bättre samarbete och en effektivare räddningstjänst. Utvärderingen har ett framåtsiktande perspektiv för att nämndens ska få ett underlag för fortsatt arbete då avtalstiden löper fram till och med 2018.

Utvärderingen har berört följande områden:

- Styrning och efterlevnad
- Förväntningar och effekt
- Uppföljning och framtid

Utvärderingen är långt ifrån heltäckande. Det begränsade urvalet gör det svårt att dra några generella slutsatser. Enkäter skickades ut till samtliga förtroendevalda i räddningsnämnden (24), av dem svarade 15. Enkäter skickades även till 78 medarbetare, av dem svarade 44. Sju djupintervjuer är genomförda med ledande förtroendevalda i nämnden samt ledande tjänstemän i räddningstjänsten.

STYRNING OCH EFTERLEVNAD. Förtroendevalda och ledande tjänstemän uppgav att de är nöjda med styrning och efterlevnad. Överlag svarade de samstämmigt på vad som fungerar bra och vad som behöver utvecklas.

Medarbetarnas svar varierade mer, det fanns både positiva och negativa svar. Bland annat svarade 41 procent av de 44 medarbetarna att de får tillräcklig med information om de beslut som fattas i nämnden. Svaret skilde sig mellan de som arbetar i Uppsala och de som arbetar i de två andra kommunerna (43 jämfört med 33 procent). Flera medarbetare svarade även att ledning och förtroendevalda skulle lyssna mer på dem som finns nära verksamheten. 61 procent av medarbetarna svarade att de förtroendevalda inte har tillräcklig förståelse om verksamheten.

FÖRVÄNTNINGAR OCH EFFEKT. De förtroendevalda som svarade på enkäten och ledande tjänstemän hade liknande förväntningar innan sammanslagningen. De svarade även att förväntningarna har infriats till stor del samt att sammanslagningen även gett vissa synergier. I intervjuerna konstaterade flera respondenter¹ att sammanslagningen gett dem en stimulerande och slagkraftig organisation som bidragit till en bättre räddningstjänst idag jämfört med 2011.

Medarbetarnas svar kring förväntningar och effekter av sammanslagningen varierade och det fanns skillnader beroende på i vilken kommun de arbetar. Till exempel uppgav 37 procent av de svarande medarbetarna i Uppsala att sammanslagningen i stort varit bra medan det var 50 procent i Tierp och Östhammar som svarade att det varit bra eller mycket bra.

UPPFÖLJNING OCH FRAMTID. När det gäller rapportering till räddningsnämnd och de andra kommunernas fullmäktige finns en enighet om att former för uppföljning och ständigt förbättringsarbete fungerar väl. Respondenterna svarade även att informationen till nämnden och till de andra kommunernas fullmäktige är bra och tillräcklig, men att det alltid går att göra mer. Svaren gällande områden att utveckla inom räddningstjänsten samt vad nämnden ska göra mer eller mindre av skilde sig åt. Förtroendevalda och ledande tjänstemän resonerade kring organisatoriska, materiella och geografiska

¹ Med respondenter åsyftas de personer som har medverkat i djupintervjuerna.

frågor. Medarbetarnas svar rörde sig mer kring personalfrågor och kontakten mellan förtroendevalda, ledning och medarbetare.

Det är svårt att dra några generella slutsatser på grund av utvärderingens begränsning, men utifrån föreliggande underlag bedömer vi det som att sammanslagningen till stor del bidragit till bättre samarbete och är på väg att uppnå målsättningarna avseende styrning, efterlevnad och effekt. Mot bakgrund av att det fanns variation i svaren görs bedömningen att det fortfarande finns områden att utveckla. Följande utvecklingsområden rekommenderas i det fortsatta förbättringsarbetet:

FÖRDJUPAD UTREDNING OM MEDARBETARES VARIERADE UPPFATTNING. Det begränsade antalet svarande medarbetare (44 stycken) gör det svårt att dra några generella slutsatser. Resultatet visade dock signaler på att medarbetarnas upplevelse och syn på sammanslagningen av räddningstjänsten varierar. Det innebär att det finns anledning till att undersöka detta vidare. Ett sätt att ta reda på mer om vad detta står för och vad som behöver göras mer av är att arbeta med fokusgrupper eller workshops, t.ex. i tvärgrupper mellan förtroendevalda, ledning och medarbetare.

FÖRDJUPAD UTREDNING GÄLLANDE RÄDDNINGSNÄMNDENS NETTOKOSTNADSUTVECKLING. Innan sammanslagningen fanns en förväntning att räddningstjänsten skulle bli mer kostnadseffektiv utan att tumma på kvaliteten. Enligt denna utvärdering verkar många vara av uppfattningen att detta uppnåtts, men det finns även de som har motsatt uppfattning. Halvvägs in i avtalsperioden kanske det inte heller är motiverat att begära en kostnadsbesparing då verksamheten fortfarande befunnit sig i en uppbyggnadsfas. Årsredovisningarna visar på att räddningsnämnden håller sin budget men för att kunna besvara om räddningsnämnden bedrivs effektivt bör således ytterligare utredningar göras, främst med fokus på räddningsnämndens nettokostnadsutveckling.

ARBETA VIDARE MED UTVECKLINGSOMRÅDEN UTIFRÅN BREDDAT UPPDRAG. Nya inriktningar gör att räddningstjänsten får ett breddat ansvar, framför allt när det gäller förebyggande arbete. Det kommer att ställa nya typer av krav på organisering och kompetens för personal inom räddningstjänsten. Detta är något som även tagits upp både i intervjuerna och i enkätsvaren. Bland annat fanns tankar och idéer om att räddningstjänsten behöver samarbeta mer med andra parter, så som socialtjänsten och skolor. En svårighet som nämnts i utvärderingen i detta sammanhang är att veta att räddningstjänsten gör rätt saker.

1. Utgångspunkt för utvärderingen

Historiskt har länets kommuner samverkat inom räddningstjänsten sedan 1990-talet. Det har funnits olika typer av avtalsformer mellan Enköping, Håbo, Tierp, Uppsala och Östhammar alltsedan 1993. Organisatoriskt satt Enköping och Håbo samt Tierp och Östhammar ihop genom varsitt räddningstjänstförbund och Uppsala kommun hade en egen räddningstjänst. Under 2009 började kommunerna diskutera en fördjupning av samverkan och en förstudie genomfördes. Förstudien initierades främst mot bakgrund av krympande ekonomiska resurser samt en alltmer specialiserad och tekniskt avancerad samhällsutveckling samtidigt som lagstiftningens krav på räddningstjänsten ökade.

Förändringarna skulle göra det svårt för mindre kommuner och organisationer att leva upp till vad som förväntades av dem. Förstudien undersökte problematiken och tittade på hur andra samarbetslösningar hade realiserats i landet. En slutsats som kunde dras var att de nya kraven lättare skulle kunna hanteras i en större organisation och att det fanns goda förutsättningar för en sammanslagning. I kombination med detta fanns även en vilja att samarbeta mera och skapa något nytt. Att kommunerna var av olika storlek och att Uppsala utgjorde cirka två tredjedelar av de samlade resurserna sågs inte som något hinder. Synsättet var snarare att en sammanslagning krävde Uppsalas medverkan för att samverkan skulle kunna etableras och utvecklas. Kommunerna såg istället vinster som minskad sårbarhet, möjlighet till ökad kompetens, högre kvalitet i verksamheten, möjlighet till specialisering, ökad satsning på utvecklings- och omvärldsfrågor, lättare att rekrytera, effektivare ledningsorganisation, effektiviseringar med bibehållen kvalitet, minskad administration med mera. Den nya typen av samarbetsform som ansågs vara lämplig var gemensam nämnd med Uppsala som värdkommun. Utifrån detta föreslogs därmed att en gemensam nämnd för räddningstjänsterna inom Enköpings, Håbos, Uppsala, Tierps och Östhammars kommun skulle inrättas.

Heby, Knivsta och Älvkarleby kommuner bedömdes vara alltför involverade i befintliga konstellationer för att ingå i den nya samarbetsformen. Håbo och Enköpings kommun beslutade att avstå med motiveringen att de redan hade ett inarbetat förbund som var välfungerande.

Med bakgrund av detta beslutades att Tierps, Uppsalas och Östhammars räddningstjänst skulle bedrivas genom en gemensam nämnd. I samband med att nämnden kom till tecknades ett avtal mellan de tre kommunerna att gälla från 1 januari 2012 till och med 31 december 2018.

1.1 Syfte med utvärderingen

Syftet med föreliggande utvärdering är att besvara om den gemensamma räddningsnämnden har bidragit till ett bättre samarbete mellan kommunerna och om det gett de avsedda effekterna. Utvärderingen har ett framåtsyftande perspektiv och kommer således att peka på utvecklingsområden för räddningsnämnden att arbeta vidare med.

1.2 Utvärderingens dokumentunderlag

Följande dokumentunderlag har använts i denna utvärdering:

- Förstudie till fördjupad samverkan inom räddningstjänsterna i Uppsala län, förslag 2010
- Genomförandeutredning beträffande gemensam nämnd för räddningstjänst i Tierp, Uppsala och Östhammars kommuner 2011
- Samverkansavtal (KSN-2009-0587)
- Mötesprotokoll, ägarsamråd för gemensam räddningsnämnd (2012)
- Räddningsnämndens årsredovisning

- Räddningsnämndens handlingsprogram för förebyggande verksamhet och räddningstjänst enligt lagen om skydd mot olyckor
- Uppsala kommuns fullmäktige styrdokument Inriktning, verksamhet, ekonomi (IVE)

1.3 Avgränsning

Det begränsade urvalet gör det svårt att dra slutsatser att de svar och synpunkter som kommit fram är representativa för samtliga förtroendevalda och medarbetare. Svarsfrekvensen motsvarar 60 procent av nämndens ledamöter och 11 procent av totala antalet medarbetare inom räddningstjänsten. Denna utvärdering är avgränsad till att undersöka frågeställningen utifrån förtroendevaldas, ledande tjänstemäns och medarbetares uppfattning och ger därmed inte värderande svar utifrån faktiska (exempel gällande kostnadseffektivitet och kvalitetshöjning) resultat och jämförelser med andra kommuner.

1.4 Projektorganisation

Uppdragsansvarig för föreliggande utvärdering har varit Gunn-Henny Dahl, Stabschef för kvalitet och utveckling på Uppsala kommun. De som har utgjort arbetsgruppen i utvärderingen har varit Ingela Hagström i rollen som projektledare samt Jennie Lindbergh som resurs för genomförande.

1.5 Övergripande problemställning

För att besvara den övergripande frågeställningen om sammanslagningen av räddningsnämnden har bidragit till ett bättre samarbete mellan kommunerna och om det gett de avsedda effekterna har utvärderingen fokuserat på att undersöka ledande tjänstemän, förtroendevaldas samt medarbetares uppfattning på den gemensamma räddningsnämnden. Frågorna som ställts har därmed berört områden som styrning och efterlevnad, effekt och förväntningar, uppföljning samt framtid.

Tabell 1. Frågeställningar och delfrågor

Frågeområde	Delfrågor
Styrning och efterlevnad	<ul style="list-style-type: none"> • På vilket sätt styrs räddningsnämnden? • Har kommunerna lämnat specifika uppdrag till nämnden, om ja hur har dessa genomförts? • På vilket sätt har avtalet följts? • Har de tre kommunerna haft möjlighet att styra nämndens verksamhet i tillräcklig omfattning? • Vilka fördelar och brister finns det med avtalet/samverkan?
Förväntningar och effekt	<ul style="list-style-type: none"> • Vilka förväntningar fanns det när avtalet tecknades? • Har samverkan uppnått de förväntade resultaten,, på vilket sätt?
Uppföljning och framtid	<ul style="list-style-type: none"> • Hur har nämnden följt upp de satta målen i handlingsprogrammet? • Hur har verksamhet och ekonomi återrapporterats till de tre kommunerna? • Vilka utvecklingsområden finns att arbeta med för nämnden? • Vad ska nämnden göra mer respektive mindre av framöver?

2. Metod

Som metoder har dokumentstudier, semistrukturerad intervjueteknik samt enkäter använts. De olika metoderna är valda för att få en så heltäckande bild som möjligt samt för att få frågeställningarna belysta från olika perspektiv.

DOKUMENTSTUDIER. Dokument som har studerats är bland annat förstudien och genomförandeutredningen som föregick införande av gemensam nämnd, nämndens avtal, protokoll från ägarsamråd samt nämndens handlingsprogram.

DJUPINTERVJUER har genomförts med chefer och förtroendevalda. Respondenterna har intervjuats individuellt utifrån färdiga frågeställningar, **se bilaga 1**. Metod som användes var semistrukturerad intervju, vilket innebär att samma frågor ställs till alla respondenter och att frågorna har öppna svarsmöjligheter. Frågorna skickades i förväg till respondenterna så att denne har möjlighet att förbereda sig. Intervjuanteckningarna skickades till respondenten för faktakontroll innan sammanställning av resultat.

ENKÄTER har skickats till samtliga förtroendevalda i nämnden samt till ett urval av personalen, **se bilaga 2-3**. Enkäterna skickades ut via webben, verktyg som användes var Webropol. Svaren på de öppna frågorna har analyserats med hjälp av Webropol Textmining, vilken identifierar de vanligaste förekommande orden och skapar mönster av de öppna enkätsvaren.

2.1 Urval

Respondenter för djupintervjuer var tre representanter från tjänstemannaledningen: brandchef, vice brandchef och chef för räddningsavdelning, samt fyra förtroendevalda från nämnden: ordförande, vice ordförande samt en representant från Östhammar och en från Tierp. Urvalet gjordes i samarbete mellan brandchef och projektledare för utvärderingen. Enkät har skickats till samtliga ledamöter i nämnden. Enkät har även skickats till 78 medarbetare, urval har gjorts av brandchefen. För att få en spridning gjordes urvalet av medarbetare utifrån olika kategorier av medarbetare, kön samt geografisk placering.

3. Resultat

Resultatet presenteras och delas in i rubriker utifrån ovanstående problemställningar: *Styrning och efterlevnad, förväntningar och effekt, uppföljning och framtid*. Varje resultatdel avslutas med en sammanfattande kommentar.

3.1 Svarsfrekvens

Antalet förtroendevalda som svarade på enkäten var 15 stycken, vilket motsvarar 60 procent av nämndens ledamöter. Majoriteten var från Uppsala (11st). Antal medarbetare som svarade på enkäten var 44 stycken, vilket motsvarar 56 procent av urvalet och cirka 11 procent av det totala antalet anställda inom räddningstjänsten. De flesta medarbetare var från Uppsala (38) och resterande sex var Tierp och Östhammar. Majoriteten av medarbetarna hade arbetat för räddningstjänsten i kommunerna i längre än tre år.

3.2 Styrning och efterlevnad

”Nämnden försöker infria kommunfullmäktiges mål och uppdrag efter bästa förmåga. Det är inte alltid man lyckas. Men viljan finns.”

Räddningsnämnden är en gemensam nämnd för tre kommuners räddningstjänst och Uppsala kommun är värdkommun. Samarbetet mellan kommunerna regleras genom ett samverkansavtal. Den huvudsakliga styrande plattformen är ägarsamrådet, vilken är den dialog som sker mellan ägarna, det vill säga de tre kommunerna. I ägarsamråden som sker två gånger per år sätts ramar för nämndens budget och uppdrag. Det är även här som avtalet diskuteras. Nämnden lyder under Uppsala kommuns modell för budget- och målstyrning, vilken utgår från ett antal inriktningsmål satta av kommunfullmäktige. Räddningsnämnden är även ålagd att ha handlingsprogram för förebyggande verksamhet och räddningstjänst enligt lagen om skydd mot olyckor. Programmet tas av respektive kommunfullmäktige och sträcker sig över en fyraårsperiod.

FÖRTROENDEVALDA OCH LEDNING NÖJDA. Merparten av intervjurespondenter svarade att de var nöjda med styrningen och ledningen. I intervjuerna ställdes även frågan om kommunerna gett några specifika uppdrag till nämnden. Samtliga intervjurespondenter svarade att detta inte förekommit hittills och att de uppdrag som kommer till nämnden går via ägarsamrådet. Både intervjuer och enkätsvar visade att det finns en enig positiv inställning till nämndens handlingsprogram, avseende innehåll samt processen kring framtagandet och uppföljning.

Av de 15 förtroendevalda svarade 93 procent instämmande på påståendet om att det finns väl fungerande forum för att hantera tre kommunfullmäktiges budget och mål. Merparten (87 procent) svarade att nämnden inte har svårt att hantera tre kommuners olika politiska vilja. 80 procent svarade att de inte har svårt att skilja på om de representerar sin kommun eller sitt parti när de är i nämnden. 93 procent av de förtroendevalda svarade instämmande på frågan om nämndens politiska vilja får genomslag i verksamheten. Svaren stämmer väl överens med samtliga intervjurespondenters svar.

Frågan om avtalet följs fick positiva svar från samtliga intervjurespondenter. Bland de förtroendevalda som svarande på enkäten var det 93 procent som svarade att avtalet följs.

MEDARBETARNAS SVAR VARIERADE. Mer än hälften (59 procent) av de 44 medarbetarna svarade instämmande på påståendet att räddningstjänsten har svårt att hantera tre kommuners olika behov, här fanns en skillnad i svaren beroende på var de arbetar. Det var fler medarbetare i Tierp och Östhammar som ansåg att detta är svårt.

20 procent av de 44 medarbetarna svarade att politikerna i nämnden förstår verksamhetens förutsättningar. 41 procent av medarbetarna svarade även att de får tillräcklig med information om de beslut som politikerna i nämnden fattar. Det var fler i Uppsala än i övriga kommuner som svarade att de fick tillräcklig information (43 procent jämfört med 33 procent).

Hälften av de 44 medarbetarna svarade att nämndens beslut får genomslag i verksamheten. Det var större andel av de svarande medarbetarna i Östhammar och Tierp som ansåg detta jämfört med de svarande i Uppsala.

BRA MED GEMENSAM RÄDDNINGSNÄMND. Svaren om vad som är bra med avtalet och en gemensam räddningsnämnd skilde sig inte så mycket åt mellan förtroendevalda, ledande tjänstemän och medarbetare. Här nämndes bland annat bättre nyttjande av resurser, att det innebär samordnings- och samverkansvinster och att det möjliggör erfarenhetsutbyten. Andra exempel som nämndes både i intervjuerna och enkäterna var upprustning av stationer och personell utrustning, möjlighet för personal att förflytta sig mellan arbetsplatser samt bättre möjlighet till kompetenshöjning.

DÅLIGT MED GEMENSAM RÄDDNINGSNÄMND. Inte heller svaren om vad som är dåligt med en gemensam räddningsnämnd skilde sig så mycket åt mellan förtroendevalda, ledande tjänstemän och medarbetare.

Här nämndes bland annat att området blir för stort, att de olika kommunerna har olika behov och olika synsätt. Medarbetarna hade fler synpunkter än förtroendevalda, exempelvis att de upplever att verksamheterna kommer för långt från beslutsfattandet, att det är svårt att påverka, att det finns orättvisa lönesättningar och att personalen får flytta/löpa mellan stationer.

3.2.1 Sammanfattande kommentar

Förtroendevalda och ledande tjänstemän var överlag eniga om att styrning och efterlevnad fungerar bra. De hade även liknande uppfattning om vad som fungerar bra och mindre bra.

Även medarbetarnas kommentarer kring vad som är bra och dåligt stämde ganska bra överens med förtroendevaldas och ledande tjänstemäns uppfattning. Den största skillnaden var att medarbetarna verkar mer skeptiska till hur det fungerar att hantera tre kommuners olika behov och förutsättningar och om politikerna har tillräcklig förståelse för verksamheterna. Flera medarbetare svarade även att de inte får tillräckligt med information. Där det fanns möjlighet att lämna egna svar skedde detta genom kommentarer som handlade just om svårigheter kring personalfrågor, organisation, ledning och geografiskt område.

3.3 Förväntningar och effekt

”Att vi blir en stor stark organisation, med mycket resurser och bred kompetens.”

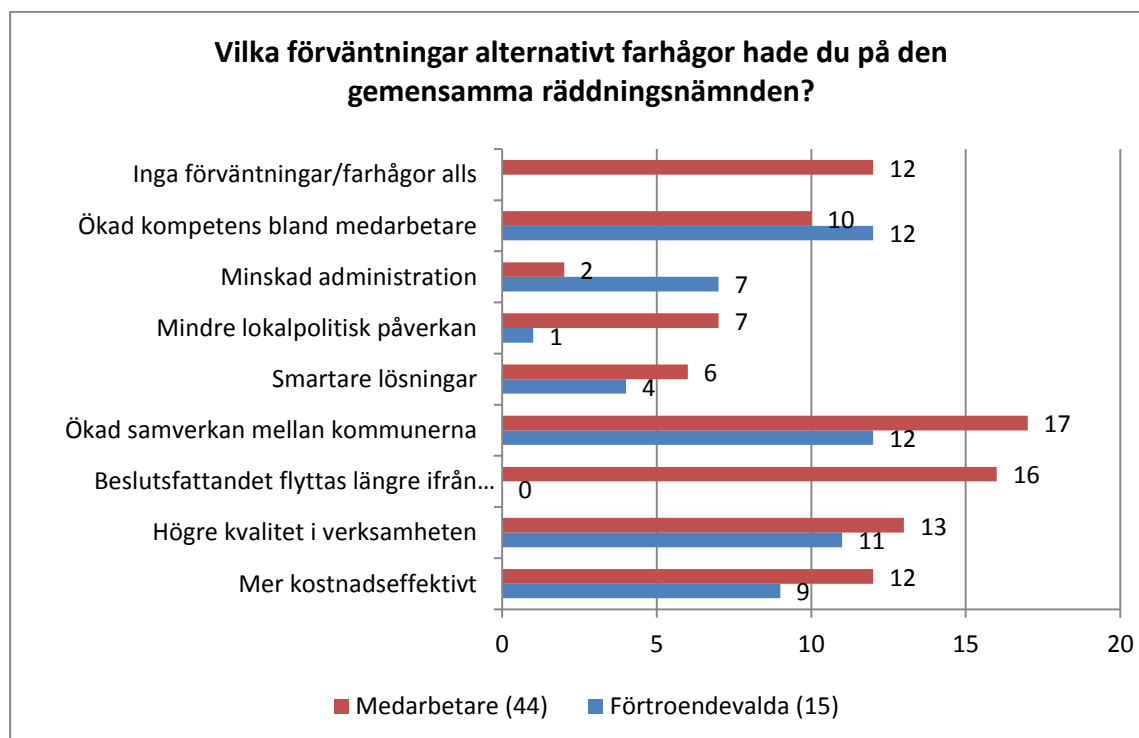
De tre kommunerna gick in i samarbetet med olika förutsättningar och ambitioner. För Östhammar och Tierp handlade det till stor del om en alltmer ansträngd ekonomi i kombination med att de behövde nya förutsättningar för att kunna leva upp till de förväntningar som ställdes på den nya räddningstjänsten. Uppsala som utgjorde den största delen av de samlade resurserna i länet var självförsörjande, men såg ändå möjligheter med en sammanslagning. Enligt förstudien som föregick sammanslagningen samt samverkansavtalet finns formulerade förväntningar om till exempel ökad kostnadseffektivitet, kvalitetshöjning samt kompetenshöjning.

De 44 medarbetarna som svarade på enkäter fick först ta ställning till om de hade några förväntningar inför sammanslagningen. Flertalet svarade att de hade förväntningar och det var liten skillnad mellan medarbetare i Uppsala och Tierp-Östhammar.

Både medarbetare och förtroendevalda som svarade på enkäten fick ta ställning till ett antal påståenden om förväntningar respektive farhågor inför sammanslagningen. Påståendena var bland annat framtagna utifrån formulerade mål och syften i förstudien och avtalet. Här kunde de välja flera alternativ och det fanns även möjlighet att lägga till egna alternativ. Kopplat till samtliga påståenden fick de även skatta i vilken utsträckning dessa hade infriats. Frågan ställdes även som en öppen fråga till respondenterna i djupintervjuerna.

I diagram 1 visas politikernas och medarbetarnas förväntningar och farhågor inför sammanslagningen. De vanligaste förväntningarna och farhågorna skilde sig något mellan de svarande förtroendevalda och medarbetare. Den största skillnaden mellan svaren var att 15 av 44 medarbetare hade farhågan om att beslutsfattandet skulle komma längre från verksamheten, medan ingen av politikerna hade den farhågan. En annan skillnad var att det var fler medarbetare som hade farhågan om mindre lokalpolitisk påverkan.

Diagram 1. Vanligaste förväntningarna och farhågorna hos politiker och medarbetare inför sammanslagningen angivet i antal.



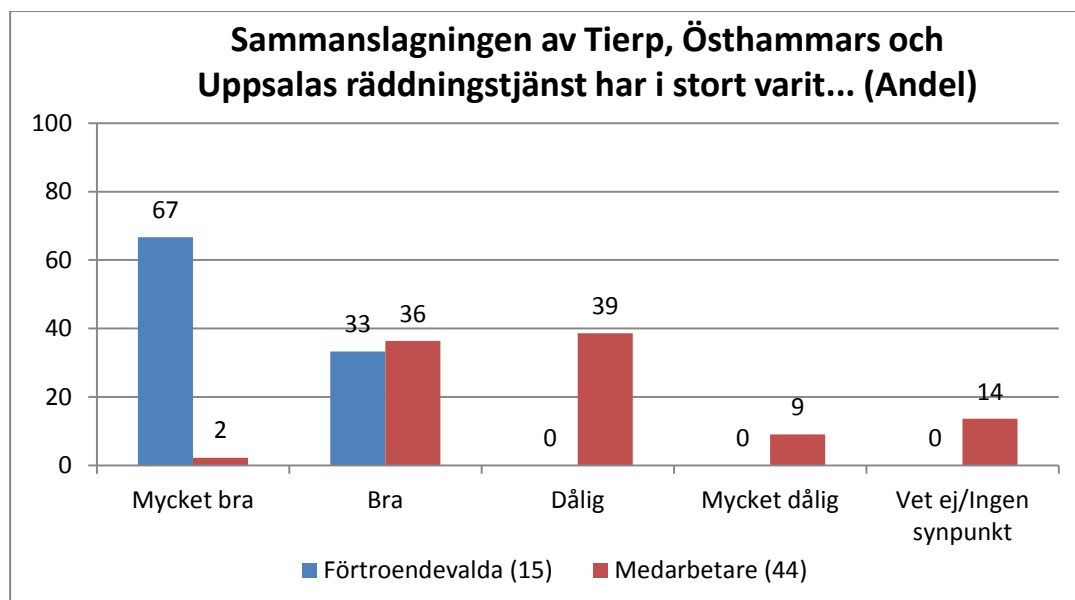
Samtliga av de svarande fick även uppskatta om deras förväntningar eller farhågor hade infriats eller inte. När det gäller högre kostnadseffektivitet ansåg samtliga förtroendevalda som hade den förväntningen att det infriats. Av de svarande medarbetarna var det flera som ansåg att det inte bidragit till mer kostnadseffektivitet. När det gäller högre kvalitet i verksamheten ansåg samtliga förtroendevalda att det infriats helt eller till viss del. Av medarbetarna var det tre av tio som svarade att det inte blivit högre kvalitet.

En annan förväntning som var vanlig bland både förtroendevalda och medarbetare var ökad kompetens bland medarbetarna. Bland de förtroendevalda som hade den förväntningen var det nio som ansåg att den infriats i någon grad och två som inte ansåg det. Bland medarbetarna som hade samma förväntning var det fem som svarade att den infriats i någon grad medan fyra svarade att den inte infriats.

Det fanns även möjlighet att lämna egna förslag på förväntningar respektive farhågor. Här fanns kommentarer som revirtänkande bland politiker, sämre kvalitet på grund av besparingar, mindre kostnadseffektivitet, tungjobbat, långa resor, ta tillvara på kunskaper i kommunerna, att få höjas till samma lönenivåer.

Svaren på hur sammanslagningen varit i stort skilde sig åt mellan politiker och medarbetare, se **diagram 2**.

Diagram 2. Politiker och medarbetares syn på sammanslagningen i stor.



Samtliga förtroendevalda svarade att sammanslagningen i stort varit bra eller mycket bra, medan medarbetarna hade en mer delad uppfattning. Svaren skilde sig även mellan medarbetare. Medarbetare i Tierp och Östhammar var i större utsträckning positiva, här svarade 50 procent att det varit bra eller mycket bra jämfört med Uppsala där det var 37 procent som ansåg att det varit bra, ingen svarade att det varit mycket bra.

De 44 medarbetarna fick även svara på om införandet av den gemensamma räddningsnämnden gjort skillnad i deras dagliga arbete, vilket 91 procent av de svarande ansåg att det gjort. Även här fanns det en liten skillnad mellan medarbetare i Uppsala och i övriga kommuner. Samtliga medarbetare i Östhammar och Tierp ansåg att det gjort skillnad medan 10 procent av Uppsalas medarbetare ansåg att det inte gjort det.

3.3.1 Sammanfattande kommentarer

Även om kommunerna gick in i sammanslagningen med olika förutsättningar och behov verkar de flesta av förtroendevalda och ledande tjänstemän vara av uppfattningen att det blivit bra och inom vissa områden bättre än förväntat efter sammanslagningen.

De svarande förtroendevalda och medarbetare hade olika uppfattningar om hur sammanslagningen varit i stort. De 15 förtroendevalda var helt eniga om att det varit bra eller mycket bra, medan de 44 medarbetarna var mer splittrade i sina svar. Att förväntningar och farhågor skilde sig åt mellan kommunerna på organisatorisk nivå kan vara en orsak till att svaren mellan medarbetare varierar utifrån var de arbetar. Detta kan även ha ett samband med att flera av medarbetarna även ansåg att de inte får tillräckligt med information och att de inte anser att nämndens politiker har tillräcklig med förståelse för verksamheten. Det kan finnas ett samband med att flera av medarbetarna gick in i sammanslagningen med farhågorna om att beslutsfattandet flyttas längre bort från dem och att det blir mindre lokalpolitisk påverkan.

Majoriteten av alla medarbetare svarade instämmande på att sammanslagningen gjort skillnad i deras arbete. Exakt i vad skillnaden består i är svårt att svara på. Vissa signaler kan utläsas dock genom svaren på de andra frågorna, t.ex. utifrån kommentarer om att det blivit ett stort geografisk område, att personal får flytta runt, att det blivit en upprustning gällande både stationer, fordon och personell utrustning.

3.3 Uppföljning och framtid

”Besök verksamheten, tänk långsiktigt!”

Räddningsnämnden följer Uppsala kommuns modell för tertialbokslut och årsredovisning. Till dessa görs även en mer lättillgänglig populärversion av årsredovisningen. Samtliga redovisningar skickas även till Östhammars och Tierps kommun för kännedom. I uppföljningen av handlingsplanen använder de sig av ett signalsystem (grönt, gult, rött) som syftar till att på ett enkelt och överskådligt sätt signalera om verksamheten är på väg att nå de satta målen eller inte. Denna typ av uppföljning görs varje tertial och presenteras för nämnden.

UPPFÖLJNING. Med uppföljning menas här om rapporteringar till nämnden och respektive kommun sker samt vad det leder till i form av förbättringsarbeten. Detta har endast berörts i de sju djupintervjuerna med förtroendevalda och ledande tjänstemän.

En viktig del i uppföljning är om den leder till förbättringsarbete. På frågan om hur nämnden arbetar systematiskt med att identifiera brister och korrigerande åtgärder hänvisade respondenterna till systemet för avvikelserapportering som identifierar allt från en trasig slang till systemfel på förvaltningsnivå. Samtliga respondenter ansåg att de har bra system för att följa upp och identifiera förbättringsåtgärder.

UTVECKLINGSOMRÅDEN. Under intervjuerna fick respondenterna svara på vilka utvecklingsområden de kunde se för nämnden att arbeta vidare med. Både förtroendevalda och ledande tjänstemän nämner utvidgning av verksamhet, till exempel att undersöka möjligheten att fler kommuner kan ingå i samarbetet. Andra exempel på utvecklingsområden är: ökat samarbete med andra aktörer för att minimera risker för bland annat socialt utsatta människor, utbildning till andra professioner i trygghetsfrågor, arbeta för ett bredare uppdrag med ökat förebyggande arbete, involvera sig mer i samhällsplanering och komma in i ett tidigare skede samt minimera ”vita fläckar” och öka närhet till medborgarna.

Samtliga fick svara på vad nämnden skulle göra mer respektive mindre av i framtiden. I båda avseendena skilde sig svaren åt mellan förtroendevalda, ledande tjänstemän och personal.

GÖRA MER AV Förtroendevalda svarade till exempel att nämnden skulle behöva arbeta mer med utvecklingsområden så som förebyggande arbete, mer fokusering på kärnområden, bättre utvärdering och överföring av erfarenheter samt mer utbildning. Även ledande tjänstemän svarade att de behöver arbeta mer med utvecklingsområdena, men även att de behöver omvärldsbevaka och ta vara på forskning i större utsträckning. Många kommentarer från medarbetarna handlade om att de ansåg att nämnden ska besöka verksamheten, prata med och lyssna på personalen, skaffa sig kunskap och utbildning om verksamheten, här framfördes även att nämnden ska avsätta mer pengar till verksamheten och arbeta för rättvis lönesättning. Det fanns även konkreta förslag så som att nämnden skulle driva igenom ledarprogrammet Farax360.

GÖRA MINDRE AV. Varken förtroendevalda eller ledande tjänstemän hade så mycket som de ansåg att de skulle göra mindre av, snarare tvärtom. Omorganisationer, administration, möten, detaljstyrning och

det som inte ger ett mervärde var några svar. Medarbetarnas svar handlade bland annat om inte spara, att inte peta i småsaker, inte ägna sig åt detaljstyrning och att ledningen och förtroendevalda inte ska undvika personalen.

3.4.1 Övriga kommentarer

”Se brandförsvaret som en helhet inte bevaka sina kommuner bytänkande”

I både intervjuerna och i enkäterna fanns det en möjlighet att ge övriga kommentarer. Här delades det ut både ris och ros. Flest negativa kommentarer kom från medarbetare, till exempel att det finns brister både på organisations- och ledningsnivå. Det fanns även många positiva kommentarer så som att sammanslagningen var ett bra beslut, att Uppsala brandförsvaret är en bra arbetsgivare och att det är roligt att gå till jobbet.

3.4.2 Sammanfattande kommentar

När det gäller rapportering till nämnd och de andra kommunerna fanns en enighet om att det finns bra former för uppföljning och ständigt förbättringsarbete. Vidare ansågs informationen vara bra och tillräcklig, men att det alltid går att göra mer.

Förtroendevaldas, ledande tjänstemäns och medarbetares inspel gällande områden att utveckla inom räddningstjänsten samt vad nämnden ska göra mer eller mindre av var av lite olika karaktär. Både förtroendevalda och ledning resonerade kring organisatoriska, materiella och geografiska frågor. Medarbetarnas synpunkter däremot rörde sig mer kring personalfrågor och kontakten mellan politiker, ledning och medarbetare.

Bilaga 1. Mall för djupintervjuer

Frågeställningar: Utvärdering av gemensam räddningsnämnd
1. Berätta hur styrning och ledning av den gemensamma räddningsnämnden fungerar.
2. Har kommunerna lämnat specifika uppdrag till nämnden, om ja hur har dessa genomförts?
3. Berätta om handlingsprogrammet. Hur har nämnden följt upp de satta målen i handlingsprogrammet? Anser du att det är tillräckligt?
4. Har de tre kommunerna haft möjlighet att styra nämndens verksamhet i tillräcklig omfattning? På vilket sätt, ge exempel
5. Upplever du att den politiska viljan genomsyrar verksamheten?
6. Vilka förväntningar fanns när avtalet tecknades?
7. Har avtalet uppfyllt de förväntningarna, på vilket sätt?
8. Beskriv vilka andra resultat, utöver det som förväntades, som uppnåtts med en gemensam räddningsnämnd?
9. Vad är bra med avtalet?
10. Vad är dåligt med avtalet?
11. På vilket sätt har avtalet följts?
12. Hur har rapportering, uppföljning (ex internkontroll) av den gemensamma räddningsnämnden genomförts och vad har den resulterat i?
13. Har man arbetat systematiskt med att identifiera brister och korrigerande åtgärder, om ja beskriv hur
14. Hur har återrapportering skett till de tre kommunerna, tex till respektive KS, KF
15. Vilka utvecklingsområden finns att arbeta med för den gemensamma räddningsnämnden?
16. Vad anser du att räddningsnämnden ska göra mer av framöver?
17. Vad anser du att räddningsnämnden ska göra mindre av framöver?
Övrigt:

Bilaga 2. Enkät till förtroendevalda



Uppföljning av gemensam räddningsnämnd

Jag är *

- Ordinarie ledamot
- Ersättare

För: *

- C
- FP
- KD
- M
- MP
- S
- V

Från: *

- Tierps kommun
- Uppsala kommun
- Östhammars kommun

Sammanläggningen av Tierp, Östhammars och Uppsalas räddningstjänst har i stort varit *

- Mycket bra

- Bra
- Vet ej/Ingen synpunkt
- Dålig
- Mycket dålig

Vilka förväntningar alternativt farhågor hade du på den gemensamma räddningsnämnden? *

Flera val är möjliga.

- Mer kostnadseffektivt
 - Högre kvalitet i verksamheten
 - Beslutsfattandet flyttas längre ifrån verksamheten
 - Ökad samverkan mellan kommunerna
 - Smartare lösningar
 - Mindre lokalpolitisk påverkan
 - Minskad administration
 - Ökad kompetens bland medarbetare
 - Övrigt (beskriv vad)
 -
-

Har dina förväntningar/farhågor om mer kostnadseffektivitet infriats?

- Ja, absolut
- Ja, till viss del
- Nej, inte direkt
- Nej, absolut inte
- Vet ej

Upplever du att nämndens politiska vilja får genomslag verksamheten? *

- Ja, absolut
- Ja, till viss del
- Nej, inte direkt

- Nej, absolut inte
- Vet ej

Hur upplever du att kommunfullmäktiges mål och uppdrag fungerar som styrning för räddningstjänsten?

Nämnden har svårt att hantera tre kommuners olika politiska vilja. *

- Stämmer helt och hållet
- Stämmer ganska bra
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer inte alls
- Vet ej

Som ledamot kan det ibland vara svårt att veta om jag representerar min kommun eller mitt parti. *

- Stämmer helt och hållet
- Stämmer ganska bra
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer inte alls
- Vet ej

Var vänlig beskriv och/eller ge exempel på hur du som ledamot ibland har svårt att veta om du representerar din kommun eller ditt parti.

Nämnden har fungerande forum för att hantera tre kommunfullmäktiges budget och mål. *

- Stämmer helt och hållet
- Stämmer ganska bra
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer inte alls
- Vet ej

Var vänlig beskriv och/eller ge exempel dina tankar kring varför nämnden inte har fungerande forum för att hantera tre kommunfullmäktiges budget och mål.

Kommunrepresentationen i nämnden och dess AU har fungerat bra. *

- Stämmer helt och hållet
- Stämmer ganska bra
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer inte alls
- Vet ej

Var vänlig beskriv och/eller ge exempel på varför inte kommunrepresentationen i nämnden och dess AU har fungerat bra.

Jag vet vad som står i avtalet avseende en gemensam räddningsnämnd. *

- Stämmer helt och hållet

- Stämmer ganska bra
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer inte alls
- Vet ej

Jag anser att avtalet följs. *

- Stämmer helt och hållet
- Stämmer ganska bra
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer inte alls
- Vet ej

Var vänlig beskriv och/eller ge exempel på vilket vis inte avtalet följs.

Vad är bra med en gemensam räddningsnämnd?

Vad är dåligt med en gemensam räddningsnämnd?

Vad ska räddningsnämnden göra mer av framöver?

Vad ska räddningsnämnden göra mindre av framöver?

Övriga kommentarer:

Bilaga 3. Enkät tillmedarbetare

Uppföljning av gemensam räddningsnämnd

Jag jobbar i *

- Tierps kommun
- Uppsala kommun
- Östhammars kommun

Hur länge har du jobbat för räddningstjänsten i Tierp, Uppsala och/eller Östhammar? *

- mindre än ett år
- ett till tre år
- längre än tre år

Sammanläggningen av Tierp, Uppsalas och Östhammars räddningstjänst har i stort varit *

- Mycket bra
- Bra
- Vet ej/Ingen synpunkt
- Dålig
- Mycket dålig

Hade du några förväntningar eller farhågor på sammanslagningen till en gemensam räddningstjänst?

- Ja
- Nej
- Vet inte

Vilka förväntningar alternativt farhågor hade du på den gemensamma räddningstjänsten?

Flera val är möjliga.

- Mer kostnadseffektivt
 - Högre kvalitet i verksamheten
 - Beslutsfattandet flyttas längre ifrån verksamheten
 - Ökad samverkan mellan kommunerna
 - Smartare lösningar
 - Mindre lokalpolitisk påverkan
 - Minskad administration
 - Ökad kompetens bland medarbetare
 - Övrigt (beskriv vad)
 -
-

Har dina förväntningar/farhågor om mer kostnadseffektivitet infriats?

- Ja, absolut
- Ja, till viss del
- Nej, inte direkt
- Nej, absolut inte
- Vet ej

Har dina förväntningar/farhågor om högre kvalitet i verksamheten infriats?

- Ja, absolut
- Ja, till viss del
- Nej, inte direkt
- Nej, absolut inte
- Vet ej

Införandet av gemensam räddningstjänst har gjort skillnad i mitt dagliga arbete. *

- Stämmer helt och hållet
- Stämmer ganska bra
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer inte alls
- Vet inte

Jag får tillräckligt med information om de beslut som politikerna i räddningsnämnden fattar. *

- Stämmer helt och hållet
- Stämmer ganska bra
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer inte alls
- Vet inte

Nämndens beslut får genomslag verksamheten. *

- Stämmer helt och hållet
- Stämmer ganska bra
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer inte alls
- Vet inte

Politikerna i räddningsnämnden förstår verksamhetens förutsättningar. *

- Stämmer helt och hållet
- Stämmer ganska bra
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer inte alls
- Vet inte

Räddningstjänsten har svårt att hantera tre kommuners olika behov. *

- Stämmer helt och hållet
- Stämmer ganska bra
- Stämmer ganska dåligt
- Stämmer inte alls
- Vet ej

Vad är bra med en gemensam räddningstjänst?

Vad är dåligt med en gemensam räddningstjänst?

Vad ska politikerna i räddningsnämnden göra mer av framöver?

Vad ska politikerna i räddningsnämnden göra mindre av framöver?

Övriga kommentarer:
