

Revisorerna

Till

Kommunstyrelsen

För kännedom

Kommunfullmäktige

Revisionsrapport avseende *Granskning av process för att nå Vision 2025*. Uppdraget ingår i revisionsplanen för 2012.

Revisorerna har gett KPMG i uppdrag att granska Kumla kommuns process för att nå Vision 2025. Granskningen syftar till att ge revisorerna ett generellt underlag för att bedöma om kommunens arbete med visionen hittills fungerat på ett ändamålsenligt och effektivt sätt utifrån fattade beslut.

Avsikten med granskningen har varit att belysa beslutsprocess, förankring, styrning, aktiviteter, samordningsinsatser mm med anledning av visionen om "Kumla 25 000 invånare år 2025". Utifrån ett framåtsyftande perspektiv vill revisorerna också få ett underlag för att bedöma kommunens handlingsberedskap, planering, resurser och kompetenser för att skapa positiva betingelser för måluppfyllelse av visionen fram till 2025.

Vår granskning sammanfattas i följande punkter:

- Fram till våren 2012 och beslutet om särskild projektledare har visionen relativt liten påverkan på planering och prioritering inom kommunen.
- Idag finns en ansevärd mängd underlag för kommunens ställningstagande allt från Översiktsplan, särskild fastställd kommunvision, medborgarundersökning, underlag framtaget av projektledaren mm.
- Oklarheter föreligger om status på projekt "Vision 2025" och beslutsläget om den fortsatta hanteringen. Vi ställer oss tveksamma till om eftersträvansvärd transparens och öppenhet förelegat i vissa beslutssituationer.
- Kommunen bör allmänt eftersträva större stringens i beslutsformuleringar.
- Arbetet bör integreras i kommunens övriga planeringssystem och hanteras enligt gängse projektstyrningsmodell.
- Klargörande bör ske om olika fastställda visioners samband och status.
- Det finns en mängd olika profil- och fokusområden som måste tydliggöras avseende angelägenhetsgradering och inbördes prioriteringsordning.
- Relationen mellan projektledaren och linjeorganisationen och inte minst gentemot kommundirektörsfunktionen bör därvid tydliggöras för ändamålsenlig styrning och ledning av den framtida processen. Några beslut har skapat oklarhet om den politiska ledningens egentliga vilja och intentioner.

Revisorerna

- Roll- och ansvarsfördelning för processen mellan projektorganisation och dess ledning, nämnder och linjeorganisation måste klarläggas i ett kommande strategiskt politiskt beslut.
- Kommunen har glädjande haft en perenn positiv befolkningstillväxt. Om målet enligt "Vision 2025" ska uppnås krävs en kraftsamling och "mobilisering" av hela kommunorganisationen i samverkan med näringsliv, entreprenörer, frivilliga organisationer mm.
- Vi bedömer att frågan om det fortsatta arbetet bör bli föremål för ställningstagande på kommunfullmäktigenivå och att de långsiktiga ekonomiska förutsättningarna för projektet dessförinnan klargörs.

Revisorerna önskar att Kommunstyrelsen inkommer med synpunkter på granskningen, senast den 30 september 2013.

För revisorerna i Kumla kommun


Anders Svärd
Ordförande



**Kumla kommun
Revisorerna**

**Granskning av
processer för
att nå
Vision 2025**

Revisionsrapport

KPMG AB
2013-03-31
Rev 2013-05-06
Eric Rydén

Innehåll

Sammanfattning	1
1 Bakgrund	2
2 Syfte och revisionsfrågor	2
3 Metod	3
4. Några reflektioner	3
4.1 Utveckling och drivkraft	3
4.2 Den innovativa kommunen	4
4.3 Lokala innovativa miljöer	5
4.4 Lokal näringslivspolitik	5
4.5 Framgångsrika kommuner	6
4.6 Framgångsrika företag	6
5 Iakttagelser och kommentarer	7
5.1 Visionsarbete	7
5.2 Översiktsplan	8
5.3 Medborgarundersökning	10
5.4 Projektledare och projektplan	11
5.5 Nuläge och fortsatt arbete	12
5.6 Företagande - företagsklimat	13
5.7 Aktiviteter	17
5.8 Beslutsprocess och ärendehantering	18
5.9 Projektstyrning	20
5.10 Roller	22
5.11 Krav och ställningstagande	23
6 Avslutande reflektioner	23

Sammanfattning

I föreliggande granskningsrapport beskrivs beslutsprocess, förankring, styrning, aktiviteter, samordning mm med anledning av visionen om "Kumla 25 000 invånare år 2025".

Vi sammanfattar rapporten sålunda:

- Fram till våren 2012 och beslutet om särskild projektledare har visionen relativt liten påverkan på planering och prioritering inom kommunen.
- Idag finns en anseelig mängd underlag för kommunens ställningstagande allt från Översiktsplan, särskild fastställd kommunvision, medborgarundersökning, underlag framtaget av projektledaren mm.
- Oklarheter föreligger om status på projekt "Vision 2025" och beslutsläget om den fortsatta hanteringen. Vi ställer oss tveksamma till om eftersträvansvärd transparens och öppenhet förelegat i vissa beslutssituationer.
- Kommunen bör allmänt eftersträva större stringens i beslutsformuleringar.
- Arbetet bör integreras i kommunens övriga planeringssystem och hanteras enligt gängse projektstyrningsmodell.
- Klargörande bör ske om olika fastställda visioners samband och status.
- Det finns en mängd olika profil- och fokusområden som måste tydliggöras avseende angelägenhetsgradering och inbördes prioriteringsordning.
- Relationen mellan projektledaren och linjeorganisationen och inte minst gentemot kommundirektörsfunktionen bör därvid tydliggöras för ändamålsenlig styrning och ledning av den framtida processen. Några beslut har skapat oklarhet om den politiska ledningens egentliga vilja och intentioner.
- Roll- och ansvarsfördelning för processen mellan projektorganisation och dess ledning, nämnder och linjeorganisation måste klarläggas i ett kommande strategiskt politiskt beslut.
- Kommunen har glädjande haft en perenn positiv befolkningstillväxt. Om målet enligt "Vision 2025" ska uppnås krävs en kraftsamling och "mobilisering" av hela kommunorganisationen i samverkan med näringsliv, entreprenörer, frivilliga organisationer mm.
- Vi bedömer att frågan om det fortsatta arbetet bör bli föremål för ställningstagande på kommunfullmäktigenivå och att de långsiktiga ekonomiska förutsättningarna för projektet dessförinnan klargörs.

1 Bakgrund

I en **motion** från 2007 (Dan-Åke Moberg (s), dnr 284/2007/011) initieras frågan om att anpassa planering och byggnation i Kumla kommun till ambitionen/visionen om 25 000 invånare år 2025. I **motionssvaret** bifalls motionen och vidare sägs att den kommunala verksamheten och den fysiska planeringen ska ske utifrån en tillväxt i motionens anda samt att kommunfullmäktige bör vidta åtgärder som styr processen inom ramen för årsbudget och den långsiktiga planeringen. Devisen - Kumla 25 000 invånare år 2025 – bör användas i kommunens marknadsföring.

Björn Eriksson (s) skriver en **motion** daterad 2012-02-07 (dnr KS 2012/129) där det framhålls att planeringsarbetet måste samordnas med anledning av visionen om befolkningsutvecklingsmålet. Motionären föreslår att kommunen tillsätter en projektledare för att samordna den framtida utbyggnaden. Samordningen ska omfatta i stort all verksamhet. I motionen nämns bl.a. skola, teknisk verksamhet, bolag som sysslar med byggande, sociala verksamheter samt kulturella och fritidsrelaterade funktioner. Projektledaren föreslås vara direkt underställd kommunstyrelsen.

I förordet till **Budget 2012 och Flerårsplan 2013-2014** skriver kommunstyrelsens ordförande att ”om kommunen ska nå sin vision att bli 25 000 invånare år 2025 så handlar det fortsättningsvis om att bygga hyreslägenheter, iordningställa kommunala tomter och arbeta för att få fler externa fastighetsägare att investera i kommunen.” Under rubriken Hållbar samhällsutveckling och ökad tillväxt slås fast att kommunen ska vara en attraktiv kommun att leva och verka i och begreppet ”Kumla 25 000 invånare år 2025” ska lyftas fram. Kommunens invånare ska stå i centrum och deras behov vara styrande för kommunens utveckling. Fysiska planeringen måste vara inriktad mot visionen och ska innefatta ett aktivt arbete med markförsörjning, planläggning för byggande av flerfamiljshus och villor och verksamhetsområden för utveckling av handel i Kumla. Näringslivsarbetet ska leda till såväl nyetableringar som främjande av redan befintliga företag i kommunen.

2 Syfte och revisionsfrågor

Föreliggande granskning syftar till att ge revisorerna ett generellt underlag för att bedöma om kommunens arbete med visionen hittills fungerat på ett ändamålsenligt och effektivt sätt utifrån fattade beslut. Avsikten är att belysa beslutsprocess, förankring, styrning, aktiviteter, samordningsinsatser mm med anledning av visionen om ”Kumla 25 000 invånare år 2025”. Utifrån ett framåtsyftande perspektiv vill revisorerna också få ett underlag för att bedöma kommunens handlingsberedskap, planering, resurser och kompetenser för att skapa positiva betingelser för måluppfyllelse av visionen fram till 2025.

Syftet med projektet är framtidsinriktat och ska om möjligt ge impulser till förbättringar om gjorda iakttagelser under granskningen visar behov av detta.

I antagen projektplan anges bl.a. följande frågeställningar som relevanta i perspektivet igår, idag och imorgon:

- Beslutsgång, underlag och förankring av visionsprojektet
- Samband med andra planer och styrdokument
- Projektorganisation och resurser

- Konkreta åtgärder och prioriteringar
- Olika aktörer och deras roller
- Profilering av Kumla
- Kostnader och kalkyler
- Samordning, roller och ansvar inom kommunkoncernen
- Omvärldsbevakning.

3 Metod

Granskningen har skett genom att relevant dokumentation analyserats. Utifrån dokumentanalysen har sedan ett 20-tal fördjupade intervjuer (enskilt eller i grupp) ägt rum med ledande politiker i kommunstyrelser och nämnder, professionell kommunledning, förvaltningsledningar, ledningen för berörda bolag t.ex. Kumla Bostäder AB och Kumla Fastigheter AB samt med vissa externa intressenter. Föreliggande rapport har varit föremål för s.k. sakgranskning av fd kommundirektören, numera förvaltningschefen Annika Hallberg. Samråd om rapporten har ägt rum med projektledaren Lars Hallbergson.

Granskningen har genomförts av seniorkonsulten Eric Rydén under i första hand oktober – november 2012 och bearbetning och analys under februari - mars 2013.

4. Några reflektioner

4.1 Utveckling och drivkraft

Under senare år har det vuxit fram nya arenor för kommunala regionala beslutsfattare när det gäller regional utveckling och tillväxtprocesser. Tillväxtverket har bl.a. genomfört olika program med kommunala och regionala aktörer för lokal näringslivsutveckling och tillväxtfrågor. I den nationella strategin för konkurrenskraft, entreprenörskap och sysselsättning läggs allt större inflytande och ansvar för tillväxtfrågor på aktörer på lokal nivå. Även SKL har genomfört flera olika program i syfte att lyfta fram kommuner som gör något utöver det vanliga, bryter ny mark och som skapar mervärde för medborgare, den egna organisationen och samhällsutvecklingen i vid mening.

Det finns mycket forskning om regional utveckling och vilka drivkrafter som ligger bakom den. Den invanda föreställningen är att det är företagsetableringar som utgör den primära drivkraften för utveckling. Andra menar att i ett modernt samhälle är det kreativa människors benägenhet att samlas på bestämda platser i högre grad än andra som bildar grogrund för välstånd. Till exempel, Carly Fiorina, f.d. VD för Hewlett Packard, menar att beslutsfattare i mindre grad bör fundera över "motorvägar och subventionerade tomtpriser" och dess påverkan på utveckling och tillväxt. I stället bör fokus ligga på hur boendemiljöer, kulturutbud och tillåtande mångfald kan påverka "kreativitetssklimatet".

Professor Richard Florida (idag verksam vid universitetet i Toronto), som i början på 2000-talet skrev den uppmärksammade boken *"The Rise of the Creative Class"*¹, är inne på samma resonemang. Han menar att i spåren av kunskapssamhället har en ny kategori av arbeten (och därmed arbetstagare) vuxit fram. Florida kallar dem den kreativa klassen och tilldelar dem en alldeles egen och högst drivande ekonomisk betydelse. Den kreativa klassen tenderar att tjäna sin lön genom att skapa nya system genom betydligt mer självständiga och flexibla arbeten medan arbetar- och serviceklassens medlemmar får betalt främst genom att utföra systembundna arbetsuppgifter i ett system som mer eller mindre rutinmässigt producerar varor och tjänster. Ett annat antagande är att den kreativa klassens numerär i en region eller i ett område ökar kraftigt i samband med en universitetsetablering. Detta gäller inte minst om man kan få en kraftig påverkan på genomsnittlig utbildningsnivå genom att utnyttja den påverkan som en universitetsetablering oftast kan ge. Kumla i närheten av Örebro! Florida har myntat begreppet de tre T:na, nämligen Teknologi, Talang och Tolerans. Han menar att tillväxt drivs av kreativa människor som medvetet väljer att bo på platser som är mångfacetterade, toleranta och öppna för nya idéer.

Utifrån detta resonemang är det relevant att studera vilka faktorer i en stad eller i en kommun som främjar respektive motverkar kreativitet. Om inte så sker finns risker att betydande möjligheter till utveckling och tillväxt kan gå t.ex. Kumla förbi.

Ett berömt citat som här kan nämnas är från Stanfördekonomen Paul Romer: "De stora förbättringarna av mänsklig levnadsstandard, liksom de riktigt stora konkurrensmässiga framstegen på marknaden, har betydligt oftare sitt ursprung i bättre recept än i bättre matlagningsmetoder." För att associera med föreliggande granskning är det här viktigt att veta vad för slags plats Kumla är? Vad kännetecknar Kumla och vad skiljer ut kommunen från andra? Vad av detta har man nytta av i den "receptutveckling" som ligger framför, och vad gör man i stället klokt att försöka göra sig av med?

4.2 Den innovativa kommunen

Det finns anledning att fundera på hur näringslivsfrågor och tillväxtfrågor hanteras ur ett kommunalt perspektiv. I boken *Lokala innovativa miljöer*² utgiven av SKL, Vinnova och Tillväxtverket har författarna Frankelius och Utbult fångat ett antal kommuner som betecknas som innovativa. Bland annat sägs att till skillnad från fördelar som är givna av naturen så handlar den nya tidens konkurrenskraft om förmågan att själv – människor, organisationer, kommuner och regionala aktörer – skapa sina fördelar genom att utveckla sin egen förmåga. I centrum hamnar då framtidsrelevanta kunskaper och sådant som kreativitet och innovationsförmåga. Till skillnad från ett positionstänkande med utgångspunkt i givna fördelar riktas fokus mot hur människors aktiviteter kan koordineras så att plattformar etableras för skapande av nya framtida kompetensfördelar. Det handlar om människors förmåga till social tillit, lärande och omvärldsorientering, ledarskap, entreprenörskap och s.k. kluster. Kommuner som lyckas präglas också av att de kan motivera sig själva och andra att verkligen gå från tanke och kunskap till konkreta handlingar. Här nämns även betydelsen av systematiska jämförelser för att få in idéer men också för att få reda på vad man inte ska satsa på. Innovativa kommuner ägnar mycket tid åt omvärldsinformation som kan "borra upp" annars lite trånga synfält.

¹ Richard Florida: Den kreativa klassens framväxt, bokförlaget Diadalos, 2006.

² Per Frankelius och Mats Utbult: Den innovativa kommunen – lärdomar från åtta kommuner och relevant forskning, 2009.

Vidare sägs att det behövs ett gränsöverskridande ledarskap. Det gäller att få med sig personer både inom och utanför den egna organisationen, ibland personer som man inte har formell makt över. I en decentraliserad organisation som Kumla kommun gäller det i ett utvecklingsarbete typ Vision 2025 att ha tillgång till faciliteter, eldsjälar, samhällsentreprenörer, politiska entreprenörer, ledare i framsynsprocesser, gräsrotsledare eller politiska mäklare. Det handlar om att gå före och visa vägen och inte vara driven av egenintresse. Vidare framhåller författarna samverkan med grannkommuner, satsningar på kultur, experimenterande förhållningssätt, tillit och accept att misslyckas och istället lära sig något av det, öppet kommunikationsklimat och positiv hantering av konflikter som viktiga inslag i innovativa kommuner.

4.3 Lokala innovativa miljöer

I en rapport från Tillväxtverket³ poängteras att både den lokala och regionala rollen blivit allt mer framträdande när det gäller att skapa innovativa miljöer. Tillväxtverket framhåller att det är en central fråga om kommunen ska driva en viss agenda för utveckling av den lokala miljön och sätta prioriteringar för framtiden eller om kommunen enbart ska ge förutsättningar för andra aktörer att driva sina initiativ. Generellt sett samarbetar många kommuner med andra offentliga aktörer som universitet, länsstyrelser, regionförbund och grannkommuner men även med privata aktörer. Samtidigt är det vanligt att kommuner efterfrågar mer samverkan, bättre kommunikationer och mer initiativ, i första hand från privata aktörer. Det förefaller saknas långsiktiga strategier i de flesta kommuner hur man ska arbeta med att utveckla och stärka lokala innovativa miljöer. Detta skapar i sin tur svårigheter att se hur styrkedjan ser ut och samtidigt svårt att utvärdera processerna. Bland viktiga faktorer lyfter rapporten fram driftiga och starka personer, eldsjälar, som representerar olika företag/organisationer som är intresserade av förändring och nytänkande. När det gäller politiska faktorer nämns bl.a. viljan att ta vara på andras idéer, tillgången till framsynta politiker med tid och engagemang och som gillar långsiktighet, transparens och uppmärksamhet.

4.4 Lokal näringslivspolitik

I en annan rapport⁴ lyfts frågan fram om varje kommun ska agera för sig eller om kommunerna ska samverka inom näringslivspolitik. Analysen ger bilden av att kommuner oftast ser näringspolitik som något man vill hantera utan alltför mycket inblandning utifrån. De konkreta målen för flertalet kommuners näringslivspolitik är att locka fler företag att etablera sig och att åstadkomma tillväxt i befintliga företag i kommunen. I mindre kommuner förefaller inriktningen vara mer specifik och kan innefatta mål som handlar om att diversifiera industrin eller öka kompetensen hos företagen. Utvecklingen har också lett fram till att näringslivsutveckling handlar om ett mer strategiskt arbetssätt. Det förefaller som det tillkommit uppgifter som kan handla om samverkan skola-näringsliv, utvecklingsstrategier, samarbete med universitet och högskolor, s.k. klustersatsningar och tripple helix-samarbeten.

³ Tillväxtverkets rapport nr 0035: Lokala innovativa miljöer, en förstudie. 2009

⁴ Centrum för kommunstrategiska studier, rapport 2010:5, Bo Persson

En kommuns näringslivsfunktion fungerar inte så sällan som ”förhandlare” å ena sidan i förhållande till den övriga kommunala organisationen och å andra sidan till olika delar av näringslivet. Det handlar om att företräda olika intressen i olika sammanhang. Här talas det om mäklarfunktion och ”koppleriverksamhet”. Ett särskilt dilemma som lyfts fram är också att det är svårt att mäta resultaten av olika insatser och det kan medverka till tendenser till ”flockbeteende” och att kommuner till en del imiterar eller härmar varandra.

4.5 Framgångsrika kommuner

2009 avslutades ett forskningsprogram som pågått under ett decennium som handlar om svenska kommuner. En rad rapporter har publicerats genom åren och i slutrapporten *Perspektiv på framgångsrika kommuner*⁵ beskrivs några gemensamma drag i de framgångsrika kommunerna:

- De har en positiv befolkningsutveckling som föder entusiasm och framtidstro.
- Samarbete förefaller vara en nyckel till framgång och man vill samarbeta allt mer.
- Flera har nya ledningsorganisationer. Man stärker ledningens roll och skapar en kraftfull och entydig kommunledning. Det sägs att en tydlig kommunchefsroll och en sampratad ledningsgrupp är ett ideal att sträva mot.
- Starkt ekonomifokus.
- Man har långsiktigt verkande informella avtal.

Inte minst det sista är en viktig faktor som skapar en gemensam grundsyn och samspel. Det är viktigt att framhålla att de fem faktorerna inte är generella förutsättningar för att nå framgång, men i de studerade kommunerna har de betydelse. Forskarna lyfter framför allt fram institutionella förhållanden eller de dominerande föreställningarna som finns i organisationen och som styr beteendet. Det är en väsentlig del i en organisationskultur. De framgångsrika kommunerna tenderar att vara lite försiktiga och ibland förnöjsamma, vilket kan innebära att organisationerna kan sakna förmåga att anpassa sig till nya förutsättningar. Man säger bl.a. att ett sätt att utmana rådande föreställningar och åstadkomma förändring är att genomföra administrativa reformer och införa nya principer för organisering och styrning. Ett annat angreppssätt är att tillåta och uppmuntra innovationer. Genom att skapa ett innovativt klimat kan man skapa tillfälle för förändring.

4.6 Framgångsrika företag

En annan kort referens som vi finner relevant i detta sammanhang är forskningen om framgångsrika företag. Med tanke på Kumlas situation och ambition att växa till 25 000 invånare 2025 vill vi med åberopande av amerikanska forskaren Jim Collins⁶ studier särskilt framhålla behovet av att bygga upp en överlägsen ledningsfunktion innan man börjar med att formulera strategier för utveckling och tillväxt. Vidare sägs att:

⁵ Brorström, Bengt & Siverbo, Sven (2008): Perspektiv på framgångsrika kommuner. Demokratiska och ekonomiska utmaningar i teori och praktik. KFi och Högskolan i Borås.

⁶ Collins, Jim (2001): Good to great. Hur vanliga företag tar språnget till mästarklass.

- Det är viktigt att välja rätt personer att samarbeta med innan man sätter igång med att bygga upp en strategi.
- Då teamet byggs upp är det viktigt att få ”de rätta personerna ombord och fel personer att stiga av” eller med Collins ord ”Get the right people on the bus and wrong people off the bus”).
- Välfungerande incitament är nyckel till motivation och den föds då personalen får ta del i att utforma strategi och ha inflytande på viktiga beslut.
- Disciplinerat tänkande och disciplinerade handlingar är viktiga framgångsrecept.
- Och inte minst uthållighet är betydelsefullt för projekt och utvecklingsarbete som kommer att ta 5-10 år att genomföra.

5 Iakttagelser och kommentarer

5.1 Visionsarbete

I november 2010 antar KF budgeten för 2011. Ett av de kommunövergripande målen är att under 2011 genomföra ett visionsarbete byggd på Kumla 25 000 invånare år 2025. Arbetet ska leda fram till ett visionsdokument för ställningstagande i kommunfullmäktige.

Av fastställd projektplan med projektägare kommundirektören sägs bl.a. att en vision behövs för att förvaltningarna ska kunna ”strukturera upp och välja sitt arbete mot”. Det poängteras vikten av att kommunens anställda och medborgare får chansen att lämna bidrag och delta i processen. Syftet är att skapa ett samlande dokument där det tydligt framgår vilken service kommunen vill ge sina medborgare och i vilken riktning kommunen ska utvecklas. Vision 2025 ska vara ett dokument som övriga planer och mål utgår ifrån och harmoniseras med för att skapa en större enhetlighet och tydligare riktning för kommunens arbete. Projektplanen är upprättad enligt fastställd projektstyrningsmodell.

Ett intensivt arbete sker under 2011 innehållande bl.a. en enkätundersökning till medborgare (ca 650 svarande), medarbetare (ca 430) och politiker (ca 40 respondenter). Vid två tillfällen i augusti-september äger diskussioner rum med många engagerade om kommunens framtid med utgångspunkt från resultaten av enkätstudien. Av resultaten framgår att Kumlas största fördel är en lagom storlek med småstadskänsla och närhet till tjänster och service. Detta vill man värna om och förfinas även i framtiden. Kommunen får beröm för sitt rika kulturutbud samt viljan att satsa på framtiden och s.k. nydanande verksamheter. Stora krav ställs samtidigt på skola och utbildning, vård och omsorg, arbetsmarknad, barn och unga och äldre. Svaren indikerar att Kumla ska genomsyras av lyhördhet mellan styrande och medarbetare och medborgare. Man önskar att atmosfären ska vara öppen, inbjudande och välkomnande. ”Kumla ska vara en attraktiv småstad där den lilla människan är viktigast”.

Därefter sker en sammanställning av synpunkter, åsikter och förslag och ett slutdokument från projektet läggs fram avseende Framtidens Kumla Vision 2025 i slutet på 2011. Ärendet läggs i ”vänteläge” i avvaktan på politisk beredning. Frågan tas upp till behandling först efter sommaren 2012 och med små ”kosmetiska” förändringar fastställer sedan kommunfullmäktige visionen vid sitt möte i oktober förra året (§ 79).

Själva dokumentet är på en A 4-sida och består av rubriker som i Kumla är vi lite bättre! Kumla kommun växer smart! I Kumla kommun kan vi mer! Den omsorgsfulla kommunen! och Den nära kommunen!

Vi anser det positivt att kommunen nu beslutat om sin vision "Framtidens Kumla 2025" som rimligen bör föreligga som bas för vårt här aktuella revisionsobjekt Vision 25 000 invånare år 2025. Samtidigt är det anmärkningsvärt att kommunen startar upp ett ambitiöst visionsprojekt som engagerar massor med människor och därmed skapar stora förväntningar och när projektet sedan levererar sina resultat läggs ärendet i "malpåse" i nästan ett år. I vissa intervjuer sägs samband kunna finnas med just revisionens intresse för frågan. En annan och i så fall enligt vår mening mer praktisk förklaring kan vara insikten om behovet av en målbild, en samlad kommunvision, inför arbetet med just visionen om befolkningstillväxten.

5.2 Översiktsplan

Kumla 25 000 är namnet på Kumla kommuns reviderade översiktsplan. Planen redovisar hur kommunen behöver byggas ut för att nå det strategiska målet om 25 000 invånare år 2025. I förordet till av KF i februari 2011 (KF § 5) antagna översiktsplan heter det att den "är ett långsiktigt instrument som används för att komma överens om idéer om visioner om hur Kumla ska utvecklas".

I ÖP 25 000 slås fast att för att nå målet måste kommunen få en fortsatt positiv befolkningsutveckling (ca 2-300 invånare per år) vilket enligt planen betyder att ca 100-150 nya lägenheter måste byggas per år. Dessutom poängteras vikten av en väl utvecklad plan- och markberedskap.

Alla kommuner ska som bekant ha en aktuell översiktsplan. Kravet finns att minst en gång per mandatperiod ska KF ta ställning till ÖP:s aktualitet. Planeringsperspektivet i en ÖP är 15-25 år och därmed ett viktigt strategiskt instrument för kommunens utveckling. En ÖP ska innehålla en övergripande vision som visar riktningen framåt, behandlar viktiga strategiska frågor samt anger mål och strategier för kommunens utveckling.

Den förra översiktsplanen (Kumla 2020) antogs 1999.

I ÖP 25 000 finns beskrivning av viktiga utgångspunkter för Kumla kommuns utveckling, en omvärldsanalys, rörligheten hos arbetskraften och möjliga framgångsfaktorer. Via en s.k. SWOT-analys presenteras kommunens styrkor, svagheter och dess möjligheter och hotbilder.

Det kan glädjande konstateras att kommunen haft en större befolkningstillväxt än beräknat t.ex. i tidigare ÖP. Invånarantalet skulle enligt denna öka med ca 35 personer årligen. Resultatet ligger på det tredubbla eller mera. Målet om 20 000 invånare uppnåddes redan 2008. Från aktuell statistik har vi hämtat uppgifter som visar att Kumla ligger på 83:e platsen bland landets kommuner vad avser befolkningsökning de senaste 30 åren. Kumla har ökat sin befolkning med 15 % vilket är den näst högsta i länet under nämnda period. Endast Örebro uppvisar högre procentuell ökning av sin befolkning (24,1 % och 54:e platsen i riket). Det kan också konstateras att under perioden är det knappt hälften av kommunerna, 142 stycken, som ökat sin befolkning medan 148 har minskat.

I ÖP 25 000 lyfter man också fram ett antal framgångsfaktorer för en positiv utveckling i framtiden, nämligen

- Enighet om satsningar
- Uthållighet (långsiktigt perspektiv)
- Positiv och möjlighetsinriktad inställning
- Framtidstro
- Värdeskapande dialog och samarbete
- Mångfald
- Ett högt tempo.

Framgångsfaktorerna anses vara till hjälp för kommunen när det gäller att hävda sig i konkurrensen med andra kommuner. Dessa skapar även en positiv bild av Kumla som man vill förmedla utåt och som bedöms kunna locka nya invånare och företag och stärka Kumla kommuns varumärke.

Visionen för Kumla enligt antagen ÖP är att "Kumla kommun är regionens mest attraktiva småstad. Den gröna, sköna, stora småstaden för alla!"

Tre profilområden finns angivna i ÖP. Utgångspunkten är att en kommun måste prioritera för att insatserna ska få någon påtaglig kraft. Kommunen måste utveckla metoder för att kunna arbeta och agera snabbt. Ett profilområde definieras som en egenskap som ska känneteckna Kumla kommun i ett framtidsperspektiv. Idéer med profilområden är att ge kommunen möjligheter att långsiktigt fokusera på några utvalda strategiska områden. Avsikten är att profilområdena ska utveckla kommunens karaktär och särprägel och ge kommunen en tydligare identitet.

De tre profilområdena som lyfts fram i ÖP:s vision är

- Den stora småstaden
- Den gröna staden
- Den sköna staden

I ÖP 25 000 finns en enligt vår mening adekvat analys om vägval för att nå det önskade målet om befolkningsutvecklingen. Det slås fast att en befolkning på 20-25 000 ger förutsättningar att upprätt hålla kvaliteten och fördelarna att vara en "stor småstad" med närhet till det mesta. En sådan befolkningsnivå skapar enligt ÖP:en också en bas för ett mer attraktivt centrum med bra handel.

Följande strategiska inriktningar bidrar enligt ÖP:en till att nå visionen:

- Säkerställa marktillgång som möjliggör framtida kommunala satsningar
- Fortsatt bostadsbyggande och bra bostadsstandard (kvalitet och kvantitet)
- Tillhandahålla bra kommunal service och ekonomi – vårda det goda ryktet som kommunen har
- Fortsatt bra företagsklimat och ett stabilt näringsliv som utvecklas
- Bra kommunikationer inåt och utåt bl.a. vidareutveckla attraktiva GC-vägnät och tåg- och vägförbindelser
- Lyfta fram konst och kultur för besöksnäringen och det breda kultur- och fritidsutbudet

- Skapa en bättre handelsstad med ett attraktivt centrum
- Utveckla varierade och attraktiva grön- och vattenområden.

Redan i ÖP:en sägs att det viktigaste kanske inte är att nå exakt visionen 25 000 invånare utan "att arbeta utifrån visionen 25 000 invånare". Denna devis återkommer i dagens resonemang om i vilken grad visionen ska vara styrande. Vid flera tillfällen under våra intervjuer poängteras att visionen just bara ska ses som en vision och inte som en absolut styrande målbild. Vår bedömning är att Karin Boyes ordspråk tycks vara gällande för situationen, dvs. "Nog finns det mål och mening i vård färd – men det är vägen, som är mödan värd!"

Visionen om tillväxt mot 25 000 invånare innebär att kommunen bör växa med minst ca 300 personer per år fram till 2025. En ökning ställer naturligtvis krav på utbyggnader och ökad service inom olika områden. Det behövs nya bostäder, nya arbetstillfällen, större fritidsresurser mm. Utbyggnad behövs vidare avseende infrastruktur, trafiklösningar, skolor, förskolor, äldreomsorg etc. I de flesta sammanhang brukar man påpeka att en tillväxt måste ske på ett hållbart sätt, såväl ekonomiskt, socialt och inte minst miljömässigt.

I del 2 av ÖP 25 000 finns en beskrivning av planeringsförutsättningar och riktlinjer. Det handlar här om gällande planer och program i kommunen, befolkning, bostäder, kommunikationer, näringsliv, tekniska försörjningssystem, sociala faktorer (folkhälsa, tillgänglighet, inflytande mm), kommersiell service, offentlig service (äldreomsorg, omsorg om funktionshindrade och socialpsykiatri, IFO, utbildning i vid mening och räddningstjänst), kultur, turism – fritid – rekreation och friluftsliv, natur och landskap, jord- och skogsbruk, naturresurser, miljö- och riskfaktorer, totalförsvaret, bilaterala och multilaterala samverkansformer inom regionen och s.k. riksintressen.

5.3 Medborgarundersökning

Under hösten 2011 genomför Kumla kommun en medborgarundersökning. Enkäten via SCB skickas ut till ca 1 000 medborgare och svarsfrekvensen blir 53 %. Kommunen deltar också i motsvarande undersökning 2006.

Rent generellt erhåller kommunen glädjande signifikant höga betygsindex jämfört med de flesta övriga deltagande kommuner (63 st.) liksom jämfört med kommuner i samma storleksklass.

Det positiva resultatet gäller såväl hur medborgarna bedömer kommunen som en plats att bo och leva på, hur man bedömer kommunens verksamheter och i något mindre grad när det gäller hur medborgarna bedömer möjligheter till inflytande i kommunen.

Undersökningen visar också på vilka förbättringar som kan höja de olika indextalen ytterligare. Här nämns bl.a. förbättringar avseende trygghetsfrågor, fritidsmöjligheter, bostäder, kommunal service inom områden som gator och vägar, gymnasieskolan, äldreomsorgen, förskolan och miljö samt om frågor om förtroende och påverkansmöjligheter.

5.4 Projektledare och projektplan

Efter KF-behandling av motionen av Björn Eriksson beslutar KSAU i början av maj 2012 (§ 169) att utse Lars Hallbergson till projektledare för Kumla 25 000 – 2025. Ärendet tas upp till behandling som ett extraärende utan skriftlig dokumentation. Projektledaren får samtidigt i uppdrag att återkomma till KSAU med förslag till projektplan och kostnadskalkyl. I ärendebeskrivning i protokoll heter det att ”planeringsledaren ska samordna alla kommunens verksamheter och ska vara direkt underställd kommunstyrelsens ordförande samt vice ordförande”. Två ledamöter reserverar sig mot beslutet.

I ett förslag daterat den 23 maj och undertecknat av kommunstyrelsens ordförande och utsedd projektledare beskrivs bakgrund, övergripande projektbeskrivning, uppdraget, organisation och rapportering samt kostnader utan precisering. KSAU tar upp frågan den 29 maj (§ 185) varvid föreslagen projektbeskrivning godkänns och kostnadsbudget för 2013 hänskjuts till budgetberedningen. Två ledamöter framför särskilda yrkanden bl.a. avseende frågan om beslutsgången. Samma dag överklagar dessa personer också beslutet till förvaltningsrätten. I överklagandet ingår också hanteringen av ett annat ärende nämligen tillsättande av projektledare för Djupadalsbadet.

Det kan uppmärksammas att förvaltningsrätten i beslut från den 18 december 2012 har avslagit ovan nämnda överklagande.

I skrivelsen från den 23 maj 2012 hänvisas till tankarna i motionen från 2007 och det poängteras särskilt att ”det kanske inte är det viktigaste att uppnå 25 000 invånare 2025 utan att bedriva en fysisk planering som gör det möjligt att uppnå visionen”. Samtidigt sägs att det är viktigt att ”tydliggöra för kommunala förvaltningar/bolag att visionen lever kvar och ska följas.” Uppdraget för projektledaren beskrivs vara att leda arbetet med att ta fram utvecklingen och förslag på hur visionen ska kunna genomföras. Uppdraget omfattar ett ansvar att tillsammans med förvaltningar och bolag ta fram förutsättningar och underlag till beslut, ansvara för att mål upprättas och följs upp för förvaltningar och kommunala bolag, ansvara för att privata bolag, affärer, föreningar och Kumlas invånare blir delaktiga, ansvara för marknadsföring och ansvara för att erforderliga budgetar tas fram och följs upp. Respektive förvaltning, avdelning och bolag ska svara för sina kostnader i samband med utredningar, förslag mm som berör projektet.

KS beslutar den 7 juni 2012 (§ 94) föreslå KF godkänna finansiering av projektledaren för projektet 2025 (summa 650 000 SEK) via ett tilläggsanslag i kommunledningskontorets budget (ansvar kommundirektören) samt för sin egen del besluta godkänna nu reviderad projektbeskrivning.

Förändringen avser främst avsnittet Organisation och rapporter där det nu heter att ”projektledaren ska arbeta parallellt med kommundirektören”. Samtidigt ska projektledaren rapportera fortlöpande till KS och däremellan ska rapportering ske till kommunstyrelsens ordförande. Två ledamöter framför yrkande om att tydliggöra att kommundirektören äger aktuell fråga och att projektledaren är underställd densamma. Vidare sker yrkande om hur kostnader ska finansieras och vilka beslutsbefogenheter som ska ligga på projektledaren. Fyra ledamöter reserverar sig mot KS-beslutet i båda dess delar. Samma situation uppstår vid KF:s behandling den 18 juni (§ 58) då 13 ledamöter reserverar sig mot beslutet som helt följer KS' förslag.

Under hösten arbetar projektledaren tillsammans med förvaltningar och bolag fram ett underlag som ska beskriva nödvändiga investeringar som anses krävas för att uppfylla Vision 25 000 invånare år 2025. I arbetet ingår också en del som ska ge svar på frågorna hur och med vilka åtgärder

som Kumla ska kunna nå visionen. Avsikten är att arbetet ska redovisas under december månad 2012.

5.5 Nuläge och fortsatt arbete

Underlaget från projektledaren presenteras första gången vid en informell träff med KS' ledamöter och ersättare i slutet på januari 2013. Materialet består av två delar, dels en PP-serie på sex bilder och dels konsultrapporten "Vilka vägar bär till Kumla 2025 – förutsättningar och förebilder" av företaget Vectura. Underlaget skickas sedan ut till ledamöterna i KSAU och KS inför den politiska behandlingen.

I del 1, PP-serien, ingår en befolkningsprognos och en kostnadsprognos. Utgångspunkterna är en prognos fram till 2025 som slutar på ca 23 600 invånare, dvs. knappt 1 500 invånare under målet. Befolkningsökningen pendlar mellan 165-235 invånare per år. Slutsatsen är att visionen ska leva, men att den kommer att uppnås först under 2030-talet under givna förutsättningar. I kostnadsprognosen återfinns förvaltningarnas och bolagens behov och tänkta investeringar utöver normala budget för att nå visionen (=befolkningsprognosen). S.k. normal utveckling ingår inte i prognosen dvs. kostnader för exploateringsverksamhet, utbyggnad av cykelvägar, underhåll, utbildningsåtgärder mm.

Kostnadsprognosen i sammandrag redovisas i tabblån nedan.

Prisläge 2012, mnkr

Kumla Bostäder	1 395*
Kumla Fastigheter	755
Kommunen	839
Totalt	2 989

*inkl moms

För bostadsbolaget räknar man med 45 lgh/år plus vissa ombyggnadskostnader. Investeringsnivån för Kumla fastigheter ligger på 50-65 mnkr per år. I kommunen ligger de enskilt största investeringarna på vårdboende på 100 platser och ny skola och nya förskoleavdelningar. Ca 15 mnkr är också avsatta för marknadsföringsinsatser främst under första hälften av perioden.

I Vecturas konsultrapport (daterad 2013-01-29) redovisas Kumlas förutsättningar (historia, ekonomi, näringsliv, befolkning, in- och utpendling, arbetsliv och inkomster samt politik).

Av ekonomiavsnittet framgår att Kumla är en av kommunerna i Örebro län som har den lägsta skuldsättningen. De långfristiga skulderna uppgår nämligen för kommunen till endast ca 125 mnkr. Tar vi däremot hänsyn till situationen för hela kommunkoncernen, dvs. inklusive de kommunala bolagen, blir siffran helt annorlunda. De långfristiga skulderna i koncernen uppgår 2012 till 1 639 mnkr. Detta betyder att kommunkoncernen ligger bland de som har den absolut högsta skuldsättningen per invånare. 2011 ligger denna siffra på

72 438 SEK per invånare⁷. Snittsiffran i länet uppgår till drygt 52 000 och i riket knappt 40 000 SEK/invånare. Vår bedömning är att riskexponeringen är förhållandevis stor för kommunkoncernen oberoende om respektive kommunbolag uppvisar en tillfredsställande lönsamhet.

Faktorerna som enligt Vectura inte anses påverkbara är konjunkturer, klimat och nya generationens sätt att möta livet. Andra faktorer som har betydelse och möjligheter finns att påverka enligt utredningen är demografi, rörlighet, varumärke, lokal näringslivsutveckling, attraktionskraft, trafik och kommunikationer, samverkan bl.a. i kommande regionbildning. Genomgång sker av översiktsplanen och Vectura anser att den bör kompletteras med tre olika perspektiv för att bättre leda till att visionen om 25 000 invånare kan infrias. Dessa är; Vad är nykumlingar?, småföretagandet och varumärket Kumla. Ett antal förebilder redovisas för varje fråga. Här nämns t.ex. kommuner som Kungälv, Habo, Varberg, Linköping, Kiruna och Gävle utifrån olika aspekter. Här gäller det bl.a. yngre familjers flyttmönster, kvinnors behov, generationsväxlingar bland småföretagare, centrumbildning, elbilssatsningar mm.

I samband med behandlingen i KSAU och KS presenteras ett förslag till fortsatt process för att göra Kumlas vision operativ. Underlaget redovisas i form av tre PP-bilder med Vecturas logotyp. Som förutsättning nämns att få en bred politisk överenskommelse och dessutom "få med oss Kommuninvest". Tidplanen är satt till december 2013 och upplägget bygger på att utveckla idéer och förslag runt de tre tidigare nämnda områdena, Nykumlingar, varumärke och företagande. I en "snedställda äggmodell" presenteras kortfattat innehållet i de olika momenten. Målet är en bred och djup förankring i näringslivet, "tredje sektorn", kommunens medarbetare, ungdomar och politiker.

KSAU och KS behandlar frågan 26 februari (§ 36) respektive den 6 mars (§ 27) och beslutar därvid att:

- ge projektledaren i uppdrag att arbeta vidare enligt rapportens intentioner,
- ge styrelser och nämnder i uppdrag att utifrån rapporten planera sin verksamhet gällande volymer och innehåll och att projektledaren är sammanhållande i detta, samt
- ge projektledaren i uppdrag att ta fram en budget för processarbetet.

5.6 Företagande - företagsklimat

Med tanke på att företagande har utkristalliserats som ett profilområde i projektledarens hit-tillsvarande arbete berörs detta nedan.

Svenskt Näringsliv presenterar varje år en s.k. företagsamhetsmätning. Syftet är att studera om antalet personer som väljer att ansvara för ett företags utveckling ökar eller minskar och i vilken takt förändringen sker. Som företagsam räknas individer som har f-skattesedel, är delägare i ett aktivt handelsbolag eller är VD eller ordinarie styrelseledamot i ett aktivt aktiebolag. Nyligen presenterades studien för Örebro län.

⁷ Vad kostar verksamheten i Din kommun? Bokslut 2011, SKL och SCB (2012).

Vid den senaste mätningen, vid årsskiftet 2012/13, fanns nästan 20 000 aktivt företagsamma individer i länet. Detta utgör knappt 10 procent av den arbetsföra befolkningen, vilket är signifikant lägre än riksgenomsnittet (12 %). Det finns relativt stora skillnader mellan länets kommuner. Lekeberg har mest (15 %) medan siffran för Kumla är 8,7 %, vilket ger nionde platsen bland länets kommuner. Den minst företagsamma kommunen i länet, enligt här refererad studie, är Karlskoga där 7,2 % ansvarar för ett företag. Örebro län är en av rikets minst företagsamma regioner.

Det kan vidare konstateras att företagsamheten ökar snabbast i Nora (+ 1,9 %). Siffrorna (netto) påverkas av förutom att personer blir företagsamma eller slutar sitt företagande också av in- och utflyttningar av företagsamma personer. Nettotillväxten i Kumla det senaste året uppgår till 0,5 % vilket kan jämföras med länsnittet om 0,6 %. Kumla kommun ligger på medianen gällande tillväxten bland länets kommuner.

Kumla ligger ungefär på medianen bland länets kommuner när det gäller nyföretagsamhet bland den arbetsföra befolkningen under mätperioden. Siffran uppgår till 10 % nya företagsamma per 1 000 invånare att jämföras med t.ex. Lekeberg på 14,2 och Örebro på 12,4 %. Snittet i riket uppgår till 11,1 och i länet 9,3.

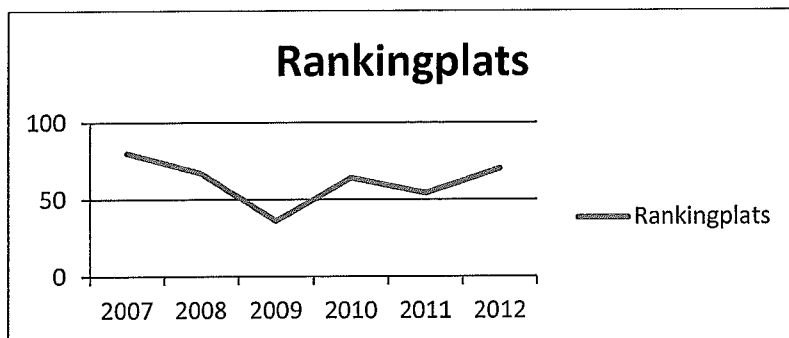
Kumla ligger på låg siffra när det gäller kvinnors företagsamhet. Siffran uppgår till 4,4 % jämfört med riket på 7,2 %. Endast 5,4 % av kvinnorna i Örebro län är egna företagare.

Nyligen presenterades den årliga undersökningen av Svenskt Näringsliv om lokala företagsklimatet i kommunerna. Vartannat år svarar även kommunpolitiker på enkäten. Undersökningen används för att få fram en årlig rankinglista över samtliga 290 kommuner och deras företagsklimat. När politikerna deltar ingår inte deras svar i rankingunderlaget utan kan snarare ses som ett verktyg i arbetet med att utveckla företagsklimatet i respektive kommun.

Rankingen innehåller totalt 18 faktorer som viktas olika. De tolv enkätfrågorna handlar om företagens bedömningar om klimatet totalt, service till företagare, tillämpning av lagar och regler, konkurrens från kommunens egna verksamheter, kompetensfrågor och upplevda attityder hos allmänheten, kommunpolitiker, kommunala tjänstemän, skolan och media samt infrastruktur. I rankingen ingår också s.k. strukturella förutsättningar för företagandet. Dessa sex faktorer hämtas direkt från SCB. Det handlar om kommunalskatt, löneinkomster från privata företag, andelen entreprenader i kommunal verksamhet, andel förvärvsarbetare och privata företagare och antalet nyföretagande.

I den senaste rankingen som avsåg situationen hösten 2012 kom Kumla glädjande nog på plats 70 av alla landets 290 kommuner, vilket dock innebär en försämring på 16 platser sedan förra mätningen. Kumla har högsta rankingplatsen bland länets alla kommuner. Närmast kommer Askersund på plats 95. Örebro kommer först på 122:e platsen i denna rankinglista. Utvecklingen för Kumla de senaste sex åren visas i diagrammet nedan. Ju lägre placering desto bättre. Trenden är inte direkt tydlig. Det som är tydligt är att Kumla ligger stadigt på en relativt hög placering i Svenskt Näringslivs ranking.

Kumlas rankingplacering Företagsklimat (Källa: Svenskt Näringsliv)



Självklart ska relaterade undersökningar betraktas/tolkas med viss försiktighet. Det finns ett stort antal olika rankingsystem i landet just om företagsklimat/motsvarande. Den årliga rankingen från Svenskt Näringsliv är den mest kända och mest omtalade. Kritik har under årens lopp riktats mot modellen bl.a. gällande process och urval. Speciellt har detta kommit från kommuner på mindre smickrande placeringar. Viss kritik handlar om ledande frågor och att företagarna svarar på frågor utan att ha någon egentlig erfarenhet av eller kontakt med kommunen. Utan att närmare gå in på dessa frågor kan vi konstatera att den årliga kommunrankingen baseras på 18 faktorer, 1/3 är ren statistik från SCB, 1/3 från enkätsvar och sista tredjedelen från enkätsvar om den sammanfattande bilden om företagsklimatet i kommunen.

Det finns flera organisationer som utvecklat olika metoder för att mäta företagsklimat/ näringslivsklimat, tillväxt, nyföretagande etc. Metoderna skiljer sig från varandra avseende vad och hur de mäter och kanske inte minst vilka möjligheter som kommunen i praktiken har att påverka sin egen placering/sitt resultat. Någon metod bygger på attitydundersökning (t.ex. Svenskt Näringsliv), någon annan mäter utvecklingen på olika sätt i företagen (t.ex. UC-Barometern och Årets Företagskommun) och en tredje jämför lönesumma och dess utveckling utifrån olika aspekter (ITPS). Här kan också nämnas Forum för småföretagsforskning (FSF) som redovisar ett företagsklimatindex som rankar hur företagen bedömer det kommunala företagsklimatet korrigerat för de olika förutsättningar som finns. Sweden in the creative age är ett nytt kreativitetsindex som utgår ifrån den tidigare nämnda Richard Floridas metod 3T för ekonomisk tillväxt (talang, teknologi och tolerans).

I Företagarnas och UC:s ranking om Årets företagarkommun 2012 kommer Kumla kommun på en hedrande tredje plats, vilket innebär en förbättring med 177 positioner sen mätningen 2011. Tillväxtmätningen bygger på företagets bokslut 2011 och omfattar fyra parametrar, nämligen omsättning, resultat, kreditvärdighet och antal företag. Bästa resultatet i landet uppvisar Norbergs kommun följt av Arjeplog och alltså Kumla. I Örebro län är det även andra kommuner i Sydnärke som placerar sig bra, Askersund kommer på 14:e plats och Lekeberg som nummer 25 tätt följt av Laxå på 26 plats. Örebro kommun först på plats 245 vilket är lägst i hela länet.

Rent generellt bör alla dessa studier hanteras med viss försiktighet. Vi har återgett resultatet från främst Svenskt Näringslivs Kommunranking om företagsklimatet. Skälet för detta är närmast att denna ranking torde ha fått mest gensvar/skapat oro alternativt glädje hos olika kommunledningar/initierat aktiviteter etc. i våra svenska kommuner. Det kan om-

nämnas att undersökningarna har olika syften och perspektiv och variationen mellan hur kommunerna placerar sig i olika rankinglistor är därför väldigt stor. Det är inte ovanligt att en kommun kan ligga i toppen i en undersökning och i botten i en annan.

Sveriges kommuner och Landsting (SKL) har tagit ett utmärkt initiativ om en servicemätning av kommunernas företagskontakter. Projektet heter *Insikt* och ingår i *Öppna Jämförelser*. Undersökningen genomfördes första gången 2011. Fem områden mäts nämligen handläggning av ansökningar om bygglov, markupplåtelse och serveringstillstånd samt utövande av tillsyn rörande miljö- och hälsoskydd respektive brand. Dessa fem verksamhetsområden betygssätts utifrån kvalitetsfaktorer som bemötande, effektivitet, tillgänglighet, information, kompetens och rättsäkerhet. Undersökningen 2011 genomfördes med 166 anmälda kommuner, dock inte Kumla kommun.

Projekt *Insikt* kan ge kommunen ökad förståelse för företagens behov och synpunkter samt ge ökad förståelse hos kommunens medarbetare inför de kontakter som de har med näringslivet. Undersökningen kan även skapa förståelse för hur kommunen kan utveckla sin verksamhet och service. Vidare kan Projekt *Insikt* ge omvärlden ökad kännedom och inblick i kommunens arbete med sitt myndighetsutövande. Den stora skillnaden med t.ex. Svenskt Näringslivs kommunranking är att i *Insikt* är det bara företagare som verkligen varit i kontakt med kommunen som besvarar enkäten. Dessutom rör frågorna enbart verksamheter som kommunen har ett entydigt eget ansvar för.

Utifrån sitt resultat och vid jämförelser med andra kommuner och verksamheter får sedan varje kommun kunskap om var förbättringar kan genomföras. Det är också lätt att genom upprepade enkäter se hur företagarnas syn på kommunens service utvecklas över tid.

Undersökningen 2013 genomförs just nu med 197 anmälda kommuner. Kumla deltar inte heller i aktuell omgång i *Insikt*projektet. Däremot deltar 10 andra länskommuner i projektet. Förutom Kumla är det endast Degerfors som inte deltar 2013.

Vi tycker att det vore utmärkt om Kumla anmäler sig till denna undersökning. Metoden är till skillnad från andra undersökningar väl avgränsad och tydlig. Det handlar inte bara om attityder utan bedömningar från företagare som verkligen har haft kontakt med kommunen i aktuella tillståndsärenden där kommunens ansvar är entydigt och där kommunen kan påverka processerna. Vi tror att en sådan här undersökning kan ge upphov till ökad förståelse och samverkan mellan kommunens förvaltningar. Det handlar ju om att företagare skall känna sig sedda, hörda och respekterade. Förståelsen kan öka för hur företagarens villkor ser ut. Enskilda handläggare kan få bättre "verktyg" och förutsättningar att möta företagen. Fler i kommunen kan förstå och bry sig om företagen. Att delta i undersökningen *Insikt* är enligt vår mening ett sätt för kommunen att visa företagen att man tar näringslivsklimatet på allvar och att man engagerar sig.

Ett gott företagsklimat främjar företagande, skapar arbetstillfällen och stärker kommunens skattebas. Att förbättra det lokala företagsklimatet är centralt för lokal och regional utveckling. Företagsklimatet i Kumla kommun bör därför vara en prioriterad fråga framöver såväl generellt som i kommande arbete inom ramen för projekt 25 000 invånare 2025.

Erfarenheter från kommuner som har klättrat istället för att dala i bl.a. Svenskt Näringslivs årliga rankingar visar på åtgärder och förhållningssätt med bland annat följande inslag:

- Bra bemötande och gott servicesinne genomsyrar hela kommunens verksamhet.
- Samsyn om förhållningsätt att ge god service.
- Hög tillgänglighet via telefon och e-post.
- Utvecklad och lättillgänglig information om stöd, rådgivning, tillståndsgivning mm på kommuns webbsidor.
- Riktad information till kommunens näringsliv.
- Att man vet vem eller vilka man ska vända sig till. En dörr in – många dörrar ut!
- Synpunkts- och klagomålshantering för näringslivsverksamheten.
- Förenkla hanteringen av kommunal ärenden.
- Konsekvent hantering av likartade ärenden.
- Skapa mötesplatser och satsa på uppsökande verksamhet.
- Samverkan på lokal nivå med företag eller samverkande företag.
- Lär av andra – besök andra och utbyt erfarenheter.
- Utbilda personalen.
- Hitta förbättringspotential via egna eller andras undersökningar.
- Positiv grundinställning till frågor och ifrågasättande.

5.7 Aktiviteter

Från det att motionen om "Vision 2025" behandlas 2007 fram till motionen 2011 om bl.a. projektledare präglas kommunens insatser inom området, enligt flertalet intervjupersoner, av rätt mycket "snack och lite verkstad". Bilden som tonar fram är att ansatsen visserligen finns med i många diskussioner (bl.a. i den strategiska ledningsgruppen) men att diskussionerna inte sker speciellt systematiskt och att ansatsen inte direkt skapar inriktning och vägledning till överväganden eller prioriteringar. Vissa nämnder/förvaltningar använder visionen i sin planering och i budgetdiskussioner, andra inte. Denna bild tycks gälla såväl för politiken som för förvaltningsorganisationen. Den allmänna bilden är att "Vision 2025" nästan används på ett lite raljant och tom med en lätt nedlåtande andemening. Det förväntade uppbygget torde vara att det strategiska arbetet med en dylik vision drivs och leds på ett tydligt sätt av en kommundirektör och med stor delaktighet bland den övriga strategiska professionella ledningen.

Vi kan konstatera att "Vision 2025" sannolikt har kommit till utan några åtminstone dokumenterade analyser om förutsättningar, krav, takt och tempo, kostnader mm. Samtidigt vill vi poängtera att det omfattande arbetet med översiktsplanen sker parallellt under denna period. I planen görs försök till beskrivning av scenarier för önskad tillväxt bl.a. en konsekvens- och miljökonsekvensbeskrivning.

ÖP antas i februari 2011. I planen lyfter man fram "Vision 2025" både som utgångspunkt och som genomgående tema. ÖP:en har t.o.m. titeln "ÖP 25 000"! Planen innehåller en väl genomarbetad konkretisering vad som krävs av kommunen och vilken inriktning som föreslås för att nå visionens måltal.

Här finns också en kortvariant av en vision i form av mera sloganbetonad skrivning. Vi anser det pragmatiskt att redan i ÖP finns skrivelser om profilområden som ger möjligheter till just profilering och fokusering på några strategiska områden. Dessutom finns embryo till mera konkreta målbeskrivningar, dock utan att ange mätbara indikatorer.

Under 2011 genomförs också ett omfattande arbete med ett (ännu ett!) visionsarbete som bygger på visionen om 25 000 invånare år 2025. Bland annat sker en enkätundersökning med över 1 000 respondenter bland allmänheten, kommunmedarbetare och politiker. Arbetet ligger som tidigare nämnts i "vänteläge" i nästan ett år. Beslut om denna vision tas av KF först i oktober förra året.

Vi tolkar situationen våren 2012 sådan att den politiska ledningen tycker att det händer för lite vad avser utvecklingen runt "vision 2025". En motion (s) skickas in till den (s)-ledda kommunen med förslag till nystart i projektet och om tillsättande av projektledare för arbetet. Vi har självfallet inga synpunkter på detta förfaringsätt som ligger helt i linje med kommunallagen. Men möjligen kan man fundera på om det inte finns mer smidigare och enklare sätt för en politisk ledning i kommunen att få igenom sina strategiska idéer till politisk handling. Våra intervjuer visar att detta förfaringsätt inte är sällsynt i Kumla kommun.

5.8 Beslutsprocess och ärendehantering

En annan aspekt vi anser behöver kommenteras är besluten och ärendehanteringens avseende projektet under 2012 och 2013.

När KSAU tillsätter projektledaren i maj 2012 sker detta utan skriftligt underlag och ärendet tas upp som extra ärende vid mötet. I beslutet ingår att projektledaren till kommande möte ska redovisa projektplan och kostnadskalkyl. Vi menar att man redan här kan sägas börja i en något oortodox ordning.

Vi har självklart inga synpunkter på val av projektledare men däremot anser vi det anmärkningsvärt att ett egentligt beslutsunderlag saknas vid tillfället i fråga. Samtidigt är det ytterst märkligt att projektledaren "ska vara direkt underställd kommunstyrelsens ordförande och vice ordförande". Upplägget ändras när en s.k. projektplan presenteras i KS vid månadsskiftet maj-juni. Denna process har varit föremål för juridisk prövning vid förvaltningsrätten i Karlstad. Oaktat dess utslag menar vi att det är olyckligt att en sådan här viktig och strategisk fråga inte beslutas med optimal konsensus inom politiken. Frågan och dess konsekvenser torde vara en av de absolut största och mest långverkande i Kumlas historia. Mer om detta i det följande. Även vid KF-behandlingen som avser finansieringen av projektledaren/projektet inlämnas reservation (m-fp) mot beslutet.

Den allmänna bilden från våra intervjuer indikerar att upplägget med en projektledare (separerad från linjen) parallellställd med kommundirektören och svarande direkt gentemot KS (ändrat sen ursprungstanken) måste ses som ett tydligt ifrågasättande av den professionella ledningen i kommunen. Vi delar denna uppfattning även om vi kan förstå kraven på mer handling i processen. Upplägget innebär dock i sin tur ottydlighet i ansvars- och rollfördelning som inte i längden enligt vår mening är hållbar eller pragmatisk. Enligt uppgift finns dessutom ytterligare exempel på liknande organisatoriska lösningar bl.a. gällande projektledarskap för nya badhuset.

Den bild av ottydlighet och till vissa delar oklarhet gällande beslut och beslutsunderlag förstärks påtagligt när vi tittar närmare på processen då projektledaren redovisar sitt uppdrag i januari/februari i år. Underlaget som finns då KS fattar sitt beslut den 6 mars (§ 27) utgörs av en befolkningsprognos, en kostnadsprognos (sammansatt i några PP-bilder) och en konsultrapport

från Vectura. Kostnadsprognosen är mycket övergripande och slutar på en investeringsvolym om nästan 3 miljarder kronor fram till 2025. Samtidigt visar befolkningsprognosen på 23 595 invånare 2025, dvs. 1 500 färre än visionen. Något tjänsteutlåtande finns inte vid beslutstillfället och ärendet måste pga. ett administrativt misstag än en gång tas upp som ett extraärende (dvs. saknas i kallelse och föredragningslista). Vid mötet sker en muntlig föredragning av projektledaren och ytterligare PP-bilder med förslag på hur processen ska hanteras vidare presenteras. Dessa PP-bilder (dessutom på konsultföretagets mall) med modell "snedställda ägg" är inte registrerade som allmänna och offentliga handlingar.

KS beslutar på detta underlag att ge projektledaren i uppdrag att arbeta vidare enligt "rapportens intentioner" och att ge styrelser/nämnder i uppdrag att "utifrån rapporten planera sin verksamhet gällande volym och innehåll". I detta arbete ska projektledaren vara "sammanhållande". Dessutom ges projektledaren uppdraget att ta fram en budget för "processarbetet".

I texten ovan har vi medvetet valt att sätta citationstecken för delar av KS-beslutet enligt protokollet. Vi anser att beslutet saknar erforderlig stringens och tydlighet och öppnar upp för åtskilliga möjliga tolkningar om vad som egentligen gäller. Vi kan dock samtidigt konstatera att beslutet i KS är taget i full politisk enighet.

Nedan några frågor som enligt vår mening kommunen snarast måste skapa klarhet runt:

- Vad menas med rapporten? Betyder det presenterat och anhängiggjort material? Ingår PP-bilder i detta? Vilken status har icke offentliggjort PP-material från konsulten?
- Vad innebär protokollstexten *rapportens intentioner*?
- Har KS beslutat om nytt måltal för ambitionen om befolkningstillväxten?
- Har KS' beslut någon som helst betydelse för kommunens investeringsprioriteringar i framtiden?
- Har KS tagit ställning till bakomliggande objekt i investeringsprognosen?
- Hur påverkar KS' beslut den kommande kort- och långsiktiga planerings- och budgetprocessen?
- Ligger KS' beslut om "rapporten" i linje med principerna i redan beslutad ny styrmodell för Kumla kommun?
- I rapportens investeringsprognos finns upptaget 14 mnkr för marknadsföring. Vilken koppling finns till fastställd marknadsföringsplan för Kumla kommun 2012-2025?
- Enligt kommunallagen ska fullmäktige besluta om ärenden av principiell beskaffenhet eller ärenden av annan större vikt för kommunen bl.a. avseende inriktning, mål och ekonomi. När och på vilket sätt ska KF besluta i frågan om "vision 2025"? Vi kan konstatera att frågan om KF:s eventuella beslut av "rapporten" synes vara helt förvirrande om vi konsulterar de berörda professionella aktörerna.
- Vad menas med att styrelser/nämnder ska planera utifrån "rapporten" vad avser volym och innehåll?
- Vad betyder att vara "sammanhållande" för projektledaren? Ska projektledaren agera gentemot det politiska organet eller via förvaltningsledning, eller?
- Budget för processarbetet! Vad menas egentligen med detta? Någon påstår att en sådan budget redan finns. En annan tolkning är en budget för tänkt process under hösten 2013. Budgeten för 2012 var på 650 tkr (beslutad som tilläggsbudget) och den är endast förbrukad till 96 tkr under föregående år. 2013 finns det budgeterade medel för projektet på

1 mnkr och för 2014 är det upptaget 500 tkr för projektet. Beslut om detta tas i samband med kommunens budget i höstas.

- Hur avser kommunen "tackla" frågan om den totala ekonomiska satsningen för genomförandet av investeringar i "Vision 2025"? Enligt "rapporten" som ligger till grund för KS' beslut den 6 mars handlar det om 3 miljarder kronor fram till 2025.
- Osv.

Som framgår av ovanstående frågor anser vi att de protokollförda besluten i flera avseenden saknar pregnans och tillräckligt tydlig styrkraft.

När det gäller beslutsgång och beslutsunderlag ställer vi oss tveksamma till hur beredning och beslutsgången hanterats och vilket underlag som funnits till hands när det gäller olika beslutstillfällen runt "Vision 2025". Vi anser inte att processen präglats av full transparens och öppenhet och allsidighet i enlighet med kommunallagens intentioner. Dessutom finns det vissa oklarheter i olika dokumentets offentlighetsmässiga status.

5.9 Projektstyrning

Av den tidigare redogörelsen framgår att beslut och underlag om projektet och projektledare inte har ägt rum enligt gängse projektstyrningsmodell. Om så vore fallet ska en projektplan/projektbeskrivning upprättas med sannolik beställare kommundirektören. I beskrivningen ska ingå moment som bakgrund, syfte, mål, avgränsningar, övergripande kravspecifikation, nulägesbeskrivning, intressentanalys, etappmål, aktivitetsplan, tidplan, organisation och bemanning, roller-ansvar-befogenheter, budget, kommunikation och kvalitetssäkring med rapporter (dokumentation/informationsplan), riskanalys och riskhanteringsplan, projektavslut och utvärderingsmetod och tider. Politiskt beslut ska tas om projektet varefter uppdras till kommundirektören att organisera och bemanna projektet. Sannolikt fastställs också hur rapportering och finansiering ska ske.

Vi anser det betydelsefullt att om kommunen har en projektmodell så bör den konsekvent användas. Inte minst när det gäller kommunövergripande strategiska projekt som "Vision 2025". En projektmodell är ett ramverk och ett stöd för alla som deltar eller är berörda av projektet, såväl interna som externa. Det är viktigt att veta hur ett projekt fungerar och vilka roller och ansvar olika aktörer har. Alla erfarenheter verifierar betydelsen av ett gemensamt språkbruk och ett gemensamt arbetsätt som i förlängningen skapar trygghet och koncentration i genomförandet av projekt.

Ett projekt brukar definieras som ett arbete som inte ingår i det normala arbetet och som är prioriterat för den/dem som ingår i projektet. Det ska finnas tydliga mål och prioriteringar för vad projektet ska åstadkomma. Ett projekt är avgränsat i tid och omfattning. Arbetet sker i en tillfällig projektorganisation. Projektet har en särskild budget. För ett projekt finns en beställare och en mottagare. Projektet ska också vara möjligt att avbryta. Målen ska vara konkreta och mätbara. Syftet med ett projekt är liktydigt med den förväntade nytta/effekten som man på sikt vill uppnå med hjälp av det som projektet åstadkommer. För varje projekt finns vanligtvis en styrgrupp som beställaren utser. Projektledaren leder den arbetande projektgruppen och utser delprojektledare. Vidare finns ofta referensgrupper t.ex. de fackliga organisationerna och externa intressenter. Resursägare är linjechefer för de som arbetar i projektet.

Vår slutsats är att den fortsatta hanteringen av projekt "Vision 2025" bör i så stor utsträckning som möjligt följa gällande projektmodell i Kumla kommun. Härvid vill vi också poängtera vikten av att det finns strategiska beslutspunkter där man kan stanna upp, rapportera och reflektera och fatta beslut om nästa fas. Det gäller att möjligheter finns att ändra inriktning och t.o.m. avsluta hela eller delar av ett genomförande. Projektledaren bör ha kontinuerlig avstämning med utsedd styrgrupp och denna bör ta aktiva beslut om eventuella förändringar av mål, delmål och inriktning.

Vi bedömer att det behövs en tydlig och väl förankrad projektorganisation för "Vision 2025". Eftersom projektet sannolikt kommer att beröra hela kommunorganisationen och kommunen bör ansvar och roller klargöras gentemot hela linjeorganisationen. Om projektet i nästa fas ska övergå till mera konkreta åtgärder och insatser behövs en kraftfull och stabil projektorganisation etableras. Om förutsättningar ska finnas för att nå visionen om 25 000 invånare bör i princip hela kommunorganisationen "mobiliseras". Vi tror att delaktighet från så många som möjligt såväl interna som externa intressenter är en förutsättning för framgång i processen. Vi tror också att framgången kommer att bero på hur ett antal nyckelord kan omsättas i praktisk handling, nämligen attityder, bemötande, ordning och reda, samarbete och tillit, kreativitet, mål och ramar mm.

För att nå målet krävs ett långsiktigt, strategiskt och målmedvetet arbete där kommunens ansträngningar i samspel med regionala organ, lokala företag, intresseorganisationer, ideella föreningar och andra med kraft strävar i samma riktning. För detta krävs en kommunövergripande strategi med en väl förankrad och gemensam målbild samt kraftfulla operativa åtgärder framtagna i bred dialog.

Såväl i översiktsplanen som i Vectura-rapporten (inklusive PP-bilder) finns några fokus- och profilområden angivna. Här vill vi också nämna några andra uppslag till områden som vi tror har betydelse för framgång i ett långsiktigt utvecklings- och förändringsarbete:

- Skapa en innovativ och lättillgängligt "marknadsplats" för de som vill starta eget eller vill växa i sitt företagande.
- Utveckla nyföretagarservice med olika utbildningsinsatser t.ex. entreprenörutbildning och idéverkstad samt profilerad satsning på UF-företag med Kumlaelever engagerade.
- Satsning på entreprenörskap i skolan.
- Förbättrad dialog skola – näringsliv.
- Dito mellan kommun och högskola/universitet.
- Utveckling av besöksnäringen.
- Utveckla kvinnors företagande.
- Utökade marknadsförings- och näringslivsresurser.
- Lyfta fram Kumla som ort och visa på Kumlas fördelar som bostads- och etableringsort.
- Utveckla bostadsmarknaden tillsammans med externa intressenter.
- Förenkla helt enkelt som riktas mot kommunens egna arbetssätt, arbetsformer och grundläggande värderingar.
- Attraktiv studie- och arbetspendling.
- Medflyttandeservice i samspel med företag, andra kommuner, föreningsliv m.fl.
- Bygga sociala nätverk för att underlätta att komma in i samhällsgemenskapen.
- Etc

Ett upplägg och arbetssätt enligt ovan kräver en helt annan projektorganisation än den hittillsvarande. Vi bedömer att det som gjorts i projektet sedan sommaren förra året närmast kan betraktas som en förstudie. Samtidigt vill vi poängtera behovet av styrning och ledning av projektorganisationen och i projektet som sådant. För detta ändamål krävs tydlighet i målbeskrivningen. Lika relevant är att påpeka vikten av mätbara mål och fastställda vedertagna mätmetoder. Här gäller det att utnyttja befintliga utvärderingsinstrument och benchmarkingmetoder och rankingar. T.ex. tidigare nämnda Insikt (SKL), SCB:s medborgarundersökningar (index för att Kumlabor ska rekommendera till inflytt mm) och Svenskt Näringslivs näringslivsranking.

Här kan också nämnas ranking som t.ex. Här är det bäst att bo och integrationsranking. I det förra ingår delmoment om att vara ung, att vara äldre, att ha familj och att arbeta samt s.k. fundamenta samt en total ranking. 2012 kom Kumla på 184:e plats vilket innebar en försämring med nästan 120 positioner jämfört med rankingen 2011. En annan ranking som eventuellt kan användas är tidningen Fokus' integrationsranking. Här handlar det om uppgifter om andelen utrikes födda, flyktningmottagande, sysselsättningsgraden, ohälsotal och inkomster. I den senaste rankinglistan för 2012 kom Kumla kommun på en glädjande 86:e plats bland landets 290 kommuner. Detta innebar en klar förbättring jämfört med placeringen 2011 (plats 146 för Kumla).

Kommunen bör förslagsvis fastställa måltal som innebär förbättringar och tidpunkter för uppfyllande av desamma.

5.10 Roller

Vi har i det tidigare redovisat den valda strukturen med en projektledare som ska arbeta "parallellt" med kommundirektören. Vi har poängterat risker för "dubbelkommando" och otydlighet i ansvars- och rollfördelning. Denna bild bekräftas med emphasis av flertalet intervjupersoner. Inför fortsättningen av projektet anser vi det nödvändigt att kommundirektören ges ett entydigt mandat för projektet i enlighet med funktionens ställning som kommunens ledande tjänsteman.

I månadsskiftet januari-februari avgår kommundirektören och blir istället ny förvaltningschef för kultur- och fritidsförvaltningen. Vi avstår ifrån att närmare analysera bakgrunden till denna förändring. KS utser den 9 januari (§ 7) två nya tillförordnade kommundirektörer. En med ansvar för kommunens "interna" arbete samt krisledningsstaben och en för kommunens "externa" arbete. Den beslutade dubbleringen av kommundirektörsfunktionen underlättar enligt vår mening inte tydligheten i ansvars- och rollfördelning för den yttersta professionella kommunledningen. Relationer gentemot här aktuellt granskningsobjekt är inte helt klarlagd i skrivande stund. Förordnandena är på sex månader from 1 februari dock längst till ny kommundirektör tillträtt. Rekrytering pågår av ny direktör. Även om beslut i frågan i bästa fall kan tas före sommaren kan sannolikt ett tillträde inte ske förrän under hösten.

Vår bedömning är att läget skapar förutsättning för en omstart av projektet där en helt ny projektstruktur formeras och där förslagsvis ett tydligt ledningsansvar kan tas av den nye kommundirektören. I detta sammanhang måste klarläggande skapas om kommande beslutskedja och ändamålsenligheten i KS senaste beslut från början av mars månad angående projekts fortsatta inriktning.

5.11 Krav och ställningstagande

Arbetet fram till idag har vi tidigare benämnt som förstudie. Mängder av underlag och material har tagits fram alltifrån översiktsplanen, prognoser, visionsarbete, medborgarundersökningar till aktuellt underlag från projektledaren och Vecturas konsultrapport. **Vår samlade bedömning innebär att det nu är dags att gå från förberedande och kartläggande fas till operativ handling och konkreta åtgärder. För detta behövs samsyn och långsiktighet och inte minst klargörande om kommunens verkliga ambitioner, avsikter och förutsättningar.**

2012 uppvisar Kumla glädjande nog en befolkningsutveckling om 228 personer och invånarantalet vid årsskiftet stannar vid 20 738 invånare. Under 2011 ökade befolkningen med 54 personer. Under de senaste sex-sju åren ligger befolkningstillväxten på ca 1 000 invånare. Denna organiska tillväxt har skett mera trots allt än tack vare speciella insatser inom ramen för projektet "Vision 2025".

I projektledarens s.k. rapport finns nu en tänkt befolkningsutveckling med tidshorizonten fram till 2025. Siffran slutar på 23 595 personer. Denna siffra överensstämmer med en befolkningsprognos antagen av KS under hösten 2012. Den faktiska ökningen 2012 ligger ca 50 personer högre än i aktuell prognos.

Projektledaren har muntligen presenterat ett förslag till fortsatt process för att göra Kumla kommun vision om 25 000 invånare år 2025 operativ. Två förutsättningar anges, nämligen:

- Få en bred politisk överenskommelse
- Få med oss Kommuninvest

Vi delar denna uppfattning och rekommenderar att kommunen på högsta politiska och strategiska nivå klargör dessa förutsättningar. Om kommunen ska fullfölja visionen och aktivt arbeta för en måluppfyllelse är detta sannolikt näst intill nödvändiga villkor. Vår tolkning är dels att den fortsatta projektriktningen bör bli föremål för behandling i kommunens högsta politiska organ dvs. kommunfullmäktige och dels att de ekonomiska förutsättningarna måste bli föremål för seriösa diskussioner med samarbetspartnern Kommuninvest och därefter behandlas i sedvanlig ordning i kommunen. Utgångspunkten måste vara realistiska bedömningar om kommunens finansieringsmöjligheter. Vi anser inte att det idag finns några egentliga möjligheter att finansiera investeringar om 3 miljarder fram till 2025 utöver den "normala" investeringsnivån. Om kommunen har ambitionen att genomföra "önskelistan" så måste andra finansieringsmetoder övervägas. Vi anser att det först därefter kan vara aktuellt att ta ställning till kommande projektriktning – innehåll – organisation – ekonomi mm för projektet Vision 25 000 invånare år 2025.

6 Avslutande reflektioner

Det sägs att "vetenskapen lär oss att det finns bara en tid som är bättre än vår, nämligen framtiden". För de flesta kommuner synes denna lärdom vara högst tveksam. Allt är utmaningar. Utvecklingen i fråga om skola och omsorg, arbetsmarknad och befolkningens sammansättning blir allt svårare att hantera. Och det ser inte ut att bli bättre. Enligt de beräkningar som regeringens Framtidskommission har gjort kommer rikets folkmängd öka med drygt 1,8 miljoner fram till 2050 och tillväxten beräknas i huvudsak ske i de tre storstadslänen, även om befolkningen också ökar i flertalet angränsande län. Befolkningen beräknas minska för alla län i norra Sverige, med

undantag för Västerbottens län. Örebro län beräknas öka från 280 000 år 2010 till 294 000 år 2020 och upp till 310 000 trettio år senare. År 2050 kommer det att finnas 5 400 fler i invånare i 0-19 år, i stort oförändrat mellan 20-64 år och 22 700 fler över 65 års ålder. Samtidigt beräknas Västra Götalands och Skåne län öka markant, och Stockholms län med nästan en halv miljon invånare i arbetsför ålder.

Den demografiska förändringen är på sätt och vis en existentiell fråga, inte bara för enskilda kommuner utan också för riket som helhet. Om utvecklingen håller i sig kan flera kommuner i framtiden komma att få det svårt att erbjuda den service som de behöver. Dagens kraftiga urbanisering gör att hälften av kommunerna har krympande invånarantal. Samtidigt visar en rapport från Framtidskommissionen att långt ifrån alla unga vill flytta till storstaden. Men många av dem kommer att flytta dit jobben finns. Det innebär att kommuner som inte lyckas göra sig attraktivare riskerar att förlora dragkampen om de unga.

Framtidskommissionen har inbjudit gymnasieelever i hela landet att reflektera över sina hemkommuner. Ungdomarnas budskap är tydligt. Många vill gärna stanna – eller flytta hem för att ge sina barn en trygg uppväxt. Ungdomarna lyfter fram en rad villkor och önskemål för att stanna eller återvända: fler jobb för unga – ett bra jobb är den vanligaste framtidsdrömmen enligt flera andra undersökningar, fler och bra bostäder för unga med en rimlig hyresnivå, bättre skolor, miljövänligt liv i form av kollektivtrafik, säkra cykelbanor, elbilar, närproducerad mat och alternativa energikällor, ett eller flera turistmål som ”sticker ut”, fler mötesplatser för unga och bar och tillgänglig vård. Kommunernas dragkamp har bara börjat. De flesta satsar på ett attraktivt boende gärna sjönära. De flesta har ambition om ett nära samarbete med näringslivet och högskolor och många lyfter fram vikten av hållbar utveckling, bra infrastruktur och en bättre kommunal service. Allt det här känns igen även i Kumla.

Några frågor och utmaningar som enligt vår mening kan appliceras på Kumla kommun och visionen om 25 000 invånare 2025 är bl.a. följande:

Det **första** är rent praktiskt: hur finansiera och organisera alla kommunens åtagande i ett tillstånd av förändringar i befolkningsstrukturen? Den **andra** är aningen mer visionär, nämligen kommunens profilering. Det finns idag ingen kommun med självaktning som saknar en vision, men mycket återstår när det gäller att utveckla individualitet och mångfald. Attraktionskraften hos en kommun ligger inte sällan i de unika förutsättningarna. Den **tredje** är kanske den svåraste, den som Framtidskommissionen betraktas som marknadsstyrt. Kommunen ses i detta resonemang som en producent av helhetslösningar på livsstilsområdet. Natur, tjänster stadsbild och infrastruktur mm är alla delar av denna helhetslösning. Den kommun som mest framgångsrikt kombinerar ovannämnda faktorer lockar också till sig flest konsumenter, det vill säga invånare. Kommuner förväntas inte bara ha lösning på vardagens praktiska problem utan även när det gäller hur individens liv ska förverkligas, hur mänsklig gemenskap ska komma till stånd och hur fritiden ska fyllas med innehåll. **Vår bedömning är att mindre kommuner kommer att ha svårast att hävda sig när det gäller den tredje aspekten. Möjligen kan en väg vara att i stället lyfta fram kommunen som gemensam angelägenhet och gemensamt ansvar.**

En gång i tiden valde människor bostadsort efter vilka möjligheter till försörjning som respektive plats erbjöd lokalt. Man flyttade för att jaga den mest attraktiva anställningen, den bästa karriärmöjligheten, den bästa lönen. Den tidens ungdomar hade inte på långa vägar tillgång till de val-

möjligheter som unga människor har idag. Det verkar rimligt att ifrågasätta om det fortfarande idag är samma slags faktorer som spelar roll när unga människor fattar den sortens beslut.

Ett profilerat område enligt framtagna konsultrapport av Vectura är hur "nykumlingen" ser ut och satsningen på kvinnor och barnfamiljer. Upplägget innebär att "övertyga" minst 40 barnfamiljer årligen att flytta till Kumla och "att den som fattar beslut om flytten är kvinnan i familjen". Vidare sägs att det gäller att attrahera de unga så kommer de äldre. Kumla måste enligt Vectura uppfylla barnfamiljers grundkrav som benämns som "hygienfaktorer", dvs. förskoleplats, bra skola, bostad, kommunikationer och arbete. Helst ska Kumla också kunna "toppa" med något som t.ex. låga fastighetspriser, utmärkta förskolor eller föredömliga trafiklösningar.

När det gäller befolkning och utveckling vill vi framhålla att beteendet varierar beroende på ålder vilket påverkar utvecklingen i olika avseenden. Åldersstrukturen förändras långsamt och relativt förutsägbart. Detta ger en kommun, t.ex. Kumla, goda möjligheter att förstå och påverka framtida utveckling. Men samtidigt är det här med flyttningsmönster något problematiskt.

Studier visar⁸ att den viktigaste orsaken generellt till flyttning är arbete och/eller social skäl. På tredje och fjärde plats kommer utbildning och bostad och först på femte plats i betydelse kommer boendemiljön. Boendemiljö och bostad tenderar att öka i betydelse ju äldre man blir. Liksom de flesta flyttningar i livet är barnfamiljers flyttning livscykelrelaterade och anpassas efter familjemedlemmarnas behov och prioriteringar.

Forskningen visar⁹ också att det i första hand är sociala skäl, arbete och boende som är de viktiga orsakerna till barnfamiljers flyttningar. Kortväga flyttningar, s.k. bostadsbytare som t.ex. mellan Örebro och Kumla, drivs däremot mest av boendepreferenser och boendemiljö. Ju längre avstånd man flyttar desto mer är det arbetet och sociala skäl som styr. För småbarnsföräldrar är det främst boendet som avgör. Är man äldre och därmed har äldre barn tenderar arbetet vara mera styrande för en flyttning. Flera faktorer påverkar en flytt, ibland avgör platsen man flyttar från, ibland platsen som man flyttar till. Flyttare som lämnar ett storstadsområde fäster enligt studier större vikt vid boendekostnader, bostad och omgivningar.

Tittar man på skillnader mellan män och kvinnor visar det sig att kvinnor i högre grad värderar betydelsen av arbetsmöjligheter, social miljö, vård och omsorg, kommunikationer, shoppingmöjligheter, kulturutbud, lugn, naturskön och lantlig miljö samt ortens "rykte och anseende". Barnfamiljer värderar i store utsträckning faktorer som familj och släktingar, vård och omsorg, sport/fritid/föreningsliv, barnvänlighet och lugn miljö jämfört med personer som inte har barn.

När det gäller hur ett resonemang bör gå till om en kommun vill utveckla sin attraktivitet vill vi poängtera några centrala aspekter. Minst avgörande betydelse för platsattraktivitet har sannolikt basbehov som bostad och försörjningsmöjligheter. Här finns dessutom oftast många valalternativ. Den andra aspekten utgörs av krav som mer eller mindre inte är förhandlingsbara faktorer som i princip måste uppnås för att en plats ska väljas. Den aspekten har högre betydelse för en plats attraktivitet och valmöjligheterna är färre. Störst påverkan och den aspekt med minst valmöjlighet

⁸ Thomas Niedomysl: Migration and Place Attraktiveness, avhandling kulturgeografiska institutionen, Uppsala universitet 2006

⁹ Demografisk rapport 2012:10, Varför flyttar svenska barnfamiljer? (Amcoff, Niedomysl och Moberg), SLL/SCB, 2012.

är preferenser/faktorer som betraktas som "det lilla extra". För en kommun som Kumla är det också sannolikt betydelsefullt att ta hänsyn till det regionala perspektivet, olika gruppers olika behov, krav och preferenser och dessutom olika gruppers skiftande resurser. Den alltid dominerande gruppen flyttare är unga vuxna i flyttbenägna åldrar som studerar och där många inte hunnit bli föräldrar. Endast en tiondel av personer under 26 år har barn. I jämförelse med det totala antalet flyttare är det få som flyttar med barn. Barnfamiljer är traditionellt förhållandevis trögrörliga.

Ett av de stora problemen att kunna uppnå visionen om ökad tillväxt i Kumla är trots allt sannolikt bristen på bostäder. Kumla är en ort enkel att leva i, nära till naturen, närhet till större och attraktiv stad med universitet och regionalt centra och Kumla är enligt vår mening tillräckligt stor för att kunna erbjuda sina invånare ett attraktivt utbud av nöjen, kultur, sport, handel med mera. Kumla är dock inte unikt när det gäller problem med bostäder. Bostadsbristen i Sveriges kommuner är tilltagande. Bristen på bostäder innebär ett stort hot mot tillväxt på både kort och lång sikt. Men om behovet är så stort, varför byggs det så lite?

Höjda produktionskostnader och brist på detaljplanlagd mark i attraktiva lägen anges ofta som hinder på flera håll i landet. Den statliga Byggkravsutredningen har föreslagit att kommunernas möjligheter att ställa skärpta krav utöver lagkrav ska tas bort. På många håll arbetar man med olika åtgärder och program för att öka bostadsbyggandet. Länsstyrelser och kommuner arbetar gemensamt för att förbättra samordning av bostadsplaneringen, planberedskap, kortare handläggningstider när det gäller infrastrukturfrågor mm. Man eftersträvar bättre samarbete mellan myndigheter, fastighetsägare, entreprenörer och konsulter. **Vi vill nämna några exempel från andra håll som kan vara aktuella även i Kumla:**


- Bygga om och till och utnyttja befintlig infrastruktur
- Kartlägga andra typer av fastigheter som kan byggas om till bostäder
- Uppmuntra ökad variation t.ex. gynna företag som bygger ungdomsbostäder, hyresrätter, trygghetsbostäder, miljöanpassade byggnader mm
- Uppmuntra nya projektformer som byggemenskap och kooperativa hyresrätter
- Flexibla markpriser och ett mera varierande bostadsbestånd som ökar flyttkedjor och frigör billigare bostäder
- Underlätta framtagande av detaljplaner i enlighet med gällande översiktplan t.ex. via olika byggherrar och detaljplaner med längre livslängd.

En generell slutsats är att en kommun med bostadsbrist kommer att få det svårt att behålla unga och barnfamiljer samt attrahera inflyttning och företagsetableringar.

Avslutningsvis:

"The best way to predict the future is to invent it!"

KPMG dag som ovan



Eric Rydén