

Resan mot 15 000 stolta göingar

Ett bokslut över 10 år av ständiga förbättringar



ÖSTRA
GÖINGE

© Östra Göinge kommun 2021

Projektgrupp: Tomas Carvonen, Sandra Lennartsson, Roger Wåhlin

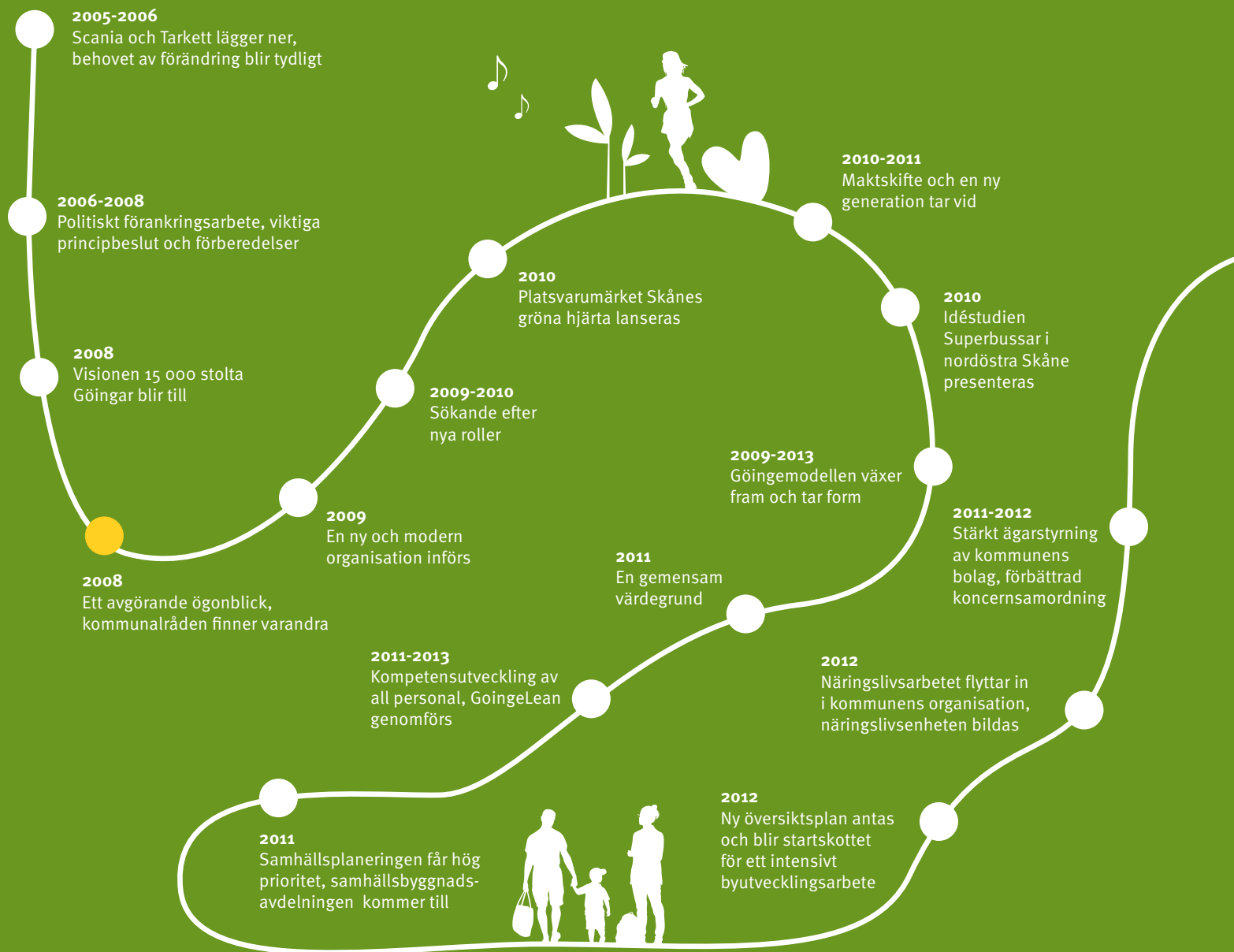
Grafisk form: Jenny Willman Design AB

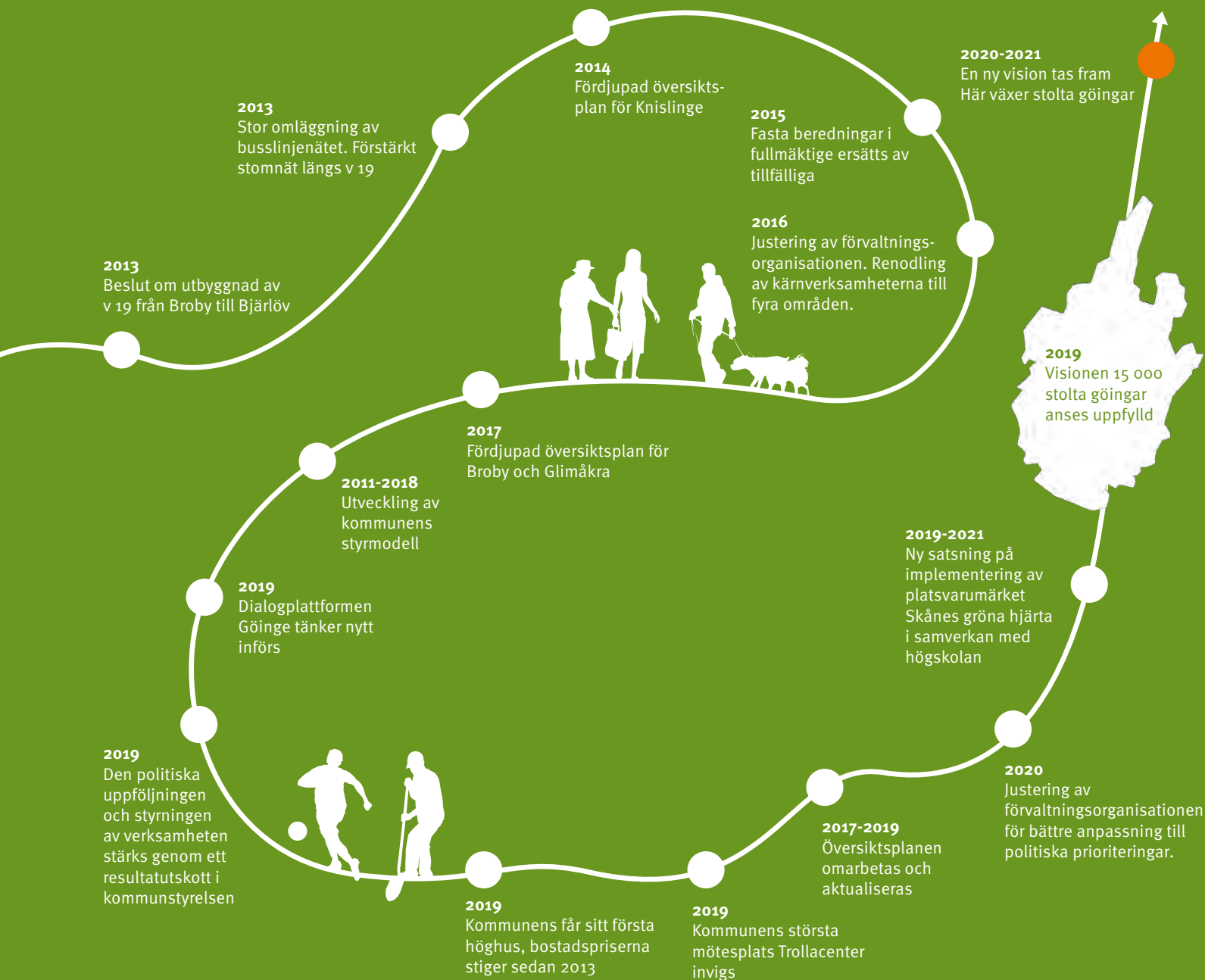
Foto: Mip Media, Per Pixel, Precious People, SWELO, Östra Göinge kommun

Tryck: Tryckservice i Ängelholm AB









Ett avgörande ögonblick

Det är sen eftermiddag den 22 april 2008 när det ringer på kommunalrådet Tommy Johanssons (S) mobiltelefon. Han befinner sig i den sparsamt upplysta lobbyn på Hotell Continental i Stockholm, tillsammans med oppositionsrådet Patric Åberg (M) och den nya kommunchefen Erik Lidberg. De tre företrädarna för Östra Göinge kommun har varit på en tvådagarsresa arrangerad av Skåne Nordost, samarbetskommittén för de nordost-skånska kommunerna. Nu väntar de nedsjunkna i fåtöljerna i anslutning till de stora fönster som vetter mot den hårt trafikerade Vasagatan utanför. Snart är det dags att promenera den korta sträckan över Vasagatan till Centralstationen för tågresan hem till Skåne.

När telefonen ringer är de inbegripna i en diskussion om de kommande förändringar av organisation och arbets sätt som man planerar att genomföra i kommunen. Kommunfullmäktige har tidigare fattat ett principbeslut om att lägga samman förvaltningarna i kommunen och det finns ett uppdrag att utreda en förändring av den politiska organisationen i samma riktning. Kommunråd och oppositionsråd är på det stora hela överens både om utmaningar och om vad man vill uppnå med förändringsarbetet. Båda två ser också framför sig ett mödosamt

internt förankringsarbete i sina respektive partier med intressen som drar åt olika håll och ett resultat som inte är på förhand givet. Samtalet stannar av när kommunalrådet plockar upp sin mobiltelefon för att svara. Det är ekonomichefen, Anne-Krestin Palmgren, som ringer.

De båda andra i sällskapet märker genast på kommunalrådets tonfall att det är ett ovälkommet budskap han tar emot. Ekonomichefen rapporterar att kostnadsutvecklingen inom socialnämndens verksamhet skenar och att nämnden, trots en utökad budgetram för 2008, ändå kommer att göra ett underskott på flera miljoner kronor. Redan 2007 överskred nämnden sin budget med drygt tio miljoner kronor, vilket föranledde den utökade budgetramen. Kommunalrådet tror knappt att det är sant. Samtidigt vet han att ekonomichefen har full koll på siffrorna. Efter den första känslan av överklighet tar besvikelsen och ilskan över. Hur kan det vara möjligt att man inte klarar sitt uppdrag ens inom den nya utökade budgetramen, trots alla löften från nämnden om att man nu har kontroll över sin ekonomi? Redan innan samtalet är över känner han att förtroendet är förbrukat och inser att det nu är nödvändigt att hitta en annan lösning än att skjuta till ännu mera pengar.

Oppositionsrådet, som iakttagit kommunalrådet under samtalet, anar vad det handlar om. Han har själv i kommunfullmäktige framfört skarp kritik mot den bristande kostnadskontrollen inom socialnämndens verksamhet. Han är därför helt med på noterna när kommunalrådet, efter att ha förklarat situationen och tillagt att han själv nu till slut gett upp hoppet om att nämnden kan klara ut situationen, föreslår att socialnämnden så snart som möjligt bör avvecklas och att kommunstyrelsen själv måste ta över stora delar av nämndens ansvar.

När de båda kommunalråden är överens går det hela mycket snabbt och redan efter ytterligare en stunds diskussion kan de enas om en strategi för hur det hela ska genomföras. Den bästa lösningen vore om socialnämnden själv begär att få bli entledigad från sitt uppdrag av kommunfullmäktige. Men då gäller det att få nämndens ordförande och övriga ledamöter att inse att detta är det bästa alternativet för alla parter i det läge som uppstått. På tåget hem till Skåne kontaktar kommunalråd och oppositionsråd, under loppet av några timmar, nyckelpersoner inom sina respektive partier och samarbetspartier för att förklara situationen och förankra vad som måste göras. När tåget senare på kvällen rullar in på

stationen i Hässleholm är redan alla de nödvändiga och förberedande åtgärderna för att avveckla socialnämnden vidtagna.

Ett par veckor senare hemställer Socialnämnden om att kommunfullmäktige ska entlediga den med anledning av dess svårigheter att klara uppdraget inom given budgetram. Den 18 juni bifaller fullmäktige nämndens begäran och entledigar den från och med den 1 juli. Socialnämndens ansvarsområde delas mellan kommunstyrelsen och en nyinrättad individ- och familjenämnd.

I ögonblicket på hotell Continental, och genom det fortsatta gemensamma agerandet för att avveckla dåvarande socialnämnd, växte ett ömsesidigt starkt förtroende och en tillit fram mellan kommunalråd och oppositionsråd. De hade visat att de kunde lita på varandra och att de i sina respektive partier var beredda att driva en gemensam fråga utifrån en övertygelse om vad som var bäst för kommunen oavsett partipolitisk hemvist eller skillnader i ideologisk grundsyn.



Innehåll

Ett avgörande ögonblick.....	6
Tid att summera och att reflektera.....	10
Bakgrund – Åren 2005–2010.....	13
Tiden efter 2010	24
Göingemodellen – Vår ledningsfilosofi	37
Särskilda satsningar för attraktivitet och tillväxt	41
Kärnverksamheterna.....	65
Vad har vi uppnått? – Resultat av vårt förändringsarbete.....	71
Sammanfattning, slutsatser, lärdomar och framgångsfaktorer	79
Bilagor	84

Tid att summera och att reflektera

Den vision som kommunfullmäktige antog i politisk enighet år 2008 har under åren tjänat oss väl som en framtida målbild för invånare, politiker, tjänstemän, företag, föreningsliv och andra organisationer att samlas kring. Men efter ett drygt decennium av intensivt förändringsarbete har det nu blivit dags att stanna upp ett tag och fundera över allt vad vi gjort och åstadkommit med visionen 15 000 stolta göingar som ledstjärna.

Åren som gått har präglats av ett intensivt utvecklingsarbete. Både politisk organisation och förvaltningsorganisation har löpande anpassats allteftersom vi vunnit nya erfarenheter och förutsättningarna förändrats. Kommunens styrmodell har utvecklats och justerats efterhand. Vårt arbetssätt och vår ledningsfilosofi, Göingemodellen, har förfinats, uppgraderats och förankrats i verksamheterna genom uthållighet och ett konsekvent förhållningssätt, inte minst när det gäller ansvarsfördelningen mellan politik och förvaltning.

Samhällsplanering och byutveckling har varit högt prioriterat med syftet att skapa en attraktiv kommun att bo och verka i. Vi har byggt upp en hög kompetens och ändamålsenlig organisation inom området, genomfört många olika projekt i byarna för trivsammare och vackrare miljöer och för service, arbete, rekreation och boende samt tagit fram viktiga styrdokument för kommunens utveckling och utvecklingen av byarna. Kärnverksamheterna har, i enlighet med grunderna i Göingemodellen, präglats av arbetet med ständiga förbättringar för att åstadkomma högre kvalitet, effektivare verksamhet och större kundnytta.

Vi insåg redan från början att det är viktigt att vara med och delta i olika delregionala och regionala sammanhang där viktiga beslut fattas som påverkar utvecklingen i vår kommun eller underlag för sådana beslut tas fram. Därför har vi lagt mycket kraft och tid på medverkan i samverkansorgan och projekt, till exempel i Skåne Nordost eller med Region Skåne i olika utvecklingsprojekt.

Östra Göinge är en kommun med strukturella utmaningar som vi till stor del måste möta på egen hand. Vi har ingen gratis draghjälpen av något stort expansivt befolkningscentra inom kort pendlingsavstånd, på samma sätt som kranskommunerna till de stora städerna i sydvästra eller västra Skåne. Därför har vi haft stort fokus på att förbättra kommunikationerna till och mellan byarna i kommunen för att knyta oss närmare viktiga regionala tillväxtcentra. Det senaste decenniet har vi visat att det av egen kraft, trots strukturella utmaningar, är möjligt att skapa en positiv utveckling genom en gemensam målbild och ett konsekvent och uthålligt utvecklingsarbete.

Men nu är alltså tid för summering och reflektion. Det har blivit dags att återigen peka ut hur vi vill att framtiden ska se ut genom ett nytt visionsarbete. Denna dokumentation av drygt tio år med visionen 15 000 stolta göingar syftar till att vara underlag och avstamp för ett sådant visionsarbete och för den fortsatta utvecklingen av en attraktiv kommun.

Patric Åberg

Kommunstyrelsens ordförande





Bakgrund – Åren 2005–2010

Åren 2005/2006 – Stagnation och kriskänsla bereder marken för nya tankar

Vill man beskriva bakgrunden och orsakerna till det förändringsarbete som genomförts i Östra Göinge under de senaste tio åren måste man blicka tillbaka till situationen runt 2005/2006 och egentligen ännu längre om man också vill förstå de omvärldsfaktorer som påverkat och påverkar utvecklingen i vår kommun.

Ekonomihistorikern Jan Jörnmark beskriver i sin studie av Östra Göinge¹ bakgrunden till det förändringsarbete som så småningom ledde fram till Göingemodellen och den förändringsresa som kommunen gjort. Som ekonomihistoriker intresserar sig Jörnmark i huvudsak för de långa perspektiven och de bakomliggande strukturella faktorerna men lyfter även fram specifika händelser och enskilda personer.

Enligt Jörnmark befann sig Östra Göinge, några år in på 2000-talet, i en mycket besvärlig situation till följd av en strukturomvandling som inneburit att sysselsättningen inom industrisektorn i kommunen minskat under en lång följd av år. Jörnmark framhåller att få andra svenska kommuner kan ha genomgått en så genomgripande omvandling som Östra Göinge när det gäller förlorade arbetstillfällen inom industrin.

Situationen förvärrades på ett dramatiskt sätt under 2005 och 2006 när Tarkett lade ner sin tillverkning av trägolv i Broby och Scania beslutade att förlägga de strategiskt viktigaste delarna av sin tillverkning i Södertälje. Till bilden av situationen hör att invånarantalet i kommunen, vid tidpunkten för dessa händelser, hade minskat kontinuerligt år från år sedan början av 1990-talet.

Mot denna bakgrund upplevde många att kommunen var på väg in i en allt djupare kris. Strukturellt bedömdes den gamla förvaltnings- och nämndsorganisationen som föråldrad och situationen har beskrivits som att man befann sig i en återvändsgränd. Det fanns ”ingen vision om framtiden, inget tillväxtperspektiv och ingen helhetssyn”. Kommunala beslut fattades i stuprörsliknande strukturer utan hänsyn till vad som pågick i andra sektorer. Eftersom befolkningen både minskade och åldrades krympte skattebasen, vilket satte allt fokus på kostnader, eventuella skattehöjningar och sparande. Man var inne i en negativ utvecklingsspiral som verkade omöjlig att hejda.²

I denna situation insåg ledande förtroendevalda, i flera av de politiska partier som vid denna tid var representerade i kommunfullmäktige, att något måste göras för att vända utvecklingen i en annan riktning. Den långsiktigt negativa utvecklingen av arbetstillfällen, invånarantal och krympande kommunalt handlingsutrymme ledde, tillsammans med de akuta företagsnedläggningarna, fram till en krismedvetenhet som beredde marken för kommande radikala förändringar av kommunens organisation och arbetssätt.

¹ Östra Göinge, Jan Jörnmark 2017

² Se Jörnmark, 2017

Åren 2006-2008, politiskt fotarbeta, viktiga principbeslut och förberedelser för ett nytt arbetssätt

I de politiska partier som var representerade i fullmäktige, fanns runt 2006 - 2008 en ganska bred förståelse för att man måste göra något för att vända den pågående utvecklingen. Det minskade antalet arbetstillfällen inom industrisektorn, den negativa befolkningsutvecklingen och de akuta företagsnedläggningarna hade skapat en krismedvetenhet som gjorde att man var mottaglig för nytänkande. Därför blev de förändringstankar som kom att presenteras av kommunalrådet Tommy Johansson (S) och oppositionsrådet Patric Åberg (M) ganska väl mottagna, man var beredd att pröva nya lösningar, nya förhållningssätt och en ny organisation för kommunen. Under 2006 pågick därför diskussioner i partier och partikonstellationer om hur man skulle gå vidare för att forma en modern och ändamålsenlig kommunal organisation som kunde hantera de stora utmaningar man såg framför sig. Man var överens om problembild och om vad man ville uppnå i stort. Den viktigaste utmaningen var att bryta den negativa befolkningsutvecklingen och att stärka kommunens förmåga att klara sina åtaganden inom givna ekonomiska ramar³. Därför behövdes en långsiktig målbild, större helhetssyn, bättre styrning, större medborgar- och kundfokus, tydligare ansvarsfördelning mellan politik och förvaltning och ett mer aktivt fullmäktige som tog ansvar för och bättre klarade att peka ut den långsiktiga inriktningen för kommunen.

Men hur skulle man gå tillväga för att uppnå allt detta? Inför förändringsarbetet var man överens om att utgå

från medborgaren, kunden eller brukaren, hur man nu vill beteckna alla dem som varje dag kommer i kontakt med kommunens välfärdstjänster eller servicefunktioner. Man ville börja förändringsarbetet nerifrån, i förvaltningen, där de dagliga mötena med invånare sker. Vid omorganisationer i kommuner är det annars vanligt att börja med den politiska organisationen och att därefter anpassa förvaltningsorganisationen efter de behov man upplever att politiken har. I Östra Göinge ville man istället göra tvärt om för att säkerställa att organisationen på riktigt skulle kunna möta invånarnas behov och önskemål.

Med den utgångspunkten togs därför 2006 ett första inriktningsbeslut om en ny förenklad förvaltningsorganisation. Kommunfullmäktige beslutade i § 79/2006 bl.a. följande;

- En ny gemensam förvaltningsstruktur tillskapas, innebärande att huvuddelen av verksamheterna läggs under en förvaltning
- De nuvarande förvaltningarna upphör och verksamheterna organiseras i block med likartad verksamhet inom varje block
- Kommunchefen blir förvaltningschef

År 2007 rekryterades Erik Lidberg som ny kommunchef vars första och inledningsvis mest prioriterade uppgift blev att planera för en gemensam kommunförvaltning utifrån de principer som fullmäktige beslutat. Parallellt pågick även diskussioner kring framtida politisk organisation mellan ledande förtroendevalda, kommunchef och andra nyckelpersoner i förvaltningen.

³ Politisk organisation för Vision 2015. Slutrapport och förslag från den parlamentariska kommitté som 2008 fick i uppdrag att föreslå ny politisk organisation.

Erik Lidberg, kom att bli mycket betydelsefull för det förändringsarbete som genomfördes, inte bara genom sin roll som kommunchef utan även genom sin bakgrund i och sina erfarenheter från Volvo IT i Göteborg. Han bidrog till genomförandet av en näringslivsinfluerad förändringsmodell som byggde på tre delar: strategi, struktur och arbetssätt/kultur. I normala fall bygger den typen av förändring på att strategin definieras först, varefter strukturen följer i nästa steg. På grund av det tempo som ansågs nödvändigt för att initiera en vändning kom Östra Göinge istället att genomföra flera steg samtidigt. Den övergripande strategin tog fasta på behovet av befolkningstillväxt och därmed också en expansiv ekonomi och starkare skattebas⁴.

Som ett uttryck för tillväxtperspektivet skapades, tidigt under 2008, visionen ”15 000 stolta Göingar”, som tydligt signalerar en ambition att åstadkomma ett brott på den flera decennier långa stagnationen. Initiativet togs av kommunalrådet Tommy Johansson och kommunchefen Erik Lidberg. Visionen togs fram under ett internat i Varberg i januari 2008, då en bred krets ledande förtroendevalda och nyckelpersoner i förvaltningen slutligen, efter ett par dagars intensiva diskussioner, landade i den korta och koncisa visionen ”15 000 stolta Göingar” som därefter varit vägledande för allt utvecklings- och förändringsarbete i kommunen. Visionen ger som sagt uttryck för ett tillväxtperspektiv men rymmer också, genom ordet ”stolta”, en kvalitativ dimension.

När nu visionen fanns på plats och arbetet med att forma förvaltningsorganisationen pågick för fullt var det dags att också ta fram förslag till en ny politisk organisation, för att ersätta den gamla som i stort sett funnits

sedan kommunen bildades 1974. Kommunfullmäktige gav därför i mars 2008 kommunstyrelsen i uppdrag att ”...tillsätta en parlamentarisk kommitté för översyn av nämndsorganisationen med syftet att förvaltnings- och nämndsorganisationen skall fungera som en helhet ur ett medborgarperspektiv”⁵.

I april 2008 blev det samtidigt tydligt att dåvarande socialnämnd inte skulle klara sitt uppdrag, ens inom den nya utökade budgetram som fullmäktige beviljat året innan, vilket ledde till en förtroendekris mellan kommunstyrelsen och nämnden. Kommunrådet Tommy Johansson (S) och oppositionsrådet Patric Åberg (M) blev nu överens om att den enda lösningen var att avveckla nämnden, vilket de under en mycket kort och intensiv process framgångsrikt förankrade i sina respektive partier. Under den process som ledde fram till beslutet att avveckla socialnämnden, framstod det allt tydligare att de båda kommunalråden var överens om väldigt mycket som rörde kommunens utmaningar och om hur dessa borde mötas.

Kommunalråd och oppositionsråd var överens om att man inte kunde förlita sig på att någon annan, vare sig regional eller statlig aktör skulle rycka ut för att lösa kommunens problem, man måste själv hitta en väg framåt. Samverkan med andra aktörer var visserligen viktig men kommunen måste vara pådrivande utifrån en egen vision av vad man ville uppnå på sikt. Den tid när man kunde lösa problem genom att skjuta till nya medel genom skattehöjningar var förbi, nu krävdes andra lösningar. Man var enig om att kommunens organisation och arbetssätt behövde förändras radikalt för att bättre kunna möta nuvarande och framtida utmaningar. Båda

4 Jörnmark, Östra Göinge, 2017.

5 Kommunfullmäktige §24/2008.



upplevde att dåvarande organisation, med facknämnder som ansvarade för olika politikområden och disponerade över egna förvaltningar, var förlegad och att den hindrade långsiktighet, helhetssyn och effektiv styrning.

När de båda ledande företrädarna för de två stora partierna i fullmäktige var överens om problembild och huvuddrag i vad som behövde göras så var en viktig förutsättning för att åstadkomma en förändring på plats. Men vad tyckte övriga medlemmar i de båda partierna och i övriga partier som skulle vara med och besluta om en eventuell förändring? Kommunalråd och oppositionsråd insåg att de, var och en, hade ett viktigt internt politisk förankrings- och fotarbete att göra innan man kunde gå vidare till beslut och att arbetet i den parlamentariska kommitté som tillsats, skulle bli avgörande för kommunens framtida utveckling.

Den parlamentariska kommittén inledde sitt arbete i september under ledning av kommunstyrelsens ordförande Tommy Johansson. Alla partier var representerade i förhållande till storlek i kommunfullmäktige. Arbetet i den parlamentariska kommittén gick snabbt och den överlämnade sitt förslag till ny politisk organisation redan i början av november 2008, vilket tyder på att kommunalråd och oppositionsråd genomfört ett mycket gott politiskt förankringsarbete, redan innan kommittén påbörjade sitt arbete.

Den parlamentariska kommittén föreslog i korthet följande:

- Kommunstyrelsen får ansvar för all operativ verksamhet och facknämnderna avvecklas. Detta möjliggör ett större helhetsperspektiv, en bättre styrning av kommunen och en effektivare resursanvändning.
- Eftersom kommunstyrelsen inte kan ha tillsyn över sin egen verksamhet måste det finnas en särskild nämnd för detta för att undvika jävssituationer med namnet Tillsyns- och tillståndsnämnden (TT-nämnden).
- Enligt Vallagen ska det även finnas en valnämnd med ansvar för att genomföra de allmänna valen.
- Kommunfullmäktiges ansvar för den långsiktiga utvecklingen av kommunen stärks genom att två permanenta fullmäktigeberedningar inrättas som ska peka ut riktningen inom prioriterade politikområden.
- Vid behov kan även tillfälliga beredningar tillsättas för särskilda frågor som ligger utanför de fasta beredningarnas ansvarsområde.

Att det politiska förankringsarbetet var väl genomfört framgår också av att de dåvarande nämnderna överlag tillstyrkte förslaget, med undantag av önskemål om några mindre justeringar och tillägg, trots att det innebar att facknämnderna skulle upphöra. Nämnderna var positiva till de tankar som förslaget vilade på och till de effekter som det syftade till att uppnå.

Nu var det 2009 – En helt ny och modern organisation införs

Den politiska organisationen

Efter den interna remissrundan beslutade kommunfullmäktige i januari 2009⁶ att från och med 2009-03-30 införa en ny politisk organisation inom de ramar som den parlamentariska kommittén föreslagit. I enlighet med förslaget kom den nya politiska organisationen att se ut som framgår av fig.1.

För att den nya organisationen skulle kunna fungera som det var tänkt måste också alla centrala styrdokument som styr fullmäktiges och nämndernas arbete ändras i enlighet med beslutet. I februari fastställde fullmäktige därför ny arbetsordning för sin egen verksamhet, nya reglementen för nämnderna och nya arvodesbestämmelser, eftersom beslutet också innebar stora förändringar när det gäller de förtroendevaldas uppdrag.

Kommunstyrelsen och den nya TT-nämnden fick också i uppdrag att utarbeta nya delegationsordningar anpassade efter den nya organisationen. Särskilt för kommunstyrelsens del innebar detta en kraftig omarbetning eftersom den fick ansvar för i princip all den verksamhet som tidigare legat på facknämnderna och dessas ansvar måste nu delegeras till utskott eller tjänstemän. Kommunfullmäktige betonade i sitt beslut att det var viktigt att de nya delegationsordningarna fastställdes så snabbt som möjligt efter övergången till den nya organisationen för att bibehålla full beslutskompetens i organisationen.

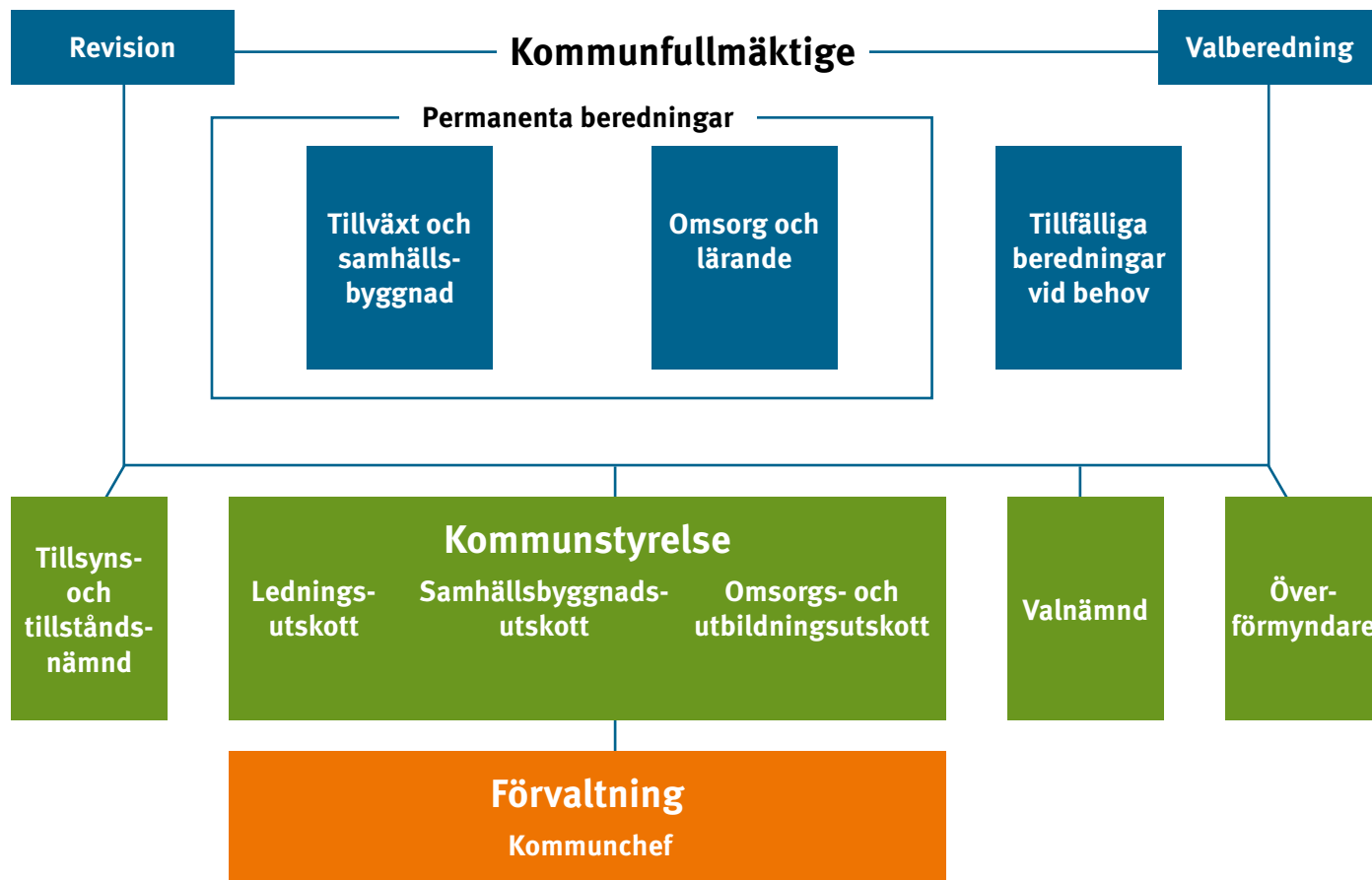
De nyskapade beredningarnas uppdrag var att i projektform ta fram styrdokument med långsiktiga inriktningsmål inom politikområden som kommunfullmäktige ansåg vara strategiskt viktiga för att uppnå visionen 15 000 stolta göingar. För att balansera kommunstyrelsens nya starkare ställning som enda verksamhetsansvarigt politiskt organ fick kommunfullmäktiges presidium en ny och viktigare roll jämfört med tidigare och fick därför tillgång till särskilt tjänstemannastöd i organisationen.

Det får betraktas som mycket ovanligt, i det närmaste unikt, att genomföra en så genomgripande förändring av den politiska organisationen under en pågående mandatperiod. Normalt sker sådana förändringar av organisationen och de förtroendevaldas uppdrag i samband med en ny mandatperiod, då uppdragen ändå måste ses över med utgångspunkt i det nya valresultatet och man har god tid på sig att internt i partierna förbereda fördelningen av olika uppdrag. Att förändringen ändå genomfördes i full politisk enighet under pågående mandatperiod möjliggjordes sannolikt av en utbredd insikt i de politiska leden om behovet av en ny modern politisk organisation och ett nytt och mer framtidsinriktat arbetssätt. En insikt som bottnade i de stora utmaningar som kommunen stod inför. En förutsättning var säkert också en pragmatisk grundhållning och en prestigelös vilja att överpartigränserna åstadkomma en långsiktigt bra utveckling för kommunen. Sannolikt var också det faktum att både kommunalråd och oppositionsråd var överens om behovet av förändring avgörande, liksom deras förmåga att skickligt och i samförstånd förankra de nya tankarna i sina respektive partier och samarbetskonstellationer.

⁶ Kommunfullmäktiges beslut §1/2009

Fig. 1 Den nya politiska organisation som infördes från och med 30/3 2009:

Politisk struktur

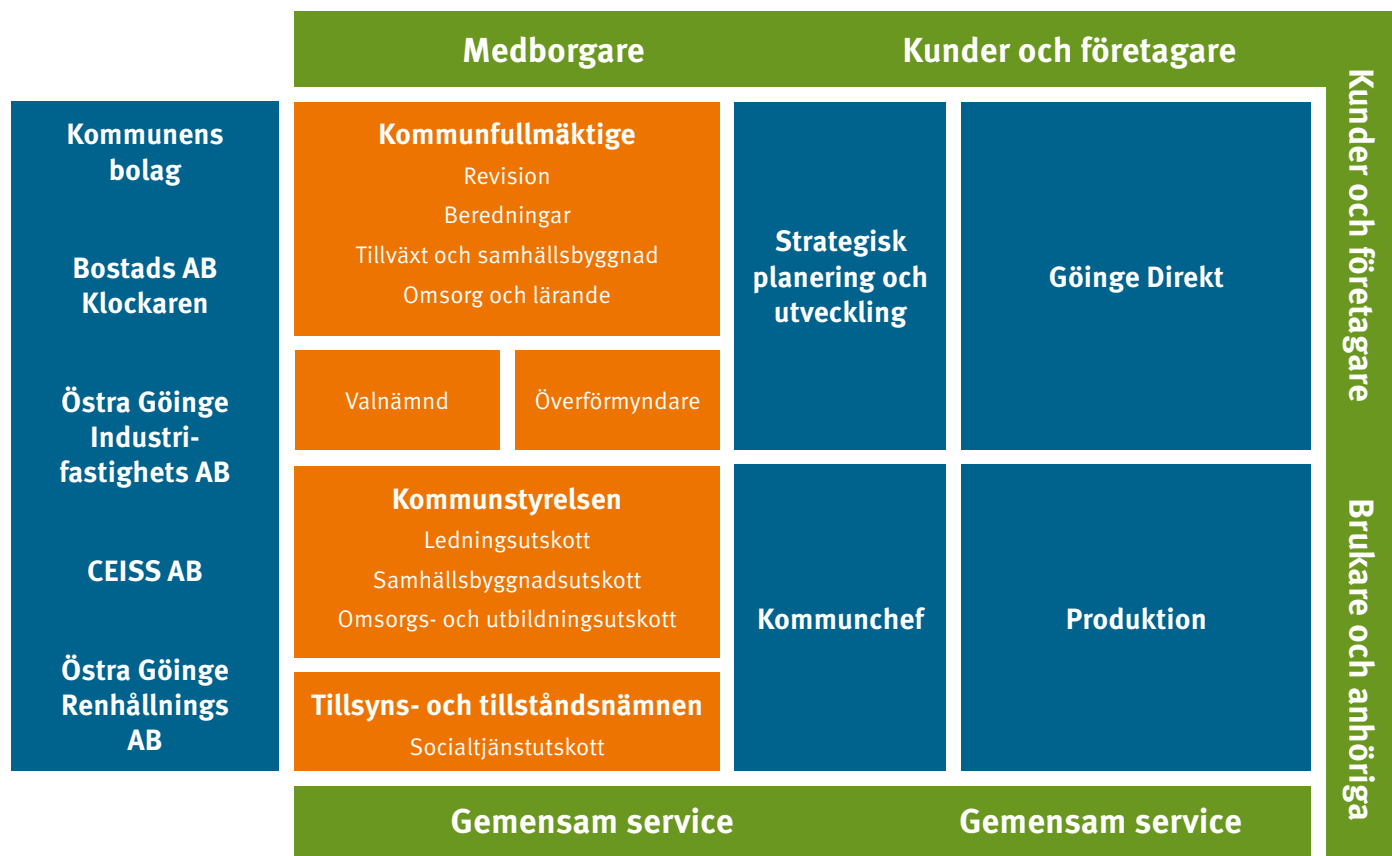


Förvaltningsorganisationen

Som nämns ovan fattades redan 2006 beslutet att en gemensam förvaltningsstruktur med *en* förvaltning skulle skapas och redan 2007 påbörjade kommunchefen Erik Lidberg ett förberedande arbete för att åstadkomma detta. Arbetet intensifierades under 2008 med en mängd arbetsgrupper som ansvarade för att utveckla olika delar av den nya sammanhållna organisationen. Kommunchefen och kommunalrådet ansvarade särskilt för att förvalt-

ningsorganisation och politisk organisation anpassades till varandra på ett bra sätt. Något ytterligare politiskt beslut av kommunfullmäktige utöver beslutet från 2006 ansågs inte behövas när det gällde förvaltningsorganisationen. Från den 30/3 2009 började alltså även den nya förvaltningsorganisationen att gälla och kommunens samlade organisation såg då ut enligt Fig. 2

Fig. 2 Kommunens samlade organisation från 30/3 2009.



Den nya förvaltningen organiserades i ett par övergripande "block" eller avdelningar. I Produktionsavdelningen samlades större delen av kommunens tjänsteproduktion uppdelat på ett ganska stort antal verksamheter. Här ingick skola, omsorg, hälso- och sjukvård, ekonomiskt och annat bistånd, teknisk verksamhet och räddningstjänst. Produktionsavdelningen rapporterade inledningsvis både till kommunstyrelsen och till TT-nämnden. Till TT-nämnden redovisades försörjningsstöd, missbruksfrågor, barnavård, psykiatri och LSS och till kommunstyrelsen alla övriga frågor.

Det kan noteras att Tillsyns- och tillståndsnämnden under den första tiden alltså inte bara ansvarade för tillsyns- och myndighetsutövning kopplat till plan- och byggfrågor utan även för myndighetsutövning och biståndsbeslut gentemot enskild inom socialtjänstens område. Nämndens uppdrag kom efter något år att begränsas enbart till frågor inom plan- och byggväsendet och miljöbalkens område medan kommunstyrelsen tog över rollen som socialnämnd.

Uppdraget för Göinge Direkt var att vara en enkel väg in i kommunen enligt devisen "En väg in". Tanken var att underlätta för invånarna genom att lösa så många frågor som möjligt direkt "över disk". I Göinge direkt ingick även bibliotek, kultur och fritid samt turism, liksom bostadsanpassning och färdtjänst. För att undvika jävsförhållande mellan tillsyn och drift av verksamhet kom även miljö- och byggfrågor inledningsvis att tillhöra Göinge Direkt.

Ansvarsområdet för Gemensam service var internt stöd till verksamheterna när det gällde nämnds-, verksamhets-, ekonomi- och personaladministration samt IT. Här fanns också ansvaret för upphandlingsfrågor, säkerhetsarbete, kvalitets- och metodutveckling samt viss utredningskompetens.

Här kan nämnas att en av de frågor som var kontroversiella i början av den nya organisationen var centraliseringen av administrativa stödresurser till Gemensam service. Det fanns initialt, men även fortsättningsvis, ett motstånd i förvaltningen att lämna ifrån sig den typen av resurser. Man menade att ett effektivt administrativt stöd förutsatte att den administrativa personalen var organisatoriskt knuten till den verksamhet som den skulle stödja. Så småningom kom också dessa resurser att återföras till de olika verksamheterna.

Redan från början betonades de långsiktiga strategiska frågorna som viktiga. Ansvaret för dessa frågor i förvaltningen placerades i Strategisk planering och utveckling (SPU)⁷. SPU sorterade inledningsvis direkt under kommunchefen och uppdraget omfattade infrastruktur, kollektivtrafik, översikts- och detaljplaner, boendefrågor och bostadsförsörjningsprogram, näringslivsfrågor, varumärkes- och profilfrågor, marknadsföringsstrategier och samordning av åtgärder inom ramen för Vision 2015⁸.

⁷ Nuvarande Strategisk planering och utredning.

⁸ Årsredovisning 2010.



Ständiga
förbättringar

Den första tiden – en tid av lärande och sökande efter nya roller

En ny organisationsstruktur och formellt ändrade ansvarsförhållanden kan vara nödvändigt för att uppnå det man vill med organisationen. Men det är inte tillräckligt. När den nya organisationen var beslutad och på plats gällde det att hitta nya roller och arbetssätt som passade i den nya strukturen och som bidrog till att uppnå organisationens mål.

Detta var en insikt som tidigt drabbade de förtroendevalda som fick uppdrag i de nya beredningarna. Rollen som ledamot eller ordförande i en beredning ställde helt nya krav jämfört med arbetet i en traditionell facknämnd eller kommunstyrelse, där man i stort sett ägnar sig åt att fatta formella beslut utifrån en föredragningslista med ärenden som förberetts av förvaltningen.

Beredningsarbetet var däremot något helt nytt och oprövat. Detta gav inledningsvis upphov till en del förvirring och frustration. Man ville snabbt komma igång med det nya men visste inte riktigt hur man skulle gå tillväga. Den nyvalda ordföranden för en av de två fasta beredningarna gav uttryck för denna upplevelse av otydlighet och brist på beprövade redskap när han vid ett av de första mötena, då beredningarnas roll och uppdrag diskuterades, yttrade de sedermera bevingade orden ”Ge mig en sekreterare så att jag kan börja delegera”.

Efter en tid fann beredningarna emellertid sina arbetsformer och har under årens lopp tagit fram en stor mängd styrande dokument med långsiktiga inriktningsmål för kommunen inom prioriterade politikområden⁹.

Även i den samlade förvaltningen gällde det att finna nya roller, kontaktvägar och förhållningssätt. Ganska tidigt inleddes ett arbete med att, som en del av styrningen av kommunen, ta fram en gemensam värdegrund som angav hur medarbetarna skulle förhålla sig till varandra, till kunderna och till sitt uppdrag. Utvecklingen av förvaltningens arbete inspirerades och präglades också redan från början av tankar från den privata sektorn i form av Scanias Lean-tänkande som karaktäriseras av flexibilitet och ständigt lärande. Ständiga förbättringar, genom kartläggning av befintliga och utveckling av nya effektivare processer, blev ett arbetsredskap som betonades mycket starkt under de första åren med den nya förvaltningen. Hela förändringsarbetet formaliseras och sammanfattas i Göingemodellen, kommunens ledningsfilosofi som började utvecklas under åren efter 2009, och kan ses som ett systematiserat styrdokument och redskap för att förverkliga visionen om 15 000 stolta göingar. Mer om arbetet med värdegrund och arbetssätt finns att läsa i avsnittet om Göingemodellen.

⁹ Se bilaga.

Tiden efter 2010

Maktskifte och en ny generation tar vid

Valet i september 2010 innebar att socialdemokraterna, som varit dominerande i Göingepolitiken sedan kommunen bildades 1974, tvingades lämna ifrån sig makten till en borgerligt dominerad femklöver bestående av Moderaterna, Centerpartiet, Folkpartiet/Liberalerna, Kristdemokraterna och Miljöpartiet. Nytt kommunalråd efter Tommy Johansson (S) blev Patric Åberg (M). Den nya majoriteten tillträdde den 1 januari 2011.

Maktskiftet innebar också ett generationsskifte. Många av femklöverns ledande företrädare, som fick viktiga positioner i den nya politiska ledningen, var relativt unga jämfört med tidigare. Flera av dem, inklusive kommunalrådet, var strax under 30 år.

I oktober 2010 anställdes Jonas Rydberg som ny kommunchef efter Erik Lidberg som slutat sin anställning i kommunen ett år tidigare, då han genomfört sitt upp-

drag att omorganisera förvaltningsorganisationen. Jonas Rydberg har med respekt för de principer som 2009 års förändring vilar på haft en mycket viktig roll för att, efter de stora initiala förändringarna, skapa stabilitet i förvaltningsorganisationen och för att därefter löpande anpassa den till de över tid skiftande politiska prioriteringarna inom ramen för vision 2015.

Den nya politiska ledningen förvaltade inledningsvis det förtroende man fått av väljarna genom att ta sig an uppdraget med mycket stor energi. Man rivstartade med att ge förvaltningen i uppdrag att inom 100-dagar genomföra eller påbörja 36 punkter där man ansåg att det var särskilt viktigt att snabbt åstadkomma resultat¹⁰. 100 dagarsprogrammet hade ett brett fokus med punkter som tar sikte på såväl tillväxt, genom bättre kommunikationer, intensifierat näringslivsarbete och utvecklade boendemiljöer, som kvalitén i kärnverksamheterna. I programmet finns också punkter som syftar till bättre styrning av kommunkoncernen, liksom till att säkerställa långsiktigt goda förutsättningar för kommunens ekonomi.

¹⁰ Östra Göinge kan mer – Femklöverns 100-dagarsprogram vid makttillträdet 2011.



Maktskiftet innebar däremot ingen skillnad i synen på de beslut som fattats de föregående åren när det gäller vision, kommunens organisation eller grundläggande arbetssätt med Lean-koncept och ständiga förbättringar. Dessa förändringar hade ju genomförts i politisk enighet och förankrats väl över partigränserna. Skillnaden var innehållet i politiken inte principerna för hur kommunen skulle organiseras, styras eller vilket arbetssätt som skulle användas för att uppnå de politiska målen.

Inom ramen för denna samsyn kring grundläggande spelregler har den nya kommunledningen efter maktskiftet befäst och utvecklat både organisation och arbetssätt, allteftersom nya erfarenheter vunnits och förutsättningar ändrats. Inom ramen för och med stöd av den grundläggande struktur och de redskap som fastställdes genom fullmäktiges beslut 2009 har man målmedvetet förverkligat många av sina mål, när det gäller att utveckla kommunens verksamheter och kommunen som plats att leva och verka på, på ett sätt som rönt uppmärksamhet och uppskattning i kommunen¹¹ och i omvärlden¹². Inte minst en målmedveten och uthållig prioritering av samhällsplanering och byutveckling har präglat den förda politiken sedan 2011. Mer om detta i följande avsnitt.

Fortsatta förändringar av organisationen

Den politiska organisationen

Den politiska organisation som infördes 2009 har utvärderats och justerats vid två tillfällen sedan dess. Justeringarna har gjorts i samband med valen 2014 och 2018 och de därpå följande mandatperioderna¹³. De förändringar som gjorts kan i korthet sammanfattas enligt följande:

- Inför mandatperioden 2015–2018 övergick man från fasta beredningar i fullmäktige till tillfälliga. Fördelarna med denna förändring bedömdes bland annat vara att fler förtroendevalda kan skolas in och få politisk erfarenhet eftersom nya ledamöter tillsätts för varje nytt uppdrag, till skillnad från när man har fasta beredningar.
- En politisk planeringsberedning tillsattes i samband med mandatperioden 2015–2018 med övergripande ansvar för samordning mellan de politiska organen i kommunen, utveckling av fullmäktiges arbetsformer och med tydligt ansvar för att planera och följa upp beredningarnas arbete.
- Inför mandatperioden 2019–2022 upphörde den politiska planeringsberedningen och dess ansvar övertogs av fullmäktiges presidium. Istället infördes Gruppleदारforum som består av fullmäktiges presidium och partiernas gruppleदार i kommunfull-

¹¹ Detta torde framgå av valresultaten inte minst i 2018 års val.

¹² T.ex. Intervju med Inger Sellers, avdelningen för regional utveckling, vid Region Skåne

¹³ Redan dessförinnan gjordes dock 2011 en mindres förändring av utskottsorganisationen och ansvarsfördelningen mellan kommunstyrelsen och TT-nämnden genom att socialtjänstutskottet i TT-nämnden upphörde och ersattes av ett individutskott i kommunstyrelsen. I kommunstyrelsen avskaffades samma år samhällsbyggnadsutskottet vars ansvar övertogs av ledningsutskottet.

mäktige. Uppdraget är att fortsatt utveckla kommunfullmäktiges arbetsformer och att vara ett dialogforum mellan presidiet och de politiska partierna kring omvärldsfrågor, angelägna beredningsuppdrag och viktiga frågor som i övrigt ska beslutas av fullmäktige.

- Inför mandatperioden 2019–2022 infördes ”Göinge tänker nytt” en slags dialogplattform för att i seminarieform diskutera och utbyta tankar kring viktiga samtids- och framtidsfrågor för kommunen. Göinge tänker nytt infördes som ett alternativ till beredningsuppdrag för att hantera och bereda omvärldrelaterade frågor.
- Inför mandatperioden 2019–2022 tidigare lades kommunstyrelsens mandatperiod så att styrelsen numera tillträder redan i november valåret.
- Inför mandatperioden 2019–2022 ändrades kommunstyrelsens utskottsorganisation för att skapa bättre förutsättningar för politisk uppföljning och utvärdering av måluppfyllelse och av förvaltningens verksamhet. Det tidigare omsorgs- och utbildningsutskottet upphörde och dess ansvarsområde övertogs av planeringsutskottet som i sin tur ersatte det tidigare ledningsutskottet. Ett nytt resultatutskott inrättades med enda uppdrag att följa upp, utvärdera och politiskt analysera verksamhet och måluppfyllelse.

Särskilda frågor som varit aktuella kring den politiska organisationen

I övrigt kan nämnas vissa frågor kring den politiska organisationen som på olika sätt diskuterats och varit aktuella under hela perioden från 2011 fram till idag och där man prövat olika lösningar för att finna lämpliga arbetsformer:

Samverkan och samordning mellan kommunstyrelsen och kommunfullmäktige

Frågeställningen har allmän giltighet men diskuterades särskilt under en period när många beredningsuppdrag genomfördes under relativt kort tid. Kommunfullmäktige ger uppdrag till beredningar att ta fram långsiktiga inriktningar för kommunen inom viktiga politikområden. Då är viktigt att det finns praktiska former för dialog mellan kommunstyrelsen och kommunfullmäktige kring vilka beredningsuppdrag som är viktiga och i vilken takt uppdrag genomförs eftersom förvaltningen, som kommunstyrelsen ansvarar för, måste sätta av resurser för uppdragens genomförande. Kommunstyrelsen måste också ha praktiska förutsättningar att kunna verkställa de fullmäktigebeslut som föranleds av beredningsuppdrag. Även om det under senare år inte har genomförts särskilt många beredningsuppdrag så har frågan som sagt allmän giltighet och det är viktigt att hitta bra samverkansformer mellan fullmäktige och kommunstyrelsen för att styrningen av kommunen ska fungera väl.

Utveckling av kommunfullmäktige och dess arbetsformer

Ambitionsnivån att utveckla fullmäktiges arbetsformer har varit mycket hög under hela perioden, vilket kommer till uttryck i devisen "Sveriges bästa fullmäktige" som myntades av tidigare fullmäktigeordföranden Camilla Westdahl. Insatser för att uppnå detta har bland annat

omfattat att pröva olika former för debatter inom viktiga politikområden, externa föreläsare från akademien eller andra organisationer, ambitiösa utbildningsinsatser för både nyvalda och mer erfarna fullmäktigeledamöter. Ett fortsatt fokus på att utveckla fullmäktige är viktigt för att det ska kunna ta den tänkta rollen som ansvarigt för att peka ut den långsiktiga inriktningen för kommunen inom prioriterade politikområden.

Samverkan med kommunens revisorer

Mycket tid och kraft har under senare år ägnats åt att utveckla samverkan med kommunens revisorer. Tidigare upplevdes att revisorernas granskningar ofta missade frågor som var viktiga för fullmäktiges ansvarsutkrävande eller att de reviderade och utredde risker som förvaltningen redan undanröjt, vilket till stor del kunde förklaras av bristande dialog mellan revisorerna och den politiska ledningen. Under senare år har emellertid samverkan med revisorerna utvecklats mycket positivt och det är viktigt för fullmäktiges möjlighet till ansvarsutkrävande, och därmed för styrningen av kommunen, att denna goda samverkan bibehålls och gärna utvecklas ytterligare.

Kommunstyrelsens inre arbete

Frågor kring kommunstyrelsens inre arbete har diskuterats under hela perioden sedan 2011. Det har bland annat handlat om utskottens roll och ansvar sinsemellan men också i förhållande till kommunstyrelsen som ansvarig nämnd och vilka typer av frågor som ska behandlas i utskott respektive styrelse. Det har förtydligats att utskottens roll främst är beredande och att de som sådana organ inte har något eget ansvar för verksamheten utan att ansvaret för all verksamhet är kommunstyrelsens, även i de fall utskotten har beslutskompetens delegerad till sig.

Kommunstyrelsens uppföljning av förvaltningens verksamhet och dess återrapportering till kommunfullmäktige

Denna fråga är kopplad till utvecklingen av kommunens styrmodell, ett arbete som startade 2011 och som pågick till 2018 då den sista byggstenen var på plats, i och med att det slutligen klargjordes hur uppföljning av verksamhet och resultatmål ska gå till. I den utvärdering av kommunstyrelsens inre arbete som gjordes 2014 konstaterades att utskotten ska vara kommunstyrelsens redskap för just uppföljning och utvärdering men att detta uppdrag krävde redskap och rutiner som vid det tillfället ännu kvarstod att utveckla. Men därefter har utskottens roll blivit tydligare dels genom beslutet att inrätta ett resultatutskott dels genom att styrmodellen kompletterats med hur den politiska uppföljningen av verksamheten ska ske genom verksamhetsrapporter, politiska analyser av dessa och debatter i kommunfullmäktige av de politiska analyserna.

Förändringar av förvaltningsorganisationen

Även förvaltningsorganisationen har justerats vid ett antal tillfällen sedan den stora förändringen 2009. De grundläggande principer som den ursprungliga förändringen bygger på gäller dock fortfarande; en samlad förvaltning organiserad i ett antal "block" utifrån ett medborgarperspektiv med kommunchefen som förvaltningschef. Inom denna ram har det dock skett förändringar. Kommunchefen har på delegation själv rätt att besluta om ändringar av förvaltningsorganisationen, vilket han också gjort när det bedömts vara nödvändigt.

Fig. 3 Kommunens förvaltningsorganisation efter förändringen 2016.



- Avdelningen Samhällsbyggnad bildades den 1 oktober 2011 och vissa enheter som tidigare organiserats under Teknik i den stora produktionsavdelningen tillfördes då den nya avdelningen. Från Göinge Direkt flyttades dessutom miljö- och byggenheten till samhällsbyggnadsavdelningen. Samhällsbyggnads- och planeringsfrågorna bedömdes vara så viktiga för kommunens utveckling som attraktiv plats att bo och verka på att det krävdes en egen verksamhet med ett tydligt och renodlat uppdrag att utveckla dessa frågor och med en samhällbyggnadschef som rapporterade direkt till kommunchefen.
- Gemensam Service upphörde under 2011 och ersattes av Ledningsstöd och service med syftet att ytterligare utveckla och förbättra de interna stödfunktionerna till kärnverksamheten.
- Kommunen tog år 2012 in näringslivsfrågorna i den egna organisationen, från den ekonomiska föreningen Göinge Näringsliv, genom att bilda en näringslivsenhet och anställa en näringslivschef. Mer om detta i ett särskilt avsnitt nedan.
- Göinge Direkt upphör 2013.
- Den 1 september 2016 genomfördes en större förändring av förvaltningsorganisationen. Bakgrunden var att kommunchefen i samband med kommunfullmäktiges beslut om mål- och resultatplan 2016-2019 fick i uppdrag att genomföra en uppgradering av Göingemodellen, kommunens ledningsfilosofi, som succesivt vuxit fram sedan 2008/2009. Enligt uppdraget syftade uppgraderingen till att förstärka förvaltningens politiska följsamhet, förstärka förvaltningens strategiska förmåga och förstärka första linjens förutsättningar att driva utveckling för att höja kvaliteten. Förändringen innebar att den stora

produktionsavdelningen upphörde, kärnverksamheterna renodlades i fyra verksamhetsområden och att lednings- och stödfunktionerna organiserades i fyra andra verksamhetsområden. I och med denna justering upphörde tidigare Ledningsstöd och service och administrativa resurser och resurser för kvalitets- och utvecklingsarbete tillfördes verksamheterna.

- Den 1 januari 2020 genomfördes ytterligare en förändring av förvaltningsorganisationen. Bakgrunden var att den politiska ledningen i mål- och resultatplanen för 2020–2023 beslutat ersätta de tidigare utmaningsområdena med fyra prioriterade områden och fyra nya resultatmål som ska nås senast vid utgången av 2023. I mål- och resultatplanen sägs också att ett hållbarhetsperspektiv ska finnas med i allt som görs. Det bedömdes därför att förvaltningsorganisationen återigen behövde ändras för att ha bättre förmåga att nå de politiska målen inom de prioriterade områdena. Förändringen syftade också till att stärka helhetsperspektivet som är en bärande del i Göingemodellen och att flytta ekonomiska resurser från ledningen till verksamheterna.
- Genom förändringen den 1 januari 2020 är nu kärnverksamheterna indelade i tre verksamhetsområden medan lednings- och stödfunktionerna är indelade i tre avdelningar.
- I korthet innebär 2020 års förändring en sammanläggning av de tidigare verksamhetsområdena Inflyttning och arbete och Familj och utbildning till ett större verksamhetsområde kallat Utbildning och arbete. Den inflyttningssenhet¹⁴ som byggts upp för att hantera det stora flyktningmottagandet efter

¹⁴ Inflyttningssenheten fanns inom Inflyttning och arbete som i och med avvecklingen krympte avsevärt.

2015 kunde avvecklas under hösten 2019 eftersom antalet nyanlända gradvis avtagit till en nivå som var hanterbar utan en särskild organisatorisk enhet för ändamålet.

- Till det nya verksamhetsområdet Samhällsutveckling fördes det tidigare verksamhetsområdet Samhällsbyggnad, samt större delen av Strategi och tillväxt d.v.s. näringsliv, turism, kommunikation och kundtjänst. Därutöver tillkom, kultur- och fritid, fastighet, lokalvård, måltid, bemanning och utemiljö från andra delar av organisationen.

Fig. 4 Kommunens förvaltningsorganisation efter förändringen i januari 2020.



- Nuvarande stabsavdelningen omfattar kommunens centrala kanslifunktion och enheten Strategisk planering och utredning, som sedan 2016 års förändring hade varit en del av Strategi och tillväxt, och genom ytterligare en justering från 1 mars 2021 ingår nu även kommunikation och kundtjänst i stabsavdelningen.
- Förändringen innebär också att HR avdelningens verksamhet kan renodlas i och med att digital utveckling flyttades till det kommunala bolaget UNIKOM¹⁵ samtidigt som lönefunktionen samordnats med och lokaliserats till Osby kommun.

Andra åtgärder för att förbättra styrningen av kommunen

Utveckling av kommunens mål- och resultatstyrning

Redan från början stod det klart att en ändrad organisationsstruktur inte är tillräckligt för att styra kommunen. En effektiv styrning kräver mer än organisation och formell ansvarsfördelning. Hur man arbetar inom de organisatoriska ramarna är minst lika viktigt, liksom förhållningsätt och attityder. Det är också nödvändigt att ha en praktisk och bra modell för att ta fram tydliga och uppföljningsbara mål och för att följa upp, utvärdera och återrapportera måluppfyllelse till beslutsnivåer i ansvarskedjan.

Redan 2011 gav kommunstyrelsen kommunchefen i uppdrag att utveckla ett tydligt kommunövergripande styrsystem med utgångspunkt i organisation och arbetsätt och i januari 2012¹⁶ fastställde kommunfullmäktige en övergripande modell för ledning och styrning¹⁷. Modellen var övergripande och det konstaterades i samband med antagandet att det fanns delar av styrningen som behövde utvecklas ytterligare¹⁸. Det visade sig relativt snart att modellen till stor del gav ett bra stöd i arbetet med att ta fram mål på olika nivåer i politiken och i verksamheten medan de delar som handlade om uppföljning och utvärdering behövde utvecklas ytterligare¹⁹.

Sedan några år är styrmodellen nu kompletterad med hur den politiska uppföljningen av verksamheten ska ske genom verksamhetsrapporter, politiska analyser av dessa och debatter i kommunfullmäktige av de politiska analyserna. Nuvarande modell med ett särskilt utskott i kommunstyrelsen vars enda uppdrag är att följa upp och utvärdera förvaltningens verksamhet är uppskattad bland de flesta förtroendevalda i kommunen och torde vara ganska unik i kommunsverige. För en samlad beskrivning av kommunens styrmodell se dokumentet Styr- och ledningssystem, En sammanställning – Östra Göinge kommun.

Utöver att utveckla och dokumentera kommunens styrmodell har det sedan 2011 vidtagits en mängd andra åtgärder med syftet att förbättra styrningen av kommunens verksamhet. Bland dessa kan särskilt nämnas:

¹⁵ IT kommuner i Skåne AB, i dagligt tal UNIKOM. Bolaget ägs av Östra Göinge, Höör, Hörby och Osby och ska, tillsammans med ägarna, svara för den interna IT verksamheten i kommunerna.

¹⁶ Kommunfullmäktiges beslut 2012/§1.

¹⁷ I Östra Göinge tillämpas en modell för mål- och resultatstyrning.

¹⁸ Kommunstyrelsen beslut 2012/§3

¹⁹ Flera förtroendevalda påpekade under de första åren att de önskade en mer strukturerad återkoppling och uppföljning av verksamhetens resultat i förhållande till de politiska målen.

Förbättrad samordning av hela kommunkoncernens verksamhet

De kommunala bolagen är viktiga för samhällsutvecklingen och levnadsförhållandena i kommunen. Särskilt kommunens bostadsföretag, Göingehem, är ett viktigt redskap i detta avseende. Kommunledningen har sedan 2011 i ägardirektiv och bolagsordningar förtydligat bolagens roll och ansvar för att uppnå kommunens mål för samhällsutveckling och levnadsförhållanden. Man har också utvecklat nya och mer praktiska former för återrapportering av bolagens verksamhet till ägaren, genom till exempel nya former för bolagsredovisningar i fullmäktige. Något som markerar bostadsföretagets viktiga roll är att Göingehems VD sedan 2011 ingår i kommunens förvaltningsledning.

Utveckling av Göingemodellen

Kommunens ledningsfilosofi Göingemodellen är central för styrningen av kommunens verksamheter. Den har gradvis vuxit fram sedan förändringsarbetet 2008/2009 men 2013 brukar räknas som det år då alla väsentliga delar definitivt var på plats. Den har därefter utvecklats ytterligare och år 2016 uppgaderades den efter ett politiskt beslut till kommunchefen att genomföra en sådan uppgadering. Mer om Göingemodellen finns att läsa i ett särskilt avsnitt nedan.

Kompetensutveckling av all personal

Som ett led i utvecklingen av Göingemodellen genomfördes mellan 2011 och 2013, med stöd av medel från ESF, en mycket omfattande kompetensutveckling av all personal i kommunen. Projektet gick under namnet GoingeLean och innebar att kommunens samtliga medarbetare utbildades bland annat kring kommunens arbetssätt med ständiga förbättringar och processut-

veckling och kring Göingemodellen i övrigt. Det är avslutningen av detta kompetensutvecklingsprojekt år 2013 som brukar räknas som starttidpunkt för Göingemodellen.

En gemensam värdegrund

Under 2011 slutfördes arbetet med att ta fram en gemensam värdegrund för kommunen. Värdegrunden sammanfattas i de tre orden Öppenhet, Engagemang och Ansvar som vart och ett kan brytas ner i ett antal spelregler för hur vi förhåller oss till invånarna, varandra och vårt uppdrag som anställda och förtroendevalda i kommunen. Till värdegrunden hör en ledstjärna som fick namnet ”Här Gaur da” för att markera dess göingska förankring och för att signalera en attityd som innebär att man ser lösningar snarare än problem.

Långsiktigt stabila förutsättningar för verksamheterna genom flerårsbudgetar

Långsiktighet och förutsägbarhet är viktigt för kommunens verksamheter. Därför fastställer kommunfullmäktige flerårsbudgetar för fyra år i mål- och resultatplanen. Detta skapar stabilitet över tid och innebär bättre förutsättningar att uppnå fullmäktiges resultatmål som ju ska vara uppnådda när de fyra åren har gått. Den första flerårsbudgeten fastställdes 2011 och avsåg första gången tre år för perioden 2012–2014.

Utpekade områden för att uppnå visionen

Visionen är en gemensam långsiktig målbild för kommunens utveckling. Till den hör ett antal prioriterade politikområden som i stort sett legat fast sedan visionen fastställdes 2008 men som haft haft lite olika benämning under perioden. Ursprungligen var fyra så kallade fokusområden knutna till visionen. Dessa var Boende, Kom-

munikationer, Arbete och företagande och Kunskap och kompetens. Fokusområdena byttes i mål- och resultatplan för 2016–19 ut till utmaningsområden som var Bostäder, Arbete och företagande, Kunskap och kompetens och Åldrande. Efter valet 2018 har utmaningsområdena ersatts av prioriterade områden. Dessa är: En bra start i livet, Vägen till arbete, Det goda åldrandet och Attraktiva byar. Därutöver tillkom Hållbara Östra Göinge som en tvärssektoriell politisk prioritering som ska genomsyra allt som görs inom de prioriterade områdena.

Tillväxtperspektivet har under hela perioden varit en gemensam nämnare för de politikområden som varit knutna till visionen. Därutöver har Åldrande och Hållbara Östra Göinge tillkommit.

Utvecklad samverkan med kommunens revisorer

En god samverkan mellan kommunfullmäktige och kommunens revisorer är viktigt för styrningen av kommunen. Revisorernas uppdrag är att tillhandahålla underlag för kommunfullmäktiges prövning av om nämnder, styrelse och andra organ, som bedriver verksamhet på fullmäktiges uppdrag, tar det ansvar som följer av uppdraget. Därför har, som redan nämnts ovan, under senare år lagts mycket kraft på att utveckla en god sådan samverkan mellan fullmäktiges presidium och revisorerna.

Dokumentstruktur och styrande dokument

Det är viktigt för styrningen av kommunen att ha en ändamålsenlig struktur när det gäller styrande dokument. Enligt kommunens styrmodell tar beredningarna fram långsiktiga inriktningar för kommunen som dokumenteras i programhandlingar medan kommunstyrelsen med utgångspunkt i programhandlingar och av fullmäktige beslutade resultatmål utarbetar strategier.

Under åren efter förändringen 2009 har fullmäktiges beredningar tagit fram ett stort antal programhandlingar inom viktiga politikområden. Här kan särskilt nämnas översiktsplan 2012 respektive 2020 samt programhandlingar om jämställdhetsintegrering, framtidsutveckling, från nyinflyttad till stolt Göing och om kunskap kompetens och arbete m.fl. För en komplett förteckning av programhandlingar som fullmäktiges beredningar tagit fram se bilaga.

Kommunstyrelsen har på sin sida tagit fram ett antal strategier inom viktiga politikområden. Dessa är en trafikförsörjningsstrategi år 2012 och en trafikstrategi 2017 samt strategier för en bra start i livet, det goda åldrandet, vägen till arbete, öppen dör till näringslivet, den goda måltiden, det goda åldrandet samt strategi för det livsviktiga vattnet.

Extern samverkan

Samverkan med externa aktörer ger extra tyngd när man vill påverka utvecklingen inom politikområden som är viktiga för kommunen. Samarbetet inom Skåne Nordost har varit prioriterat och mycket värdefullt inte minst när det gäller att påverka statliga och regionala beslut om fördelning av resurser för trafikinfrastruktur.

Kommunen har också prioriterat att aktivt medverka i olika projekt och samverkansforum som drivits av Region Skåne för att säkerställa att våra perspektiv och behov inte tappas bort i regionala sammanhang och beslutsprocesser.

Lobbyverksamhet och påverkan

Det är viktigt att arbeta på så många plan som möjligt och att utnyttja alla tillgängliga kanaler och kontakter för att driva kommunens intressen. Kommunens politiska

företrädare har målmedvetet och uthålligt under perioden fört fram kommunens synpunkter till politiska partier, statsråd och myndigheter på riksplanet i frågor som är viktiga för Östra Göinges utveckling. Det har handlat om ett brett spektrum av frågor alltifrån flyktingmottagning till infrastruktur och transportsystem.





Göingemodellen

– Vår ledningsfilosofi

Göingemodellen blir till

I samband med Scantias beslut att flytta sin produktionsanläggning till Södertälje 2005/2006 inleddes ett nära samarbete mellan kommunledningen och företaget för att gemensamt hitta lösningar för att mildra konsekvenserna av beslutet. Kommunledning och politiker kom då i kontakt med Scantias produktionssystem som bygger på Lean och karaktäriseras av flexibilitet och ständigt lärande. Med detta tänkesätt och kommunens vision som grund byggdes sedan i olika steg kommunens ledningsfilosofi som kom att få namnet Göingemodellen.

År 2009 påbörjades en förstudie med stöd från ESF – Europeiska Socialfonden. Ett antal chefer fick förståelse för vad arbetssättet som bygger på Lean innebär och hur ledarskapet behöver förändras för att skapa delaktighet hos medarbetarna i det ständiga förbättringsarbetet. Hösten 2009 och fram till hösten 2011 bedrevs arbetet vidare på ledningsnivå.

Våren 2011 deltog alla medarbetare i att ta fram spelregler för de tre värdeord, öppenhet, engagemang och ansvar, som kommun- och förvaltningsledning fastslagit.

Hösten 2011 beviljades kommunen drygt 11 miljoner i stöd från ESF för att genomföra det som kartlagts i förstudien. En utbildningsinsats för samtliga medarbetare startades samtidigt som en omfattande chefs- och

ledarutbildning. Det ständiga förbättringsarbetet hade påbörjats. Under åren från 2009 till 2013 lades grunden till dagens Göingemodell genom stora utbildningsinsatser för alla kommunanställda men också de nödvändiga grunderna med visionen och ledstjärnan ”Här gaur da”.

Även om det fanns och finns olika bilder av hur förbättringsresan skulle göras och hur den fortsätter idag och imorgon är den övergripande politiska enigheten en viktig förutsättning för att det blev mer än ett projekt. Kontinuiteten hos kommunledningen har också varit en bidragande faktor som möjliggjort att hålla i och hålla ut för att fortsätta resan.

Vad är Göingemodellen?

Göingemodellen²⁰ finns visuellt beskriven som ett hus, där fundamentet är värdegrunden och visionen är taket. I centrum är arbetet med ständiga förbättringar. I väggarna finns viljan att förnya och modet att tänka nytt liksom fokus på resultat och värde för kunden. Då de första stegen på förändringsresan togs bildades olika arbetsgrupper för att utveckla olika delar av huset. Ett viktigt uppdrag för en av grupperna var att belysa arbetssättet; hur vi gör när vi förmedlar våra kommunala tjänster med Lean-filosofin som vägledande. Som tidigare nämnts fanns en positiv upplevelse från kommunledningen i kontakten med Scania.

²⁰ För en grundligare beskrivning av Göingemodellen se särskild dokumentation av Göingemodellen 2019/2020

Även Scantias produktionssystem visualiseras med ett hus, vilket vi har låtit oss inspireras av men vi har också fyllt huset med vårt eget innehåll. I förstudien, som gjordes 2009, hade kommunen stöd av ett externt företag som arbetade med implementering av Lean-filosofin och även där fanns huset med som en förklaringsmodell. Husets utformning har ändrats flera gånger fram till nu. Vårt Göingehus består av begrepp och nyckelord som visar vägen för hur vi ska tänka i det dagliga arbetet. När tankarna ska omsättas i handling finns det metoder och verktyg som kan ge vägledning.

En central fråga är hur väl Göingemodellen omfattas och omfamnas av kommunens medarbetare? Har personalen tagit den till sig, hur väl implementerad är den i verksamheten? Visar den vägen i det dagliga arbetet för kommunens alla medarbetare? Det beror delvis på vem frågan ställs till²¹. Generellt kan sägas att medarbetare i ledande ställning i större utsträckning har tagit modellen till sig och gjort den till ett eget levande arbetsredskap. Den är också ett redskap som används och upplevs fungera bra vid nyrekrytering och vid medarbetarsamtal. De intervjuer som gjorts i samband med denna rapport pekar på att Göingemodellen däremot inte uppfattas som lika vägledande för dem som arbetar närmast invånarna i kärnverksamheterna. Det är en utmaning att nå ut till alla medarbetare och Göingemodellen behöver kontinuerligt förankras och kommuniceras i hela organisationen. En sådan process kräver både långsiktighet och uthållighet.

Göingemodellen utvecklas kontinuerligt

Att man på en lång resa då och då kör i diket är inte konstigt. Det har skett och kommer ske framöver. Stän-

diga förbättringar, genom kartläggning och utveckling av processer, betonades mycket starkt under de första åren med den nya förvaltningen och under den första tiden med Göingemodellen. Under en period fanns det en uttalad procesströtthet då man upplevde att "allt handlade om processer". Känslan av tvång att processkartlägga allt gjorde att engagemanget sviktade efter ett tag. Några omstarter har gjorts och vi har kommit upp på banan igen. Processkartläggning och processutveckling är fortfarande ett viktigt arbetsredskap men tillämpas idag betydligt mer selektivt utifrån en bedömning från fall till fall om det är den lämpligaste åtgärden eller ej.

Göingemodellen utvecklas hela tiden allteftersom vi vinner nya erfarenheter. Den ska också vara ett redskap för att uppnå de politiska målen och prioriteringarna. Därför finns nu även hållbar utveckling med mitt i huset tillsammans med ständiga förbättringar. På samma sätt som vårt arbete präglas av ständiga förbättringar ska det också präglas av ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet.

Uthålligheten och modet att förnya är en del i att vi fortsätter resan med Göingemodellen. Det som utgick ifrån en styrmodell sprungen ur industrin är idag något som kan ses konkret i rekryteringsannonser och medarbetarsamtal och i arbetssättet hos många medarbetare. Men det behövs ett dagligt arbete i vardagen för att Göingemodellen ska gå från modell till förhållningssätt, en Göingeanda. För att den ska leva vidare över tid behöver den ständigt diskuteras och förmedlas vidare till nya kollegor som väljer att arbeta i Östra Göinge kommun.

²¹ Intervjuer med personal i olika positioner i organisationen.

GÖINGEMODELLEN

EN VISION

EN FÖRVALTNING

EN VÄRDEGRUND

ETT ARBETSSÄTT

15 000
STOLTA GÖINGAR

TÄNKER NYTT

Vilja att lära
Mod att förnya

STÄNDIGA
FÖRBÄTTRINGAR

HÅLLBAR
UTVECKLING

KVALITET

Värde för kunden
Fokus på resultat

ÖPPENHET

ENGAGEMANG

ANSVAR



Särskilda satsningar för attraktivitet och tillväxt

Samhällsplanering; Ett viktigt redskap för att nå en positiv utveckling

Samhällsplaneringen blir högprioriterad

I visionen 15 000 stolta göingar finns en tydlig tillväxt-ambition som endast är möjlig att uppnå när Östra Göinge uppfattas som en attraktiv plats att leva och verka på samt besöka. Ambitionen har varit att utveckla ett Östra Göinge med stor livskraft, där företagen blomstrar och där människor vill bo och leva, vilket i sin tur kräver goda kommunikationer och trivsamma livsmiljöer med bra boenden. Samhällsbyggnadsfrågor kom därmed tidigt att bli ett strategiskt viktigt och prioriterat område för att uppnå detta.

Flera steg har tagits för att skapa en mer ändamålsenlig organisation kring dessa frågor. Samhällsbyggnadsfrågorna placerades den 1 okt 2011 i en egen avdelning med uppdrag att arbeta för helhetssyn och samverkan

runt all fysisk planering och förvaltning av kommunal mark. Avdelningen utökades med flera tjänster för översiktlig planering och detaljplanering och inrymmer nu en bred kompetens inom området. Planeringsfrågorna är sedan 2011 en central del av kommunens styrning och har därför givits hög prioritet på kommunstyrelsens agenda, eftersom de är så viktiga ur ett utvecklings- och tillväxtperspektiv.

Översiktsplanen är ett av de viktigaste redskapen för kommunens långsiktiga utveckling. När organisationen hade stärkts och den nödvändiga kompetensen byggts upp kunde arbetet med en ny översiktsplan inledas och i september 2012 antogs den av kommunfullmäktige. Översiktsplanen detaljerades sedan i fördjupade översiktsplaner; 2014 för Knislinge och 2017 för Broby och Glimåkra. Arbetet med planerna har haft utgångspunkt i kommunens vision och platsvarumärke men har också utgått från Östra Göinges specifika möjligheter och utmaningar. Kommunens geografiska läge och bebyggelsestruktur har därför format arbetet med den översiktliga planeringen.

Den småskaliga bystrukturen har varit utgångspunkt i planeringsarbetet

I Östra Göinge finns ingen större dominerande centralort utan kommunen kännetecknas av en gles bebyggelsestruktur med ett utspritt boende i mindre byar. Den största är Broby, kommunens administrativa centrum, med cirka 3500 invånare tätt följd av Knislinge med runt 3300 invånare. Avsaknaden av större centralort gör att det inte finns någon naturlig centralpunkt med tillräckligt befolkningsunderlag för en stark tillväxt inom handel och tjänstenäringarna. Ortstrukturen påverkar även bostadsmarknaden genom att utbudet av bostäder huvudsakligen består av småhus. Kommunen har valt att se bebyggelsestrukturen som en styrka och att medvetet tala om byar istället för orter eftersom ordet by förknippas med positiva värden som närhet, trygghet och gemenskap. Småskalighetens positiva värden har fått vara styrande i arbetet med att skapa attraktiva byar att bo och leva i, genom att utveckla bra boenden och trivsamma boendemiljöer för kommunens invånare. Mötesplatser har ansetts vara viktiga för att skapa levande byar men också för invånarnas sociala liv, sammanhållning, välbefinnande och hälsa. I planeringsarbetet har man också verkat för att alla byar ska utvecklas utifrån sina unika förutsättningar, vilket ska avspeglas i gestaltningen av den bebyggda miljön men också i att byarna kompletterar varandra med olika funktioner och typer av service.

Knislinge som länge varit eftersatt blev först ut i byutvecklingsarbetet, tillsammans med Sibbhult. Arbetet inleddes med en ansiktslyftning i byarnas centrum. I avsnittet "Omfattande satsningar på byutveckling" redovisas ett axplock av utvecklingsarbetet i kommunens byar, se bilaga för allt som skett i respektive by.

Strategiska satsningar på kommunikationer

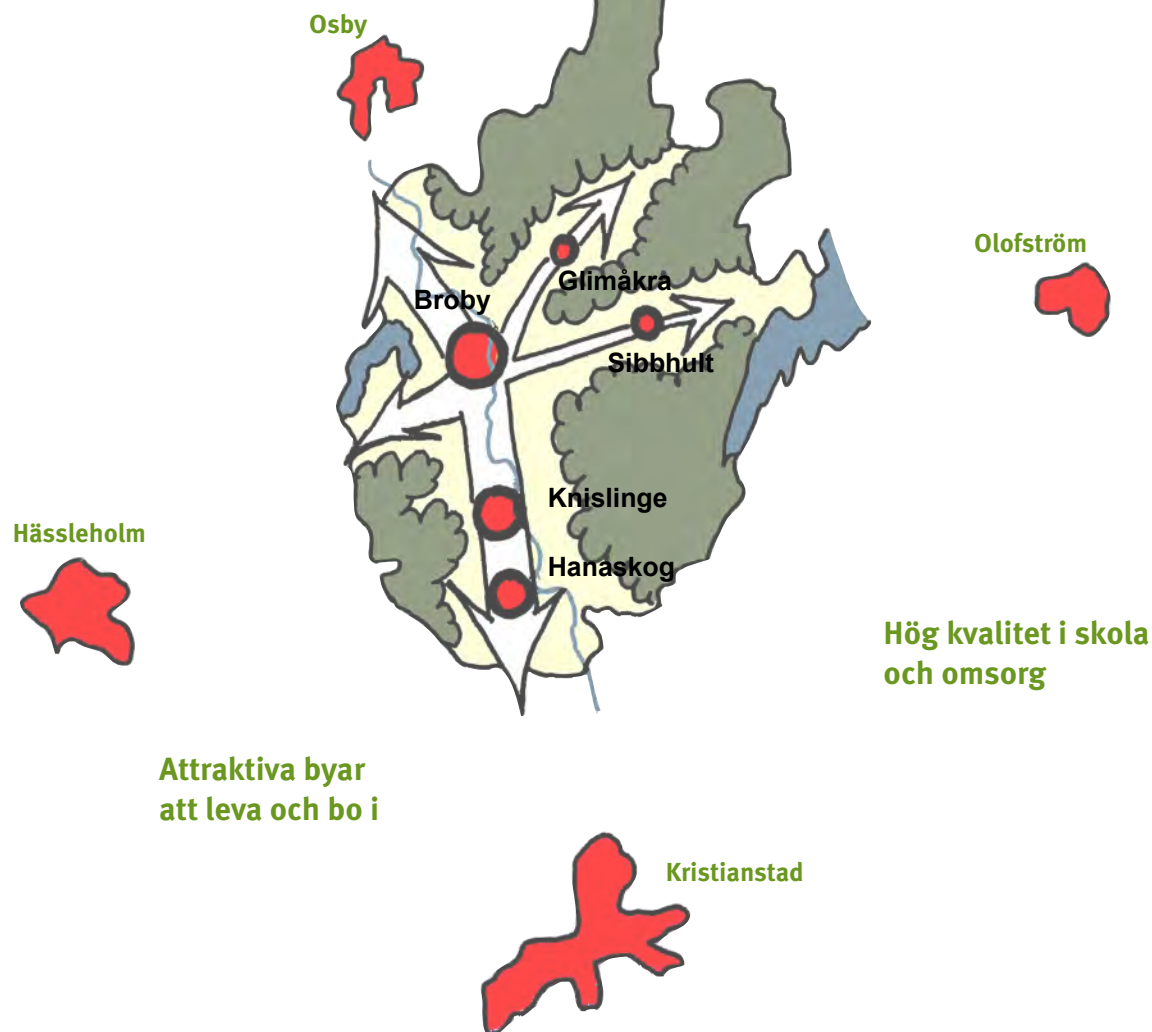
Östra Göinges geografiska läge och avsaknaden av både tågstation och större ort gör att det finns särskilda utmaningar att ta hänsyn till och utgå ifrån i det långsiktiga arbetet med ökad tillväxt, bättre konkurrenskraft och åtgärder för att påverka bosättningsmönster. Det har därför varit viktigt att knyta kommunens byar närmare viktiga punkter i Skåne, där Kristianstad och Hässleholm är särskilt betydelsefulla för arbetspendling. Viktiga noder är också de starka tillväxtmotorerna i västra och sydvästra Skåne. Norrut finns södra Småland med viktiga målpunkter som Älmhult där IKEA expanderar kraftigt med förväntade positiva samhällseffekter, i form av ökad sysselsättning och större handelsutbud.

Precis som det saknades en översiktsplan inom samhällsplaneringen, saknades det styrdokument för att utveckla goda kommunikationer. I mars 2012 antogs därför en trafikförsörjningsstrategi som har uppdaterats med en ny version 2017. Strategin har legat till grund för ett långsiktigt och uthålligt arbete med att förbättra infrastruktur och kommunikationer för att öka tillgängligheten till kommunens byar och att vidga bostads- och arbetsmarknaderna.

För Östra Göinge är det strategiskt viktigt att verka för effektiva och snabba busstransporter som kan kompensera för avsaknaden av tågstation i kommunen. År 2008 tog Östra Göinge och Kristianstads kommun initiativ till en idéstudie om ett tågliknande bussystem, det så kallade superbusskonceptet, som presenterades första gången i december 2010. Konceptet har rönt stor uppmärksamhet och ligger till grund för Region Skånes satsningar på ett liknande system som innebär en

Ett starkt stråk för tillväxt mellan
Kristianstad och Älmhult

Skånes gröna hjärta



utveckling av kollektivtrafiken för åtta särskilt viktiga stråk i Skåne som idag saknar järnväg. För Östra Göinges del berörs stråket Kristianstad – Osby längs väg 19. I dialogen med Region Skåne och Skånetrafiken driver kommunen konsekvent att superbussen ska trafikera hela sträckan till Älmhult, så att det blir möjligt att resa utan omstigning till tåg. En sådan direktkoppling, utan byte av färdmedel, är nödvändig för att åstadkomma de samhällseffekter i form av vidgad bostads- och arbetsmarknad som superbusskonceptet syftar till. Kommunen har för egen del konsekvent förberett för kommande superbustrafik genom fysiska förbättringsåtgärder i form av nya busstationer och bussgator för smidigare passage genom Östra Göinge.

Väg 19 fyller en avgörande funktion för Östra Göinges utveckling och kommunen har därför under lång tid drivit på för upprustning av vägstandarden. Årtiondet inleddes därför med fördjupade dialoger med Region Skåne, Skåne Nordosts infrastrukturgrupp, Trafikverket, Älmhults kommun och IKEA för att utveckla en gemensam agenda både gällande vägar och kollektivtrafik. Den 15 december 2013 fattades slutligen ett historiskt beslut om utbyggnaden av väg 19 från Bjärlöv till Broby som kommer att innebära förbättrad framkomlighet längs väg 19. Superbusskonceptet blev en murbräcka för att denna sträcka rustas upp, eftersom ett sådant trafiksystem förutsätter hög framkomlighet på vägnätet.

Samma år genomfördes en omläggning av linjenätet för kollektivtrafiken. Den tidigare linje 544 togs bort och resurserna koncentrerades till ett stomnät utefter Helgeådalén, d.v.s. linje 545 längs väg 19. Omdragningen av linjetrafiken har gjort det möjligt att ha 10 minuter mellan avgångarna i högtrafik, vilket har inneburit att bussresandet ökat markant.

Goda kommunikationer innefattar även ett väl utbyggt gång- och cykelvägnät då ett sådant ökar framkomligheten, minskar miljöpåverkan och förbättrar folkhälsan. En utbyggnad av gång- och cykelvägnätet inom och mellan byarna har därför prioriterats. Bland annat har belysta gång- och cykelvägar mellan Broby och Knislinge och mellan Broby och Glimåkra anlagts.

Ett viktigt utvecklingsområde för kommunen har varit utbyggnaden av bredband och då i första hand i form av fiberlösningar. En övergripande målsättning har varit att utbyggnaden skulle ske i så stor utsträckning som möjligt genom privata investeringar och eventuellt med stöd av statliga bidrag. Men för att snabbt få igång en kraftfull utbyggnad genomförde det kommunala bostadsbolaget i samarbete med Telia en stor investering som ledde till att samtliga hyreslägenheter i kommunen fick tillgång till bredband. Kommunen tecknade också år 2016 ett samverkansavtal med Svenska Stadsnät/Telia för att underlätta en utbyggnad av bredband i kommunernas tätorter. Detta har inneburit att många kommuninvånare boende i tätorterna idag har tillgång till bredbandsanslutningar. För utbyggnaden av fiber på landsbygden har kommunen samverkat med det privata bolaget IP Only. Men på landsbygden är utbyggnadskostnaderna höga, vilket inneburit att utbyggnaden här har gått långsammare och att man varit mer beroende av statliga bidrag.





Omfattande satsningar på byutveckling

Hög tid att få fart på bostadsmarknad och nybyggnation

Senast det byggdes bostäder i kommunen i någon större omfattning var under den gröna vågen på 70- och 80-talen. Därefter följde en lång period av stagnation på bostadsmarknaden, vilket innebar att det i början av 2000-talet fanns ett behov av att få igång ett byggande för att förnya bostadsbeståndet och locka nya inflyttare. Detta visar även bostadsförsörjningsprogrammet som togs fram 2017 som ett strategiskt styrdokument för kommunens bostadsförsörjning. Eftersom privata aktörer bedömde att det fanns ekonomiska risker med att bygga i Östra Göinge valde kommunen att själv ta initiativet till ett trendbrott. Det gjordes genom att nyttja kommunens bostadsbolag Göingehem AB (som då gick under namnet Bostad AB Klockaren) som fick en avgörande roll i ett målmedvetet arbete för att öka bostadsbyggandet. Befolkningsökningen, efter 2010, har också ökat efterfrågan på bostäder och öppnat nya möjligheter till bostadsbyggande av främst hyresrätter.

Arbetet med att vända utvecklingen på bostadsmarknaden inleddes med att byggnader som inte var i gott skick revs. Först ut var Strumpfabriken, som en gång var en blomstrande verksamhet men som med åren kommit att bli en skamfläck i Knislinge. Det fanns också anledning att se över Göingehems bostadsbestånd om ca 1600 lägenheter som hade behov av underhåll. Samtidigt visade ett bostadsföretag intresse att bygga nya marklägenheter i Knislinge förutsatt att Göingehem AB stod för uthyrningen. Göingehem AB tog över projektet och uppförde 14 marklägenheter kallat Valnötén. Dessa stod

klara strax innan valet 2014. Bostäderna kom att bli den första nyproduktion som Göingehem AB uppfört sedan 90-talet. Inom ett halvår var alla lägenheter uthyrda, trots att hyran var hög med Göingemått mätt. Detta bidrog till en optimism och var startskottet för en positiv utveckling av bostadsmarknaden. Det fortsatta arbetet har varit lyckosamt och resulterat i 90 nyproducerade bostäder vilket är den största nyproduktionen som skett i kommunen på 20 års tid. Bland annat har Knislinge fått Östra Göinges första höghus, som stod klart 2019. Idén att bygga ett höghus kom under en medborgardialog. Återigen var det Göingehem AB som gick före och byggde det spektakulära sexvåningshuset Sigrids höjd på byns högsta punkt. Utsikten från de översta våningarna är milsvid.

Satsningarna har medfört att andra aktörer har fått upp ögonen för Östra Göinge och det har byggts ytterligare bostäder i privat regi. Att utvecklingen på bostadsmarknaden vänt och nu går åt rätt håll framgår av att det nyproducerade beståndet enkelt går att hyra ut och av att priserna på småhus har ökat stadigt sedan 2013 till följd av ett ökat intresse av att köpa småhus i Östra Göinge.

Försköning och utveckling av byarnas centrala delar

Utifrån ett hållbarhetsperspektiv har den översiktliga planeringen utgått från de möjligheter till förtätning som finns i byarna. Förtätning leder till kortare avstånd, mindre bilkörning samt en livligare bykärna. Genom att fokusera på förtätning bevaras även värdefull kringliggande åkermark.

I planeringen av Knislinge har kommunen velat ta tillvara det stora värde som Vanås har för både invånare och besökare. Detta har gjorts genom att skapa ett tydligt

kultur- och grönstråk från naturområdet Åke backe, där både utegym och belyst motionsslinga finns, hela vägen till Vanås. Stråket består av en mängd olika projekt däribland gång- och cykelväg från Knislinge centrum till Vanås. Kultur- och grönstråket syftar också till att binda ihop byn som annars upplevs delad av väg 19. Av samma anledning har en tunnel under vägen anlagts som skapar en säker passage för gående och cyklister. Passagen förbättrar också tillgängligheten till den nya busstationen som invigdes sommaren 2015 och som är en del i förberedelserna inför superbusskonceptet. Invid den nya stationen har en ny lekpark och boulebanor anlagts. Sammantaget har detta medfört liv och rörelse på platsen och en uppdaterad mötesplats, vilket också ger bättre förutsättningar för kommersiell service.

Sibbhults identitet är starkt präglad av arvet från stenindustrin med yrkesutbildning, stenförädling och stenkunst som är viktiga delar för besöksnäringen i kommunen. I planeringen för Sibbhult har stenen därför fått en dominerande roll i gestaltningen av bymjlön vilket går att se på fler håll i byn. Det tidstypiska torget i 60-talsstil, som är byns hjärta, har fått en ansiktslyftning. I juli 2013 invigdes det ombyggda torget och en ny bussterminal. En ny gång- och cykelväg, som binder samman bussterminalen och byns skolområde, har anlagts. Samma år revs de så kallade ”tyskhusen” och senare även Mölleskolan, där en ny skolgård anlades. En tidigare deponi i Sibbhult har sluttäckts och återställts.

Hanaskog är kommunens sydligaste by och därmed närmast granne med Kristianstad. Avståndet till Kristianstad är 18 km och bussresan tar 20 minuter. Som ett led i att öka Hanaskogs attraktionskraft som bostadsort har stora delar av byutvecklingen bestått i att förbättra pendlingsmöjligheterna. Det viktiga arbetet med förberedelse inför ombyggnaden av väg 19, som ska flyttas österut,

har fortsatt i nära samverkan med Trafikverket. Som ett led i superbusskonceptet stängdes 2016 delar av Limhamnsvägen av för allmän trafik för att bli en del av den nya bussgatan, med förlängning på den gamla busstationen. I enlighet med tankarna i superbusskonceptet är stationen placerad i byns mitt för att öka tillgängligheten och för att förstärka och skapa liv och rörelse i centrum. Även i Hanaskog har det planerats för en förtätning inom byn, inte minst i byns centrala delar för att stärka känslan av ett centrum. Det nya stationsområdet med tillhörande bussgata fick senare samma år en ny granne i form av en lekplats på torget. Den nya lekplatsen är ett exempel på hur kommunen har nyttjat egen kompetens genom att genomföra arbetet i egen regi. Lekplatsen ritades och planerades av kommunens planarkitekter. Därefter anlades den av personal inom avdelningen för gata och park som nu också sköter driften. Kommunens egen smed gjorde mycket av smidesarbetet i lekparken. Strategin syftar till att skapa en vi-känsla hos de anställda och vara positiv för de anställdas känsla av stolthet.

I Broby möts väg 19 och väg 119 och avståndet till både Kristianstad och Hässleholm är 30 min vilket har gjort att byn blivit kommunens nav för kollektivtrafik. Detta bekräftas av pendlingsmönster som visar att arbetspendlingen både till och från Broby är stor; ca 900 utpendlare och ca 800 inpendlare dagligen. Broby har dessutom kommunens största utbud av service. Broby spelar därmed en stor roll för sitt omland varför man i planeringen för byn bland annat vill prioritera kollektivtrafiken samt både förtäta och försköna centrum men också ta vara på det närproducerade och lokala. På så vis ska Brobys roll som navet i Skånes gröna hjärta stärkas.

Med översiktsplanen som grund inleddes byutvecklingsprojekten Broby centrum och Broby station under våren 2020 för att skapa en välkomnande, varm och



konkurrenskraftig bykärna. För närvarande pågår även planeringen av ett nytt kommunhus som beräknas stå färdigt 2023. Även om det mesta av den planerade byutvecklingen av Broby ligger i framtiden har det hänt en del i byns fysiska gestaltning under det senaste årtiondet. Redan 2006 fick Broby ett nytt busstorg. Nuvarande planering innebär att busstationen flyttas till en plats som är bättre lämpad för den framtida superbussen. Den nya placeringen är fortfarande central med nära till både handel och service men har tydligare prioriterade anslutningsvägar. Separerade körfält i söder, med säkra och snabba på- och avfarter till väg 19 och smidigare vägar norrut med färre stopp och inbromsningar har underlättat kollektivtrafikens framkomlighet.

Utökad kommunal service

Behov av lokaler som rymmer kommunal service har ökat under åren. Antalet individer över 80 år beräknas öka kraftigt till 2030 vilket gör att kommunen har behövt planera för en utökning av äldreomsorg och äldreboenden. Inflyttningen av nya invånare runt 2015 förde med sig ett snabbt ökat behov av förskole- och skolplatser vilket bidrog till att skynda på det fysiska förbättringsarbetet i kommunens byar.

Kommunen förbättrar och utökar sedan några år den kommunala servicen i byarna genom en omfattande ombyggnad och modernisering av sina vård- och omsorgsboenden. Projektet genomförs i samverkan med Riksbyggen, av den kooperativa hyresrättsföreningen Göingebygdens Trygga hem, där kommunen och Riksbyggen är medlemmar och ingår i föreningens styrelse. Föreningen har förvärvat kommunens äldreboenden Västänvid i Knislinge och Skogsbrynet i Sibbhult. Syftet är att skapa moderna och ändamålsenliga vård- och omsorgsboenden, för de allra äldsta och sköra som inte

längre klarar att bo i det vanliga bostadsbeståndet. Pensionärernas intressegrupper har varit med i utformningen av det nya Västänvid som invigdes 2019. Vård- och omsorgsverksamheten i boendena bedrivs i kommunal regi. För närvarande pågår ombyggnad av Skogsbrynet i Sibbhult och avsikten är att Göingebygdens Trygga hem även ska ta över och modernisera den del av Lindgården i Broby som kommunen äger.

Östra Göinges utbud av förskolor har utökats med både nya och utbyggda förskolor. Det gör att det idag finns tio kommunala förskolor med olika inriktningar och pedagogisk verksamhet. Sibbhult är den by i Östra Göinge som 2011 blev först ut med att få en helt ny förskola, Smedjebacken, som hösten 2020 byggdes ut ytterligare. Behovet av fler förskoleavdelningar ansågs som störst i Hanaskog och 2018 invigdes Agnebergs förskola som rymmer 6 avdelningar med kapacitet för ca 120 barn. Byggnaden har uppförts energieffektivt och den är klädd med sedumtak och solfångare för att uppnå höga energimål. Förskolan har tagit emot flera studiebesök från andra kommuner som är intresserade av denna miljöeffektiva byggnad. Även Knislinge har fått en ny förskola, Magnolian, också den en energieffektiv byggnad med solceller som invigdes 2018. I november samma år invigdes en ny förskola i Broby. Ekebackens förskola är belägen i varsamt renoverade f.d. Missionshuset och har plats för 60 barn. I Broby utökades den redan befintliga förskolan Lille Mats med nytt kök, matsal och personalutrymme 2015 och 2016 byggdes Å-villan om till Näckrosens förskola. Utöver de kommunala förskolorna finns tre fristående förskolor.

Västerskolan i Knislinge har byggts ut för att möta behovet hos ett större antal elever. Knislinge har även fått en ny sport- och bowlinghall Snapphanehallen. Sport-



hallen stod klar 2014 och är även den energieffektiv och används flitigt bland annat av eleverna på Snapphane-skolan. 2013 stod ett nytt LSS-gruppboende klart i Broby med sex marklägenheter. Det har även satsats på den kommunala servicen i Hanaskog som förbättrats genom att flytta biblioteket till en mindre anonym adress och utomhusbadet i Glimåkras byggdes om 2016.

Mötesplatser

I planeringen av Glimåkras utveckling togs fasta på byns stora potential till attraktivt friluftsliv för att höja Glimåkras rekreativvärde än mer. Därför planerades för att skapa ett trevligt stråk från centrum till byns

grönområde. Med finansiellt stöd från Boverket blev det möjligt att utveckla ett grönområde om ca 6 ha i syfte att skapa ett sammanhängande rekreativområde i byn. Trollacenter, som området benämns, invigdes 2019 och inrymmer skatepark, parkourbana, utomhusgym, grillplats, hinderbana, motorikbana, utomhusscen och mycket annat som tillsammans har skapat goda förutsättningar för både föreningsliv och spontanidrott. Området erbjuder, med sin attraktiva utemiljö, något för alla. Trollacenter är därmed kommunens största mötesplats. Glimåkraborna har varit en aktiv part i utvecklingen av sin by. Tankarna på Trollacenter har vuxit fram genom dialog med invånare, föreningsliv och den lokala



organisationen Glimåkra utveckling, som en del i arbetet med översiktsplanen. I slutet av april 2019, strax efter invigningen av Trollacenter, arrangerades Sveriges största orienteringsstafett 10MILA av den lokala orienteringsklubben FK Göingarna i samarbete med kommunen. Tävlingen med start och mål i det nya Trollacentrat lockade till sig över 6000 besökare. I mitten på maj samma år arrangerade Glimma ryttarförening den stora tävlingen Göingeritten som lockade till sig ca 60 ekipage och fyllde Trollacenter och Glimåkraskogen med både små och stora hästar. På kort tid satte därmed Trollacenter och lokalt engagemang både Glimåkra och Skånes Gröna Hjärta på kartan.

Också i Sibbhult ser vi prov på hur lokala krafter kan bidra till den fysiska planeringen när ett engagerat föreningsliv skapade en inkluderande mötesplats. En ökad inflyttning runt 2015 gjorde idrottsplatsen Färevallen, med fotboll som enda aktivitet, fullt belagd. 2018 beviljades Sibbhults IF medel av Skåne Leader ESS för att genomföra projektet Mötesplats Färevallen – ett fritidsområde för alla. Inom ramen för projektet har idrottsplatsen uppdaterats med boulebanor, multiarena, utegym, samvaroplatser, padeltennis och aktivitetsytor. Utemiljön har förbättrats med en ny entré, staket och träd. Projektet är del i ett större projekt som även involverar näringslivet och kommunen och som bland annat inkluderar flytt av fotbollsplan, konstplan med belysning och att området tillgänglighetsanpassas. Den nya uppdaterade mötesplatsen Färevallen erbjuder nu attraktiva möjligheter till motion, spontanidrott och umgänge och bidrar till att stärka Sibbhult och Östra Göinge identitet.

Småbyar och landsbygdsutveckling

I Östra Göinge ligger även de mindre byarna Hjarsås, Immeln, Boalt och Östanå-Hemmestorp men också Tydinge strax utanför Broby. Alla bidrar de till att bredda kommunens attraktionskraft inte minst genom att erbjuda ett naturnära boende och genom att locka sommargäster till bad, camping och kanotpaddling. I planerna för dessa småbyar finns att bygga ut gång- och cykelvägar där järnvägsbanken kan användas för att knyta samman cykelvägarna i kommunen.

Landsbygden definieras i översiktsplanen som landskapet utanför byarna. Målet för kommunens landsbygdsutveckling är en levande landsbygd där natur- och kulturvärden vårdas. Landsbygdsutvecklingen är en viktig pusselbit i Skånes Gröna Hjärta. Som en del i detta har kommunen pekat ut ett varsamhetsområde i de norra delarna i Östra Göinge där naturen och stillheten ska vårdas lite extra.





Ny översiktsplan visar vägen framåt

I december 2019 antogs en ny översiktsplan Översiktsplan för Östra Göinge; Platsen för Skånes gröna hjärta. Därigenom upphör de fördjupade översiktsplanerna som gällande offentliga dokument. Istället är de inbakade i den nya översiktsplanen.

Likt den tidigare utgår den nya översiktsplanen från visionen 15 000 stolta göingar. Till visionen knyts fyra strategiskt viktiga områden för att Östra Göinge ska utvecklas i visionens riktning. De prioriterade områdena är i stort de samma som vid 2012 års översiktsplan men benämns utifrån de politiska strategierna i Mål- och resultatplanen samt det horisontella värdet om ett hållbart Östra Göinge. För att skapa en hållbar utveckling tar man i nya översiktsplanen fasta på att det ska vara lätt att leva och verka hållbart i Östra Göinge. Kommunens planeringsstrategi innebär fortsatt en satsning på kollektivtrafik längs väg 19 för ett starkare stråk för tillväxt mellan Kristianstad och Älmhult, den flerkärniga bystrukturens positiva värden för ett attraktivt boende, Skånes gröna hjärta men också det tillagda fokuset på hög kvalitet i skola och omsorg.



Ett decennium av strategiskt näringslivsarbete

Utvecklingen i stort inom näringslivet

Tillverkningsindustrin har alltid varit en viktig del av Östra Göinges identitet och svarat för en stor del av sysselsättningen i kommunen. Strukturuomvandlingens konsekvenser har därför varit en stor utmaning för kommunens näringslivsarbete. Endast cirka 1000 av tidigare 6000 arbetstillfällen inom tillverkningsindustrin finns kvar idag. Även om strukturuomvandlingen drabbat många företag hårt har den samtidigt inneburit en ny utveckling där Östra Göinges näringslivsstruktur har förändrats, från att ha dominerats av ett fåtal större företag inom tillverkningsindustrin till att idag domineras av en- och fåmansföretag som står för cirka 70 procent av alla arbetstillfällen. Näringslivet i kommunen känneteck-

nas också av en betydligt större andel enskilda näringsidkare jämfört med rikssnittet. Bland nystartade företag dominerar tjänsteföretagen med skilda verksamhetsområden. Inom dessa ser vi en svag ökning av kvinnliga företagsledare vilket är positivt för ett näringsliv som till 77 % domineras av manliga företagsledare. Näringslivet i kommunen är mer differentierat och mindre sårbart idag än vad det var runt 2005/2006, då Tarkett lade ner sin tillverkning i Broby och Scania beslutade att lämna kommunen, både vad gäller företagsstorlek och branschstruktur. Under det senaste året har näringslivet utmanats ännu en gång, nu till följd av konsekvenserna av de nödvändiga restriktioner som införts för att hindra spridningen av coronaviruset. Näringslivet i Östra Göinge har visat sig stabilt trots pandemi och förstärktes med en tillväxt om 1.9 % år 2020. Nedan följer en beskrivning av kommunens arbete med näringslivsfrågan under de senaste tio åren.

Omstrukturering av kommunens näringslivsarbete

Näringslivsfrågan låg fram till 2012 hos den ekonomiska föreningen Göinge näringsliv. Göinge näringsliv startade år 2000 i syfte att verka för en positiv utveckling av det lokala näringslivet. Föreningens ekonomi baserades på medlemsavgifter från de lokala företag som var medlemmar i föreningen samt ett årligt bidrag från kommunen. Göinge Näringsliv tog en aktiv roll i omställningsprocessen efter Scania's utflyttning från kommunen, ett arbete som kom att ha en något dämpande effekt på strukturomvandlingens konsekvenser för industri-näringen i kommunen.

I början av årtiondet påverkades företagen i Östra Göinge av den allmänna lågkonjunkturen som tvingade flera företag inom tillverkningsindustrin att varsla medarbetare om uppsägning. Osäkerheten om konjunkturens utveckling under de närmaste åren var påtaglig. Näringslivsklimatet upplevdes inte heller positivt av företagen. År 2010 placerade sig Östra Göinge bland kommunerna med sämst resultat i Svenskt näringslivs årliga ranking, på plats 256. Mot bakgrund av denna utveckling växte det fram en insikt om att kommunen själv måste driva näringslivsarbetet på ett mer aktivt sätt än tidigare. Kommunen lämnade därför sin medverkan i Göinge Näringsliv och tog in näringslivsfrågorna i den egna organisationen, genom att år 2012 bilda en näringslivsenhet och rekrytera en näringslivschef med tydligt ansvar att driva näringslivsarbetet.

Vid samma tid fattades beslut i kommunfullmäktige om en ny samverkansplattform, Näringslivsarena Östra

Göinge, som startade i april 2012. Näringslivsarenan skulle ägna sig åt strategiska utvecklingsfrågor för näringslivet som fordrar kommunal medverkan. På agendan fanns frågor som infrastruktur, bredbandsutbyggnad, kompetensförsörjning, platsmarknadsföring, events och besöksnäringsfrågor. Något senare togs även en näringslivsstrategi fram som grund för mer konkreta handlingsplaner för näringslivsfrågorna. Den har i sin tur senare ersatts av kommunstyrelsens strategi "Vägen till arbete".

Som offentlig aktör kan kommunen främja det lokala näringslivet genom att utveckla sin service till näringsidkare. Näringslivsarbetet kom därför att präglats av en hög serviceambition där målet har varit att företagare ska bemötas på ett trevligt, snabbt och korrekt vis i sin kontakt med kommunen. För att underlätta näringsidkares kontakt med kommunen ytterligare har stort fokus legat på relationsskapande aktiviteter. Under åren har näringslivschefen, kommunchefen och kommunstyrelsens ordförande genomfört ett stort antal företagsbesök men också andra dialogmöten med näringslivet, exempelvis i form av företagsfrukostar. Man har även arbetat för att synliggöra det lokala näringslivet, bland annat genom deltagande på Hus och hemmässor och det årliga arrangemanget Göinge Afton²².

Likt arbetet med samhällsplanering och kommunikationer kräver näringslivsarbetet att kommunen samverkar externt med andra aktörer. Sådan samverkan har varit en viktig del i det strategiska näringslivsarbetet och Östra Göinge har samverkat med bland annat grannkommunerna i Skåne Nordost och Region Skåne samt med näringslivsorganisationer på lokal, regional och central nivå. Det externa arbetet har skett bland annat genom

²² Göinge Afton anordnas gemensamt av kommunen, Göinge Näringsliv och föreningslivet och är en kväll då en rad fina utmärkelser delas ut däribland årets företagare, årets unga företagare och årets Queenia



Nyföretagarcentrum, Connect Skåne, inkubatorverksamheten vid Krinova och Leader Skånes Ess landsbygdsutveckling. Syftet har varit att stödja nyföretagande och utveckling av befintliga företag men också att skapa kontakter mellan företag i Östra Göinge och företag i norra Europa.

Förbättringsarbetet ger resultat

Åren efter 2012 innebar ett ökat intresse för nyetablering, vilket visade sig både genom en ökning av antalet förfrågningar och genom att flera nya företag startade verksamhet i Östra Göinge. Befintliga företag investerade i lokaler och teknik, vilket innebar att de kunde utveckla sina verksamheter. Även besöksnäringen har under åren tagit flera kliv framåt, bland annat genom marknadsföringsinsatser och destinationsutveckling ihop med grannkommunerna i Skåne Nordost, Tourism in Skåne och besöksnäringföretagen men också genom

att utveckla vandrings- och cykelstråk längs Skåneleden, något som också givit resultat för besöksnäringen. Den positiva utvecklingen har inneburit ökad optimism och har gett avtryck även i olika mätningar. 2015 vann kommunen priset Årets klättrare i Skåne Nordost i Svenskt Näringslivs årliga ranking gällande företagsklimatet i kommunerna.

I Nöjd Kund Index (NKI)²³ öppna jämförelse över kommuners företagsklimat får Östra Göinge 2018 ett NKI-värde på 70²⁴, vilket är ett mått på ett bra företagsklimat. År 2018 slår kommunen rekord och hamnar på plats 65 i Svenskt näringslivs ranking, något som några år tidigare framstod som en dröm. Den positiva utvecklingen inom näringslivet i Östra Göinge förklaras av det strategiska förbättringsarbetet som skett inom näringslivsfrågan men också av viss draghjälp från högkonjunkturen under åren runt 2017.

²³ NKI är ett mått på företagens kundnöjdhet över den kommunala servicen inom sex myndighetsområden gällande information, tillgänglighet, bemötande, kompetens, rättssäkerhet och effektivitet. Östra Göinge kvalar in i mätningen gällande bygglovsärenden (det krävs enkätsvar från minst tolv företag) som visar att kommunen ligger bra till inom det området flera år i rad (Källa, SKR).

²⁴ 2015 kom Östra Göinge med i den öppna jämförelsen. Ett värde på 70 innebär mer än 85 % positiva och mindre än 3 % negativa utfall gällande tillståndsärenden. Det innebär inte bara ett godkänt utan ett bra företagsklimat (källa, SKR).

Föreningsliv Naturälskare
Närproducerat Konst Företagsamhet
Företagsvänligt Närhet Vildmark
Livskvalitet Jordnära Driftighet
Sjöar Friluftsliv Loyal
Grönska Bykänsla
Idrott Stenrike Gemenskap
Stolthet Vandrings
Mod
Frihet

Platsvarumärket Skånes gröna hjärta

Platsvarumärket – ett led i att göra Östra Göinge till en attraktiv plats

Som ett led i att arbeta för att Östra Göinge ska bli en attraktiv plats att leva och verka på startades 2009 platsvarumärkesprojektet Göingeoffensiven²⁵. Under projekttiden gjordes djupintervjuer med representanter från närings- och föreningsliv samt med invånare. När året var slut kunde man presentera platsen Östra Göinges varumärke; Skånes gröna hjärta. Skånes Gröna hjärta skulle profilera Östra Göinge som den natursköna plats det är men också lyfta fram byarnas gemenskap och livskvalitet.

Snart efter att Skånes gröna hjärta presenterades lanserades platsvarumärkets grafiska profil, tillgänglig för kommunen, näringslivet och civilsamhället att använda sig av vid marknadsföring av platsen i olika sammanhang. Ett varumärke tar dock flera år att bygga upp och målet blev nu att platsvarumärket skulle få en djup förankring hos göingeborna.

Ny satsning på implementering av Skånes gröna hjärta

Det har hänt mycket i Östra Göinge sedan platsvarumärket först presenterades. Ett exempel på hur man strategiskt har arbetat för att öka platsens attraktionskraft genom att förstärka de värden som förknippas med Skånes gröna hjärta är samhällsplaneringen (se separat avsnitt). När det kommer till platsvarumärkets grafiska

profil kan man se att den främst använts av kommunens politiker och tjänstepersoner. I övrigt har det funnits en osäkerhet kring hur väl förankrat Skånes gröna hjärta hunnit bli hos göingeborna. Detta blev upprinnelsen till nästa stora satsning på Skånes gröna hjärta.

För att skapa en förankring för Skånes gröna hjärta hos göingeborna, gick kommunen 2019 in i ett samarbete med Högskolan Kristianstad kring ett nytt projekt där platsvarumärket åter var i fokus. Det nya platsvarumärkesprojektet Mitt gröna hjärta är också ett forskningsprojekt där man tittat närmare på implementeringsprocessen. Med en önskan om att skapa ett inkluderande platsvarumärke innebar projektet att intressenter tillsammans skapade en bild av dess innehåll utifrån sin upplevelse av det gröna hjärtat, snarare än att vara passiva mottagare av en förutbestämd varumärkesplattform. Syftet är att skapa en gemensam uppfattning av vad man vill att platsen ska stå för och för att därifrån agera för att personer som bor, arbetar och besöker platsen Östra Göinge ska ha samma bild av varumärket. Eftersom kommunen hittills har varit drivande i arbetet med platsvarumärket var ytterligare ett syfte med projektet att bredda ägandeskapet från kommunen till att omfatta även andra intressenter och på så vis skapa ett gemensamt ägandeskap av platsvarumärket.

Drygt 200 personer – unga, nyinflyttade och gamla invånare, representanter från näringslivet, föreningslivet och civilsamhället samt kommunanställda – har deltagit i projektet och i framtagandet av innebörden av Östra Göinge som plats och vad platsen har att erbjuda. Deltagarnas upplevelse av Skånes gröna hjärta visade sig vara både likartad och mångfacetterad men med projektet har samsynen kring platsens utmärkande egenskaper ökat

²⁵ Projektets budget uppgick till 2,5 miljoner kronor och finansierades till hälften av externa medel från Leader Skånes ESS och till hälften av kommunen.

och man har enats om att det finns unika värden och en personlighet att lyfta fram. Platsen Skånes gröna hjärta summeras upp i tre egenskaper; naturälskare, klurig och hjälpsam. En insikt bland deltagarna var att vi alla är platsen och på daglig basis därmed bidrar till bilden av platsen.

Även om projektet nyligen avslutats är målet med den fortsatta implementeringen av platsvarumärket att förstärka platsens position. Det ligger en utmaning i det ständiga arbetet med utvecklingen av platsvarumärket och det kvarstår en viss osäkerhet kring vad Skånes gröna hjärta står för och hur platsvarumärket ska hanteras framöver. Ett önskat läge är att Skånes gröna hjärta blir en kraft och en process som är i rörelse och som förflyttas av sig själv.

Under de dryga tio år som gått sedan platsvarumärket först lanserades har arbetet till stora delar riktats till de som lever och verkar i Östra Göinge. Med en tydlig intern uppslutning kring platsvarumärket finns goda förutsättningar också för en bredare extern marknadsföring av platsen Östra Göinge – Skånes gröna hjärta.





Kärnverksamheterna

Ovan har redovisats särskilda satsningar och åtgärder som har vidtagits för att förverkliga de tillväxtambitioner som är bärande i visionen 15 000 stolta Göingar. Men det mesta som sker i en kommun görs ju inte med det direkta syftet att åstadkomma tillväxt utan är en del av kommunens grunduppdrag, även om det inte går någon självklar gräns mellan grunduppdrag/kärnverksamheter och tillväxtskapande åtgärder. En hög kvalitet i kärnverksamheterna är ju i sig en faktor som har betydelse för kommunens attraktivitet och därmed för tillväxt av invånare och skatteunderlag. Och omvänt är ju tillväxt av invånare och skatteunderlag en förutsättning för att på lång sikt ha förmåga att bedriva en verksamhet av god kvalitet.

Det är knappast möjligt att beskriva allt som gjorts i kärnverksamheterna sedan förändringsresan startade 2009. Vi begränsar oss därför till att beskriva hur kommunens kärnverksamheter lyckats leva upp till de politiska målen i mål- och resultatplanerna under perioden samt hur man lyckats efterleva de direktiv som kommunstyrelsen lagt fast i särskilda strategier inom områden som bedömts extra viktiga.

Politiska mål och direktiv till kärnverksamheterna²⁶

Resultatmål

En genomgång av de resultatmål som kommunfullmäktige fastställer i mål- och resultatplanen inför varje ny fyraårsbudget ger en bild av de politiska ambitionerna för kärnverksamheterna under perioden från 2011 till idag.

När det gäller barn och unga visar genomgången en tydlig och över tiden konsekvent politisk vilja att lyfta resultaten i skolan i form av, uppnådda kunskapskrav, meritvärden, behörighet till gymnasiet, resultat på nationella prov m.m. När det gäller hälsa, omsorg och de äldres levnadsvillkor finns ett starkt fokus på att man ska kunna leva ett aktivt liv och kunna vara delaktig i samhället även långt upp i åldrarna och kunna åldras i trygghet med bibehållet oberoende. Den överordnade ambitionen är att alla ska kunna leva ett självständigt liv utan att vara beroende av stöd från samhället, så långt upp i åldrarna som möjligt. Man ska känna att man bidrar till och är en del av samhället och alla ska ges goda livschanser genom en bra start i livet.

Strategier och direktiv

Genom särskilda strategier, som kommunstyrelsen fastställer, kompletteras resultatmålen med information till verksamheterna kring uppdragets utförande. I strategierna klargörs viktiga politiska utgångspunkter och det ges direktiv till förvaltningen kring hur man ska tänka och förhålla sig när uppdraget utförs.

Genomgående betonas i strategierna att verksamheten ska utgå från individen och ta tillvara dess styrkor. Verksamheten ska stärka individens förutsättningar att vara en del av samhället genom att kunna försörja sig själv och bidra till det gemensamma. Alla har rättigheter men också skyldigheter, verksamheten ska ställa krav på individens aktiva medverkan och ansvarstagande för sin egen situation. Att ställa krav och ha höga förväntningar, på till exempel eleverna i skolan, är att bry sig. Tidiga insatser, redan i skolan, är avgörande för att alla ska ha lika goda livschanser. Familjen måste involveras för att kommunen ska lyckas med uppdraget att ge barnen goda livschanser genom en god utbildning. Hela familjen är viktig för att barnen ska vara trygga och vara motiverade för skolarbetet. Trygghet och hälsa är avgörande för att lyckas med skolan men också för att kunna leva ett gott liv på äldre dar.

²⁶ Med kärnverksamheter avses här vård, skola och omsorg men även i viss mån arbetsmarknadspolitiska insatser. Därför behandlas inte här de resultatmål som syftar till en balanserad och hållbar tillväxt genom bättre kommunikationer och digital teknik, miljö- och hållbarhet, goda förutsättningar för företagande, varierat utbud av bostäder och boendemiljöer, trevliga miljöer i byarna etc. Det kommunen åstadkommit inom ramen för tillväxtperspektivet behandlas i ett särskilt avsnitt.

Har kärnverksamheterna levt upp till de politiska ambitionerna?

I årsredovisningar och verksamhetsrapporter återkopplar verksamheterna hur man arbetar för att uppnå de politiska målen och för att efterleva direktiven i de strategier som kommunstyrelsen fastställt. Nedan redovisas ur årsredovisningar och verksamhetsrapporter exempel på vad som gjorts under perioden som kan kopplas till vad politiken uttryckt i resultatmål och politiska strategier:

Kommunstyrelsens strategier:

- Mycket fokus har lagts på förebyggande och hälsofrämjande arbete, på att utbilda, stödja och involvera föräldrar, på tidiga och samordnade insatser för barn som riskerar att hamna fel.
- Lösningar som innebär samverkan mellan kommunala verksamheter, enheter och kompetenser liksom samverkan med andra aktörer lyfts fram och betonas.
- För att höja kunskapsresultaten i skolan har det, utöver tidiga insatser, samverkan och hälsofrämjande åtgärder satsats mycket på kompetensutveckling och pedagogisk utveckling av personal.
- Det sker samverkan med forskarvärlden kring metod- och organisationsutveckling för att åstadkomma bättre resultat i skolan.
- Inom det arbetsmarknadspolitiska fältet har många projekt genomförts för att skapa sysselsättning och för att ta emot och skapa goda förutsättningar för alla nyanlända som kommit till kommunen de senaste åren. En särskild arbetsmarknadsenhet har inrättats för att motverka arbetslöshet och utföra jobbskapande och matchande uppgifter som arbets-

förmedlingen abdikerat från till följd av pågående reformering av arbetsmarknadspolitiken.

- Rätten till ekonomiskt bistånd är inte ovillkorlig utan kopplas till krav på deltagande i arbetsmarknadspolitiska insatser. Att fokus är på egenförsörjning och inte bidrag markeras av att försörjningsstödet sedan 1 januari 2018 är organisatoriskt kopplat till den arbetsmarknadspolitiska verksamheten.
- Inom området Hälsa och omsorg har mycket fokus varit på förebyggande arbete genom mötesplatser för att motverka ensamhet, stöd till frivilligverksamhet, förebyggande hembesök, anhörigstöd, avlösning/avlastning för anhöriga, fysisk aktivitet för äldre och fixartjänst. Detta kan kopplas till den politiska ambitionen att man ska leva ett självständigt liv, oberoende av samhällets stöd, så långt upp i åldrarna som möjligt.
- Kommunens äldreboenden har moderniserats och utvecklats genom samverkan med Riksbyggen inom ramen för den kooperativa hyresrättsföreningen Göingebygdens Trygga Hem. Syftet har varit att kunna bedriva en mer ändamålsenlig vård- och omsorg i nya och bättre lokaler och att ge de allra äldsta och sköra, som inte längre klarar sig själva hemma, en bättre boendestandard.

Det samlade intrycket av verksamhetsrapporter och årsredovisningar är att förvaltningen har tagit till sig och arbetar utifrån de riktlinjer som antagits i de politiska strategierna.

Måluppfyllelse avseende resultatmål

När det gäller verksamheternas resultat i termer av hur väl resultatmålen uppfylls är intrycket mer blandat. I årsredovisning för 2019 summeras måluppfyllelsen för perioden 2016–2019. En genomgång av de indikatorer som fastställts för resultatmålen visar en relativt god måluppfyllelse för de flesta av verksamheterna. Bostadsbyggandet har kommit igång, sysselsättningen har ökat och andelen äldre som klarar att bo kvar hemma utan stöd från kommunen ökar. Undantaget är resultaten i skolan som inte utvecklas i önskad riktning. Med anledning av de bristande resultaten planeras i förvaltningen just nu vissa organisatoriska justeringar för att stärka förskola/skola och för att lyfta det strategiska utvecklingsarbetet inom utbildningsområdet.

Att resultaten i skolan inte förbättrats över tid är något som bekymrar den politiska ledningen i så hög grad att man nu beslutat att tillsätta en särskild beredning i kommunfullmäktige för att hitta vägar att långsiktigt förbättra kunskapsresultaten.

När det gäller Hälsa och omsorg uppnås resultatmålet och verksamheten får mycket gott betyg av kunderna i socialstyrelsens brukarundersökning, särskilt vad gäller hemtjänsten. Men hemtjänsten har samtidigt under hela den aktuella perioden gjort betydande ekonomiska underskott. Även inom individ- och familjeomsorgen har det varit återkommande problem med de ekonomiska resultaten. Kommunchefen har därför fått i uppdrag att genomlysna alla komponenter som påverkar ledning och styrning i äldreomsorgen, IFO barn och vuxen samt ekonomiskt bistånd²⁷.

²⁷ Kommunstyrelsens beslut 2020/§50



Övriga iakttagelser kring kärnverksamheterna

Vid genomgångar av årsredovisningar och verksamhetsrapporter samt vid intervjuer med nyckelpersoner, som gjorts under arbetet med denna rapport, har vissa särskilda förhållanden som satt sin prägel på eller varit utmärkande för de gångna tio åren framträtt:

- Den stora inflyttningen till kommunen av nyanlända har präglat verksamheterna väldigt mycket och ställt helt nya och extraordinära krav framför allt mellan åren 2014–2018. Detta gäller särskilt förskolans och skolans verksamhet men också socialtjänstens område, liksom arbetsmarknadsområdet. Det var också nödvändigt att under en period bygga upp en särskild verksamhet för mottagande av nyanlända, deras familjer och barn.
- Den stora flyktingmottagningen har förstärkt en redan pågående ökning av antalet barn i skol- och förskoleåldrar. Kommunen har därför byggt flera nya förskolor och har varit tvungen att se över lokalför-sörjningsplaneringen i stort.
- Förvaltningen har löpande anpassat hur den är organiserad för att bättre kunna svara upp mot de politiska prioriteringarna och för att hantera specifika utmaningar när det gäller mottagande av nyanlända och för att möta utmaningar inom det arbetsmarknadspolitiska fältet.
- Arbetet med intern verksamhetsutveckling har i mycket präglats av det Lean-tänkande som kommunen tog intryck av genom samarbetet med Scania under åren efter att företaget fattat beslut om att lägga ner produktionen i Sibbhult. Fokus har, särskilt inledningsvis, varit på ständiga förbättringar genom processkartläggning och processutveckling med syftet

att åstadkomma större värde för kund. Avsikten har varit att de ständiga förbättringarna successivt ska leda till bättre och bättre kvalitet. Vårt intryck är därför att kvalitetsarbetet har skett underifrån, i huvudsak oreglerat, och att det inte förekommit någon intern systematisk kvalitetsstyrning utifrån politiska mål avseende vilken kvalitet man vill uppnå. Verksamheternas kvalitetsarbete har i stort sett bedrivits för att svara upp mot statliga krav och regleringar på hur ett sådant arbete ska bedrivas.

- Den aktuella perioden har sammantaget i stor utsträckning präglats av oförutsedda händelser och krishantering. De stora förändringar som genomfördes 2008/2009 föranleddes av en akut kris genom företagsnedläggningarna år 2005/2006. Därefter följde finanskrisen runt 2008/2009, som särskilt drabbade kommuner med stor andel sysselsatta i tillverkningsindustri. Nästa utmaning var den stora mottagningen av flyktingar med tyngdpunkt 2014–2018 och som fortfarande i stor utsträckning sätter sin prägel på kommunens verksamheter. För närvarande befinner vi oss mitt i ytterligare en komplicerad krishantering till följd av Coronapandemin.



Vad har vi uppnått?

– Resultat av vårt förändringsarbete

Visionen 15 000 stolta göingar tillkom mot bakgrund av den situation som förelåg runt 2005–2010 med vikande befolkningsunderlag, en sedan lång tid pågående strukturomvandling av näringslivet med minskat antal arbetstillfällen som följd och akuta företagsnedläggningar. Visionen signalerar en tydlig vilja att vända denna utveckling i en bättre riktning, präglad av tillväxt av invånare, framtidstro och stolthet. Som framgår av ovan har det genomförts många olika åtgärder, projekt och satsningar för att åstadkomma detta. Men hur har vi lyckats?

Frågan är central men inte så lätt att besvara. Ambitionen har till stor del varit att påverka samhällsutvecklingen men samhällsutvecklingen bestäms inte bara av det som kommunen gör utan även av en mängd andra faktorer och händelser vars effekter inte går att sortera bort när man ska bedöma resultatet av det kommunen gör. Exempel på sådana händelser är det stora flykting-

mottagandet 2015 och åren därefter som har påverkat kommunens förutsättningar på ett genomgripande sätt och kommer att fortsätta att göra det under flera år framöver. När något sådant inträffar handlar det om att försöka hantera situationen så bra det går utifrån den situation som har uppstått. Men då är det naturligtvis en stor tillgång att ha en organisation som är flexibel och anpassningsbar, även om den tillkommit med syftet att styra utvecklingen och inte för att parera nästan oförutsägbara händelser.

I detta avsnitt förs, trots ovan nämnda svårigheter, ett resonemang kring åtgärder som kommunen vidtagit uppdelat på interna effekter när det gäller kommunens egen organisation och verksamhet och externa effekter på samhällsutvecklingen. I det förstnämnda fallet är sambandet mellan åtgärd och effekt enklare att påvisa men när det gäller samhällsutvecklingen är det betydligt svårare.

Resultat – Interna effekter

Större helhetssyn

De förändringar som genomfördes 2009, genom slopandet av facknämnderna och sammanläggningen av förvaltningen med en kommunchef som förvaltningschef har, enligt de flesta som intervjuats i denna undersökning, skapat bättre förutsättningar för styrning av den kommunala organisationen, jämfört med hur det var innan. När facknämnderna upphörde undanröjdes det fenomen som brukar kallas ”nämndspartier” som i princip alltid förekommer i politiska organisationer med sådana nämnder. Fenomenet uppstår när förtroendevalda i en facknämnd med stöd av sin förvaltning bevakar den egna nämndens intressen och ekonomi på bekostnad av det kommunövergripande perspektivet. Efter att kommunstyrelsen tog över ansvaret för hela kommunens operativa verksamhet och förvaltningen slogs samman under kommunchefen som rapporterar till kommunstyrelsens ordförande har det blivit mycket enklare att prioritera utifrån ett helhetsperspektiv och att använda kommunens resurser där de behövs bäst.

Flexibilitet och anpassningsförmåga

Förvaltningen har efter den initiala förändringen fortsatt visat sig vara mycket följsam i förhållande till de politiska prioriteringarna. Till exempel har vid två tillfällen, 2016 och 2020, ganska stora justeringar av förvaltningsorganisationen genomförts med syftet att öka förmågan att uppnå de politiska målen.

En huvudsakligen god styrning²⁸

En analysgrupp från Sveriges kommuner och regioner

(SKR) analyserade 2018 kommunens styrning och ekonomiska förutsättningar fram till år 2025. Analysen av styrningen genomfördes genom intervjuer med ledande förtroendevalda och tjänstemän i kommunen. Den visar på en god samstämmighet mellan ledande förtroendevalda och tjänstemän i uppfattningen om kommunens situation idag och om vilka faktorer som är viktiga för kommunens ekonomi. Det finns också en samstämmighet i uppfattningen att viktiga delar av styrningen fungerar bra eller till och med mycket bra. SKR konstaterar att en samstämmighet kring vilka faktorer som är viktiga för styrningen av kommunen och en öppen dialog kring dessa frågor innebär goda förutsättningar att kunna hantera de ekonomiska utmaningar som kommunerna står inför. Analysen pekar också på att det finns hög tillit mellan den politiska ledningen och tjänstemännen i kommunen och att både tjänstemän och politiker tycker att det finns en väl fungerande dialog om vilka prioriteringar som är viktiga, vilket också är viktigt för styrningen av kommunen. Analysgruppen konstaterar också att den politiska visionen och de politiska målen är väl kända i organisationen och att medarbetarna känner sig berörda av de politiska målen, liksom av verksamhets- och enhetsmål i organisationen.

Analysgruppens resultat pekar sammanfattningsvis på att vi idag har en styrning som innebär goda möjligheter att möta framtida ekonomiska utmaningar.

Men kvalitetsstyrningen kan utvecklas

SKR:s analysgrupp menar att vi hittills har lyckats bra med att utveckla de delar av kommunens styrning som handlar om mål, analys och uppföljning av ekonomiska resultat, samt kontroll av verksamheten etc. Detta ska vi

²⁸ SKR:s analys från 2018 av kommunens ekonomiska läge och förutsättningar fram till år 2025.

behålla som en viktig del av styrningen även framöver. Men utmaningen är nu att, trots ökande behov och kostnader, fortsätta att utveckla välfärdstjänster av god kvalitet utifrån ett brukar- och medborgarperspektiv.

Positiva effekter på kommunens ekonomi²⁹

Sammanläggningen av förvaltningen och avskaffandet av facknämnderna har, genom de effekter som beskrivs, ovan haft en mycket positiv betydelse för kommunens ekonomi. Detta framgår tydligt av att kommunen år efter år gjort stora överskott som kunnat användas till investeringar och till att minska pensionsskulden. Kommunen har idag ett betydligt bättre ekonomiskt utgångsläge än många andra jämförbara kommuner, när de utmaningar som Coronapandemin innebär ska mötas och den demografiska utvecklingen framöver tar ökade resurser i anspråk.

Långsiktigt handlingsutrymme

Den minskade pensionsskulden har i sin tur inneburit att kommunens långsiktiga handlingsutrymme ökat genom att man frigjort framtida ekonomiska resurser som annars skulle tagits i anspråk för avbetalningar på denna skuld.

Stabila förutsättningar för verksamheterna

Genom införande av flerårsbudgetar har det skapats långsiktigt stabila förutsättningar för verksamheterna att genomföra sitt grunduppdrag och att nå de politiska målen.

Det strategiska perspektivet har stärkts och samhällsplaneringen har utvecklats

Kommunen och kommunledningen har ända sedan förändringen år 2009 starkt prioriterat det långsiktiga utvecklingsperspektivet som viktigt för att uppnå visionens tillväxtambitioner. På politisk nivå har fullmäktige, genom arbetet i beredningarna, haft rollen att arbeta utifrån detta perspektiv. Genom att inrätta en enhet för strategisk planering och utveckling i den nya förvaltningen 2009 och genom att skapa en samhällsbyggnadsavdelning med särskilt ansvar för fysisk planering skapades resurser och möjligheter att i förvaltningen svara upp mot de politiska tillväxtambitionererna och att arbeta med frågor som är viktiga för kommunens utveckling på sikt.

Samhällsplaneringen har haft hög prioritet och utvecklats mycket sedan 2011. En ny översiktsplan fastställdes 2012 som omarbetades och aktualiserades 2019. Fördjupade översiktsplaner har tagits fram för flera av de större byarna. Genom den nya översiktsplanen finns nu en långsiktig planeringsstrategi för utvecklingen av kommunen och kommunens byar som kommunfullmäktige fastställt. För närvarande pågår arbete med att ta fram strategiska planeringsunderlag för Broby och Hanaskog. Genom allt detta arbete har en god grund lagts för en positiv samhällsutveckling på sikt.

God intern samverkan

Flera av de intervjuade i denna undersökning, som har erfarenhet från anställning i andra kommuner, framhåller både den sammanhållna förvaltningen och arbetssättet enligt Göingemodellen som positivt, de upplever att samarbete och samverkan mellan olika verksamheter är mycket enklare än vad de är vana vid från tidigare arbetsgivare.

²⁹ Se även SKR:S analys från 2018.

Intresset för att arbeta i Östra Göinge kommun har ökat

Intervjuade chefer framhåller att Östra Göinge kommun idag, till skillnad mot för ett antal år sedan, upplevs som en intressant arbetsgivare och att detta tydligt avspeglas i samband med rekrytering av nya medarbetare. Många vill jobba i kommunen och är intresserade av vårt arbets-sätt och känner till och är nyfikna på Göingemodellen. Skillnaden är stor jämfört med hur det varit tidigare, framhåller man. Kommunen utsågs också år 2016 till ”en av Sveriges mest spännande offentliga arbetsgivare”.

Nöjda medarbetare

Den medarbetarenkät som kommunen återkommande gör visar att medarbetarna uppskattar kommunen som arbetsgivare. På en femgradig skala får kommunen betyget 3,99 på frågan om man är stolt över att jobba i Östra Göinge kommun, vilket är en ökning från 3,6 år 2015.

God tillit som kan utvecklas ytterligare

Flera av de intervjuade framhåller som positivt att det i Östra Göinge kommun finns ett stort utrymme att ta egna initiativ och att själv bestämma hur arbetet ska utföras, vilket man inte alltid varit van vid från tidigare anställningar. Spelreglerna i kommunens värdegrund syftar ju också just till att den enskilde medarbetaren hellre ska ta egna initiativ än att alltid ”fråga uppåt” hur saker ska göras. Här bör dock framhållas att antalet intervjuer trots allt är begränsat och att det kan variera mellan verksamheter hur man upplever möjligheten att agera självständigt. Inom hemtjänstens område har det till exempel konstaterats att verksamheten är mycket ”minutstyrd” och att det finns behov av att öka de

enskilda medarbetarnas möjligheter att påverka hur det dagliga arbetet hos hemtjänsttagarna ska utföras³⁰.

Även SKR konstaterar i sin analys att styrningen av kommunen framöver mer behöver rikta in sig på kulturen i organisationen, tillit till medarbetarnas förmåga och kompetens och att skapa en rörelse och en riktning i organisationen som leder till de ständiga förbättringar utifrån kundens fokus som Göingemodellen syftar till. Med en sådan styrning av kommunen är vi väl rustade att möta framtida utmaningar konstaterar SKR:s analys-grupp³¹.

Resultat – Externa effekter/ Samhällseffekter

Den vision som antogs av kommunfullmäktige 2008 syftade till att bryta en negativ trend, åstadkomma tillväxt, tillförsikt och framtidstro. Som redovisats ovan har en mängd åtgärder vidtagits för att skapa en utveckling i riktning mot visionen. När man resonerar kring effekterna av dessa åtgärder måste man vara medveten om att många av de faktorer som driver samhällsutvecklingen kan kommunen inte påverka alls eller bara indirekt. Även om kommunen med de redskap den förfogar över kan skapa förutsättningar för en bra utveckling är utfallet när det gäller till exempel flyttströmmar, arbetsmarknad och bostadsmarknad beroende av en mängd andra faktorer i omvärlden.

Befolkningsutveckling

Efter många år med befolkningsminskning vände trenden 2010, då invånarantalet för första gången på många

³⁰ Se kommunstyrelsens uppdrag till kommunchefen §50/2020.

³¹ SKR:S analys från 2018 av kommunens ekonomiska läge och förutsättningar fram till år 2025.

är ökade något. Därefter har befolkningen ökat varje år och mellan åren 2014 och 2018 har den årliga ökningen varit mycket stor. Även under 2019 ökade invånarantalet men inte lika mycket som de föregående åren. År 2020 förblev invånarantalet i princip oförändrat.

Befolkningsökningen sammanfaller i tiden med det omfattande utvecklingsarbete som skett i kommunen med syftet att skapa en tillväxt av invånare och skatteunderlag. Ser man enbart till invånarantalet är utfallet på samhällsnivå mycket positivt. Sedan 2009/10 har antalet invånare ökat med nära 1500, vilket är ett markant brott mot den tidigare stagnation som pågick från mitten av 90-talet.

Men befolkningsökningen beror i princip uteslutande på ett positivt flyttningsöverskott i förhållande till utlandet till följd av ett stort flyktingmottagande och förklaras till största delen av krig och kriser i andra delar av världen och inte lika mycket av kommunens egna åtgärder.

Allt det arbete som gjorts i kommunen har utan tvekan skapat en attraktivare kommun med bättre förutsättningar för tillväxt genom ökad inflyttning även från andra kommuner i riket på sikt. Men befolkningsutvecklingen under den aktuella perioden pekar tydligt på hur faktorer som ligger utanför kommunens kontroll påverkar kommunens förutsättningar.

Gamla socioekonomiska utmaningar finns kvar och nya har tillkommit

Östra Göinge kommun har en del särskilda utmaningar som är kopplade till näringslivets och arbetsmarknadens struktur och befolkningens socioekonomiska samman-

sättning. I en kartläggning av segregation i Östra Göinge kommun från 2019³² redovisas en analys av dessa utmaningar. Där framgår att befolkningsökningen under den studerade perioden haft positiva effekter, bland annat genom att befolkningen föryngrats, vilket på sikt kan innebära en minskad försörjningsbörda för den förvärvsarbetande befolkningen, förutsatt att de nyanlända blir självförsörjande.

I rapporten dras slutsatsen att de socioekonomiska utmaningarna i form av låg sysselsättningsgrad och utbildningsnivå går långt tillbaka i kommunens historia men att dessa har förstärkts av det stora mottagandet av nyanlända som också har skapat nya utmaningar.

I en kunskapsöversikt över social hållbarhet från 2021, med särskilt fokus på barns och ungas uppväxtvillkor, visas att Östra Göinge är den kommun i Skåne där barns och ungas uppväxtvillkor skiljer sig som mest mellan flickor och pojkar. Detta betyder att livschanserna ser olika ut beroende på om du är pojke eller flicka. Mönstret återfinns i hela vårt samhälle, men i Östra Göinge är det tydligare än i övriga Skåne.

Arbetsmarknad

Kommunen har under hela den aktuella perioden arbetat mycket aktivt med arbetsmarknadsfrågorna med syftet att förhindra arbetslöshet och att skapa arbetstillfällen och sysselsättning. Egenförsörjning och individens beroende av samhällets stöd har varit ett prioriterat mål. För att åstadkomma detta har många projekt genomförts och nya samverkansformer med Arbetsförmedlingen har prövats. Ekonomiskt bistånd, enligt socialtjänstlagen, har villkorats med krav på deltagande i arbetsmarknads-

³² Kartläggning av segregation i Östra Göinge, 2019-01-29

politiska åtgärder och kommunens försörjningsstöd har ett mycket nära samarbete med arbetsmarknadsenheten, som inrättats för den typ av verksamhet som normalt bedrivs av arbetsförmedlingen. Arbetsmarknadsenhetens verksamhet har varit mycket framgångsrik och bidragit till att dämpa arbetslösheten och minska behovet av försörjningsstöd och har på så sätt haft mycket positiva samhällseffekter³³. Intresset för den verksamhet som bedrivs av arbetsmarknadsenheten har varit stort bland andra kommuner som gärna vill ta del av enhetens metoder och arbetssätt.

Näringslivsutveckling

Arbetet med näringslivsfrågorna har haft hög prioritet, och utvecklats mycket under perioden, vilket tydligt framgår av årsredovisningarna. Mycket tid och kraft har lagts på företagsbesök, olika projekt för att öka tillgängligheten till kommunen för företagen, förkortade handläggningstider för bygglov och andra tillstånd som företagen behöver m.m. Samverkan i näringslivsfrågor inom Skåne Nordost, genom olika projekt och andra åtgärder har också prioriterats. Av stor betydelse är också att ansvaret för näringslivsfrågorna blivit mycket tydligare sedan kommunen tog in dem i den egna organisationen år 2012. Att arbetet varit framgångsrikt framgår av att Östra Göinge under perioden klättrat rejält på Svenskt Näringslivs ranking av företagsklimatet i landets kommuner. Kommunen har gått från en bottennotering år 2012, då man rankades på plats 265 till att nu ligga bland de 100 bästa kommunerna, vilket varit ett mål som tidigare nästan ansågs nästan omöjligt att uppnå. År 2018 nåddes en toppnotering då kommunen rankades på plats 65.

Bostadsmarknad

Även utvecklingen på bostadsmarknaden styrs i mycket av faktorer som kommunen inte kan påverka. Kommunen har dock med utgångspunkt i de riktlinjer för bostadsförsörjningen som antagits arbetat målmedvetet för ett ökat bostadsbyggande. Här har kommunens bostadsföretag, Göinge hem, varit ett viktigt redskap genom att, på kommunens uppdrag, gå före och bygga nya bostäder vilket sändt viktiga signaler till marknaden att det går att bygga nya bostäder med lönsamhet i Östra Göinge kommun. Detta har också lett till att det kommit igång ett privat byggande av hyresbostäder och i viss mån av bostadsrätter i kommunen. Befolkningsökningen har också ökat efterfrågan på bostäder och öppnat nya möjligheter till bostadsbyggande av främst hyresrätter. Att småhuspriserna vänt uppåt ganska markant sedan 2013 är också en indikation på att utvecklingen på bostadsmarknaden går åt rätt håll³⁴.

Bilden av kommunen

Intrycket av denna undersökning är att bilden av kommunen förändrats mycket i positiv riktning sedan förändringsarbetet inleddes. Det kan avläsas på flera olika sätt.

I samband med rekrytering av personal framkommer ett stort intresse för att arbeta i kommunen. Många är nyfikna på kommunen, eftersom att man hört mycket positivt om den och om ledningsfilosofin i Göinge-modellen. Chefer som varit med länge vittnar om att så var det inte för tio år sedan.

Vid intervjuer som genomförts i samband med denna undersökning framhålls också att attityden till kommunen

³³ Se kommunens årsredovisning 2019.

³⁴ Statistiska Centralbyrån, Statistikdatabasen.

förändrats mycket i positiv riktning. Vid möten med företrädare för andra kommuner, myndigheter och organisationer möts kommunens tjänstemän numera ofta av ett positivt intresse som inte fanns för ett antal år sedan. Utomstående har bilden av en framåt och modig kommun som vågar testa nya saker och ofta har framgång i det.

När det gäller kommunens satsning på samhällsplanering och byutveckling har den också gjort avtryck i omvärlden. Region Skåne³⁵ och länsstyrelsen framhåller ofta Östra Göinge som ett gott exempel när det gäller övergripande planeringsfrågor och arbetet med byutveckling och fysisk planering.

Av SCB:s medborgarundersökning framkommer att medborgarnas bedömning av kommunen och kommunens verksamheter är betydligt mer positiv idag än, vad den var när den genomfördes första gången, år 2008. Resultatet har gradvis förbättrats under hela perioden och den senaste undersökningen, som genomfördes 2019, visar fortsatt ökad nöjdhet bland göingeborna vad gäller kommunens olika verksamheter, möjligheterna till påverkan och kommunen som plats att leva och verka på.

Byutveckling

Med utgångspunkt i översiktsplanen och de fördjupade översiktsplanerna har många olika insatser gjorts för att utveckla byarna i kommunen. Kommunen har arbetat systematiskt med en by i taget. De åtgärder som vidtagits har skapat trevliga miljöer, grön- och cykelstråk, nya bostäder, energisnåla och hållbara kommunala byggnader och serviceanläggningar etc. och har på så sätt haft po-

sitiva samhällseffekter för invånarna i lokalsamhället och bidragit till att göra Östra Göinge mer attraktivt.

Kommunikationer/Infrastruktur

Kommunens uthålliga och konsekventa arbete med infrastruktur och kommunikationer har varit mycket framgångsrikt. Arbetet har skett med utgångspunkt i den trafikförsörjningsstrategi som tog fram 2012 och fortsätter utifrån den nya strategi som kommunstyrelsen fastställde 2018. Utvecklingen av det så kallade superbusskonceptet är en del av kommunens strategiska arbete för bättre kommunikationer som har rönt stor uppmärksamhet i omvärlden. Genom superbusskonceptet, intensiv lobbyverksamhet och samverkan i Skåne Nordost, lyckades kommunen till slut få ett genombrott i den långdragna frågan om utbyggnad av väg 19, från Bjärlöv till Broby, och en sådan ombyggnad finns nu med i den regionala trafikinfrastrukturplanen.

Vidare har kollektivtrafiken i kommunen utvecklats mycket positivt efter en strategisk omläggning av busslinjenätet 2013. Resandet på den tunga stomlinjen 545 har ökat markant och vi har idag en avgång var tionde minut i högtrafik. Linje 545 är idag ett av de starkaste busstråken i hela Skåne.

Den beslutade ombyggnaden av väg 19 och den förbättrade kollektivtrafiken är viktiga strategiska åtgärder som har fått och fortsatt kommer att ha positiva samhällseffekter, genom ökad tillgänglighet och bättre pendlingsmöjligheter.

³⁵ Intervju med Inger Sellers Region Skåne, 2020-11-05



Sammanfattning, slutsatser, lärdomar och framgångsfaktorer

Sammanfattning och slutsatser

Vår resa börjar redan 2005/2006

Denna rapport är ett bokslut över kommunens förändringsarbete de senaste tio åren. Men resan börjar egentligen redan 2005/2006 då Tarkett och Scania beslutade lägga ner sina produktionsanläggningar i Broby respektive Sibbhult. Dessa händelser skapade en akut känsla av kris som ledde till mottaglighet för nya tankar om hur kommunen borde arbeta och organiseras för att vända utvecklingen. Under 2006–2008 förankrade dåvarande kommunalråd och oppositionsråd sina gemensamma tankar om framtida organisation och arbetssätt i de politiska partierna. Ett förslag till ny politisk organisation och förvaltningsorganisation växte fram och en framtidsbild i form av visionen 15 000 stolta Göingar utformades. I och med att den nya organisationen och det nya arbetssättet med Lean och ständiga förbättringar infördes år 2009 var grunden för den fortsatta utvecklingen av Göingemodellen och allt annat utvecklingsarbete lagd.

Krisinsikt och pragmatisk grundhållning möjliggjorde förändringarna

Att så stora förändringar av kommunens organisation genomfördes i enighet under pågående mandatperiod får betecknas som närmast unikt i kommunsverige och som ett uttryck för en pragmatisk grundhållning och en djup insikt över partigränserna om att det var nödvändigt att

skapa en bättre utveckling för kommunen och att det i sin tur krävde en ny modernare och mer ändamålsenlig kommunal organisation och ett nytt förhållnings- och arbetssätt.

Politisk samsyn kring de grundläggande principer som beslutades 2009

Maktskiftet efter valet 2010 innebar ett generationsskifte och en ny politik men ingen skillnad i synen på de beslut som fattats de föregående åren när det gäller vision, kommunens organisation eller arbetssätt med Lean-koncept och ständiga förbättringar. Dessa beslut hade fattats i politisk enighet och förankrats väl över partigränserna.

Den nya kommunledningen har efter maktskiftet 1 januari 2011 befast och utvecklat organisation, styrmodell och ledningsfilosofi, allteftersom nya erfarenheter vunnits och förutsättningar ändrats. Inom ramen för och med stöd av den grundläggande struktur och de redskap som fastställdes genom fullmäktiges beslut 2009 har man också framgångsrikt förverkligat många av sina mål när det gäller kommunens verksamheter och kommunen som plats att leva och verka på.

Visionens tillväxtperspektiv har varit styrande för inriktningen under perioden

Visionen 15 000 stolta göingar togs fram vid en tidpunkt när den stora utmaningen var att vända befolknings-

utvecklingen och utvecklingen inom näringslivet. Den har därför ett utpräglat tillväxtperspektiv som har varit styrande för kommunens arbete sedan den antogs 2008. Inte minst en uthållig och målmedveten satsning på samhällsplanering, kommunikationer, byutveckling och näringslivsarbete har präglat tiden sedan 2011.

Kvalitetsarbete genom ständiga förbättringar och statlig reglering

När det gäller kärnverksamheterna har det interna utvecklingsarbetet influerats av det Lean-tänkande som kommunen tog intryck av genom det tidiga samarbetet med Scania. Avsikten har varit att ständiga förbättringar succesivt ska leda allt bättre kvalitet i verksamheterna, vilket kommer till uttryck i Göingemodellens hus genom uttrycket ”värde för kund”. Vårt intryck är att kvalitetsarbetet främst skett ”underifrån” och att det inte förekommit någon systematisk kvalitetsstyrning utifrån egna kommunala mål avseende vilken kvalitet man vill erbjuda medborgarna. Verksamheternas kvalitetsarbete har därför i stort sett bedrivits utifrån statliga krav på hur ett sådant ska gå till. I övrigt har man förlitat sig på att ständiga förbättringar leder till bättre kvalitet. Kärnverksamheterna har tagit till sig och arbetat utifrån de politiska strategier som kommunstyrelsen fastställt. När det gäller måluppfyllelsen är intrycket mer blandat. De flesta verksamheter uppfyller de resultatmål som fullmäktige fastställt helt eller delvis men kunskapsresultaten i skolan når inte upp till de politiska ambitionerna.

Perioden har präglats av krishantering

Perioden sedan 2005/2006 har i stor utsträckning präglats av att olika kriser avlöst varandra. Själva upprinnelsen till kommunen förändringsresa var behovet av att hantera den akuta kris som uppstod genom besluten om företagsnedläggningar åren 2005/2006. Därefter

har nya kriser följt, i form av finanskris, flyktingkris och nu Coronapandemin, som kommunen varit tvungen att hantera. Vårt intryck är att det nya arbetssätt och den organisation som infördes genom förändringen 2009 har varit en stor tillgång i denna krishantering, genom sin flexibilitet och anpassningsbarhet, även om den tillkommit med syftet att styra utvecklingen och inte för att parera nästan oförutsägbara händelser.

Vad har vi uppnått - interna effekter och samhällseffekter

Vår genomgång har, som redovisats ovan, visat att arbetet varit framgångsrikt på många sätt. Vid vår bedömning av vad som uppnåtts sedan förändringsresan startade gör vi en åtskillnad mellan interna och externa effekter. Interna effekter är sådana som har effekt på kommunens egen organisation och verksamhet medan externa effekter är sådana som uppstår i det omgivande samhället.

Interna effekter

De interna effekter som vi kunnat se till följd av förändringsarbetet handlar om ökad styrbarhet till följd av att facknämnderna upphört och att verksamheten samlats i en förvaltning, stor flexibilitet och anpassningsförmåga i den kommunala organisationen över tid, positiva effekter på kommunens ekonomi, en huvudsakligen god styrning, en hög grad av tillit mellan politik och förvaltning och stabila förutsättningar för verksamheterna genom flerårsbudgetar. I intervjuer framhålls att det blivit lättare att rekrytera nya medarbetare och att samverkan inom organisationen fungerar väl. I medarbetarenkäter får kommunen ett gott betyg som arbetsgivare. Det strategiska och långsiktiga perspektivet har utvecklats och stärkts jämfört med tidigare genom inrättandet av fullmäktigeberedningar och genom att resurser i förvaltningen avsatts för dessa frågor. Samhällsplaneringen

har utvecklats och stärkts påtagligt jämfört med tidigare. Viktiga styrdokument har tagits fram för den långsiktiga utvecklingen av kommunens byar och landsbygd. Vårt arbete tyder samtidigt på att det finns delar av styrningen som kan utvecklas och bli bättre. SKR framhåller, i sin analys av kommunens styrning och ekonomiska förutsättningar, att vi ytterligare behöver utveckla välfärdstjänster av god kvalitet utifrån ett brukar- och medborgarperspektiv. Detta stämmer överens med våra egna iakttagelser i denna studie av hur man hittills arbetat med kvalitetsfrågorna i verksamheterna och att det finns behov av att utveckla en kvalitetsstyrning som utgår från en uttalad ambition om vilken kvalitet som kommunen vill erbjuda sina medborgare.

Externa effekter/Samhällseffekter

När det gäller vilka samhällseffekter som har uppnåtts genom allt som gjorts under perioden är bilden mer komplex och svårbedömd. Visserligen sammanfaller befolkningsökningen sedan 2010 med det förändringsarbete som gjorts i kommunen men befolkningsökningen förklaras till största delen av krig och kriser i andra delar av världen och inte så mycket av kommunens egna åtgärder. Allt det arbete som gjorts i kommunen har utan tvekan skapat en attraktivare kommun med bättre förutsättningar för tillväxt genom ökad inflyttning även från andra kommuner i riket på sikt. Men befolkningsutvecklingen under den aktuella perioden pekar tydligt på hur faktorer som ligger utanför kommunens kontroll påverkar kommunens förutsättningar.

Befolkningsökningen under perioden har haft positiva effekter men också förstärkt flera av de socioekonomiska utmaningar som fanns sedan tidigare i form av låg utbildningsnivå och låg sysselsättningsgrad.

Kommunens arbete med arbetsmarknadsfrågorna har varit framgångsrikt när det gäller att förhindra arbetslöshet och skapa sysselsättning åt människor som riskerat att hamna i utanförskap. Här har det funnits flera utmaningar att hantera i form av ökat antal invånare som står långt från arbetsmarknaden, en statlig arbetsförmedling som i stort sett upphört att existera och, under det sista året, ökad arbetslöshet till följd av Coronapandemin.

Kommunen har lagt stor vikt vid näringslivsarbetet vilket avspeglas i att kommunen klättrat rejält på Svenskt Näringslivs ranking av företagsklimatet i kommunerna. Även bostadsbyggandet har kommit igång. Kommunens bostadsföretag har gått före och signalerat till marknaden att det går att bygga bostäder med lönsamhet i Östra Göinge kommun. Flera privata företag har följt efter och byggt nya hyresrätter men också i viss utsträckning bostadsrätter.

Bilden av kommunen har förändrats i positiv riktning, vilket framgår av intervjuer och av SCB:s medborgarundersökning. Alla de åtgärder som vidtagits i byarna har inneburit en rejäl ansiktslyftning av den fysiska miljön och haft positiva effekter i lokalsamhället för medborgarna och bidragit till att göra Östra Göinge attraktivare. Genom ett konsekvent och uthålligt arbete utifrån trafikförsörjningsstrategin har kommunen lyckats få ett genombrott i den segdragna frågan om utbyggnad av väg 19 och busstrafiken har utvecklats mycket positivt sedan linjenätet lades om år 2013.

Lärdomar och framgångsfaktorer

Vår redovisning visar att väldigt mycket har genomförts de senaste tio åren och att utvecklingen har gått åt rätt håll inom många områden medan vissa strukturella utmaningar består. Här vill vi peka på några framgångsfaktorer som vi menar kännetecknar förändringsarbetet i kommunen sedan den initiala förändringen år 2009.

Politisk samsyn kring grundläggande spelregler

En viktig insikt är att grunden för utvecklingen av Göingemodellen och allt annat fortsatt utvecklingsarbete lades redan under åren 2006–2009. Då genomfördes förankrings- och förberedelsearbete och de viktiga besluten om vision, organisation och arbetssätt fattades i politisk samsyn. Denna samsyn kring grundläggande spelregler har i huvudsak bestått under hela perioden trots byte av politisk majoritet och förvaltningsledning. Denna respekt för grundläggande spelregler har möjliggjort stabilitet, långsiktighet och ett uthålligt arbete i riktning mot den gemensamma målbilden i visionen.

Tillit

Vårt intryck av genomförda intervjuer är att det finns en jämförelsevis hög grad av tillit i organisationen. Detta styrks av SKR:s analys av kommunens styrning från 2018, där särskilt tilliten mellan politik och förvaltning framhålls som viktig för att styrningen av kommunen ska fungera bra. Finns inte tillit mellan politik och förvaltning kommer inte organisationen att fungera. Det är viktigt att vårda den goda tillit som finns och att utveckla den ytterligare på alla nivåer i organisationen som en väsentlig del av styrningen av kommunen.

Långsiktighet och uthållighet

Redan från början fanns en insikt om att det långsiktiga strategiska perspektivet är viktigt för att uppnå det vi vill. Långsiktighet och uthållighet har varit viktiga framgångsfaktorer för de goda resultat vi uppnått inte minst när det gäller infrastruktur och kommunikationer. Men långsiktighet och uthållighet är en förutsättning för framgång inom alla områden. Denna insikt är viktig när ett nytt avstamp nu ska göras inför framtiden.

Mod att lära och att förändra längs med vägen

Ett intryck av denna studie är att de gångna åren kännetecknas av ett ständigt lärande och en ganska prestigelös vilja att ompröva och justera utifrån nya erfarenheter. Ett exempel är de återkommande utvärderingarna och justeringarna av den politiska organisationen. Ett annat är de löpande justeringarna av förvaltningsorganisationen för att den bättre ska svara upp mot de politiska målen. Denna förmåga till utveckling och anpassning, inom ramen för de spelregler som fastställdes 2009, grundad på en jordnära insikt om att allt sällan blir helt rätt från början, är sannolikt en viktig orsak till att de gångna tio åren varit så framgångsrika.

Lär av andra men ha modet att göra det själv

Mycket av förändringsarbetet under åren har vi gjort själva utan stöd av inköpta konsulter. Det har varit viktigt att utveckla egna lösningar anpassade efter verkliga behov för att de ska kunna förstås och efterlevas. Samtidigt är det viktigt att lära och att låta sig inspireras av andras framgång. Ett exempel är det tidiga samarbetet med Scania kring Lean-konceptet. Vi har lånat idén med huset som Scania använder för att beskriva sitt produktionssystem men vi har möblerat om i det och gjort det till vår egen Göingemodell.

Slutkommentar

Intrycket efter denna genomgång av dryga tio års intensivt förändringsarbete är att ovanstående fem faktorer är viktiga förklaringar till att Östra Göinge av egen kraft, trots strukturella utmaningar, lyckats skapa en positiv utveckling på ett sätt man knappast trodde var möjligt runt åren 2005/2006. Insikten om dessa framgångsfaktorer är viktig att ta med sig in i det arbete som nu pågår med att ta fram en ny vision för Östra Göinge och för den fortsatta utvecklingen av en attraktiv kommun.

Bilagor

Bilaga 1: Programhandlingar och strategier, t.o.m. 2021-02-28

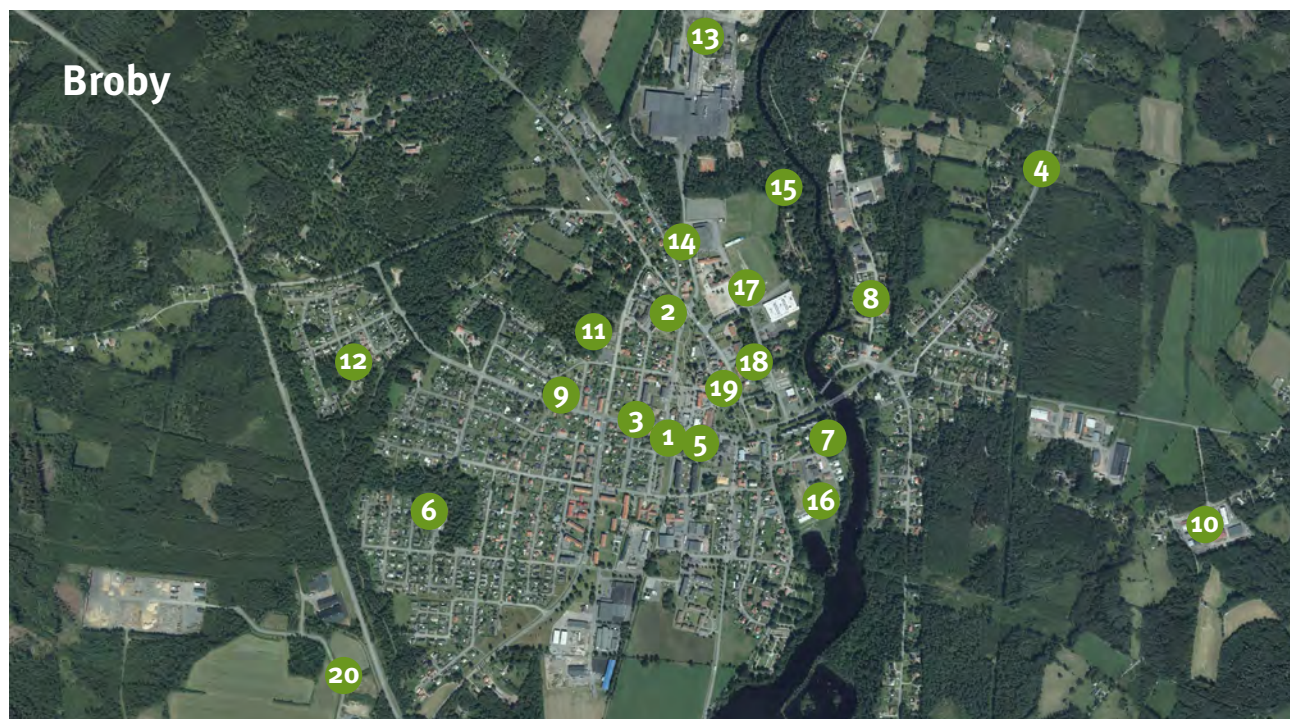
Fullmäktigeberedningarnas programhandlingar

- Slutrapport Jämställdhet Tillfällig beredning
- Slutrapport Framtidsutveckling Tillfällig beredning
- Slutrapport Från nyinflyttad till stolt Göing Tillfällig beredning
- Programhandling Kunskap-Kompetens-Arbete (Beredningen för tillväxt och samhällsbyggnad)
- Programområde Utbildning (Beredningen för omsorg och lärande)
- Programhandling Stöd, vård och omsorg (Beredningen för omsorg och lärande)
- Programhandling Kultur och bibliotek (Beredningen för omsorg och lärande)
- Programhandling Fritid (Beredningen för tillväxt och samhällsbyggnad)
- Programhandling för miljöarbetet (Beredningen för tillväxt och samhällsbyggnad)
- Översiktsplan 2012 samt Vindbruksplan 2012
- Översiktsplan 2019

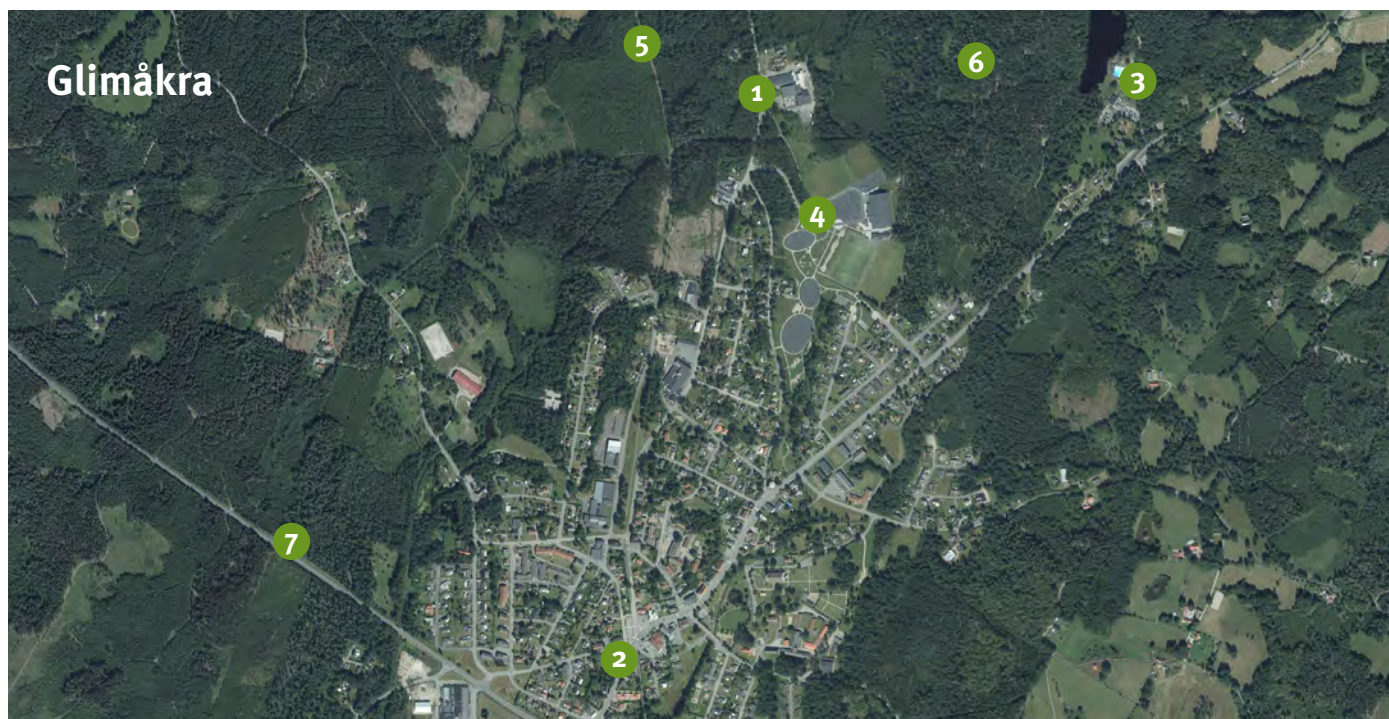
Kommunstyrelsens strategier

- Det livsviktiga vattnet (strategi för en långsiktig och hållbar VA försörjning)
- Den goda måltiden (måltidsstrategi)
- Det goda åldrandet (strategi för äldres trygghet, hälsa och livskvalitet)
- En bra start i livet (strategi för ungas trygghet, hälsa och utveckling)
- Öppen dörr för näringslivet (strategi för näringslivets utveckling)
- Trafikförsörjningsstrategi (2012) respektive Trafikstrategi (2017) (strategi för ett hållbart resande)
- Vägen till arbete (strategi för göingebons väg till egen försörjning)

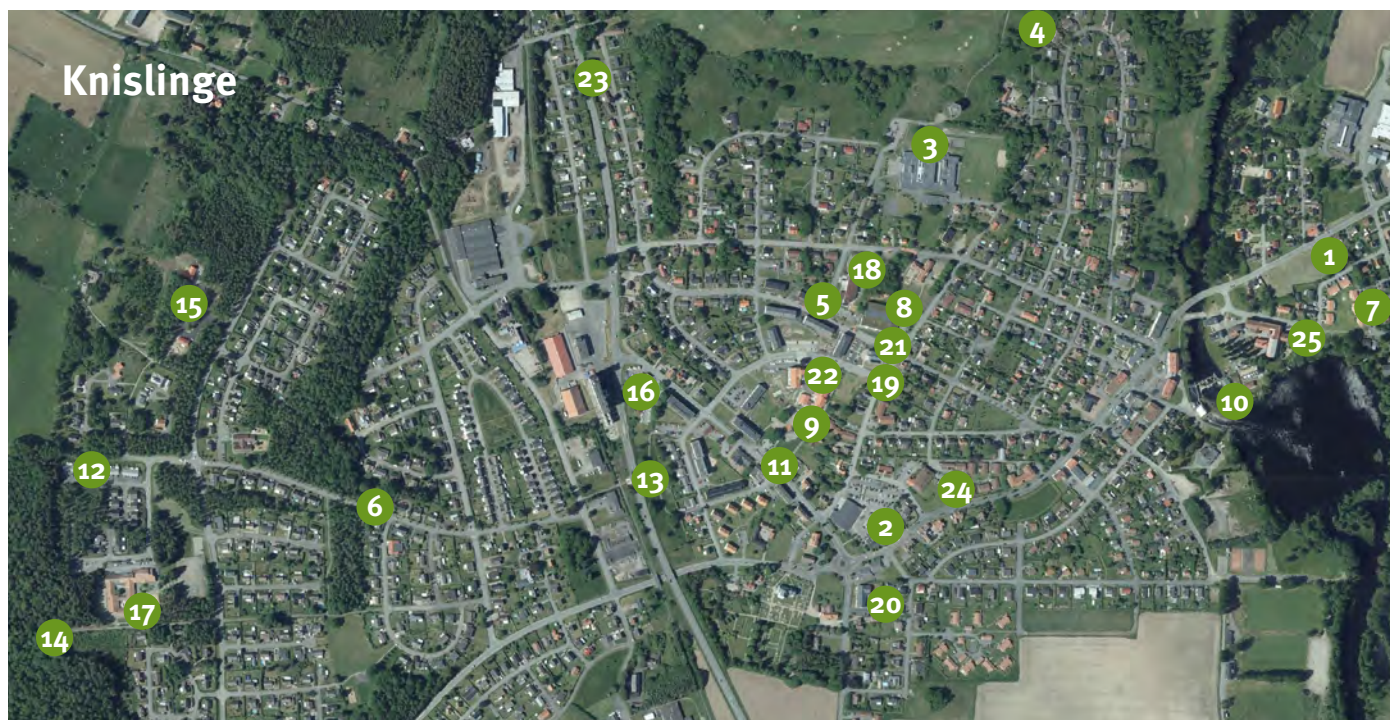
Bilaga 2: Sammanställning av arbetet med byutveckling



- 1 Broby station, 2006, Nytt busstorg
- 2 Kulturhus, 2009, Vitaskolan byggs om till kulturhus som också inrymmer bibliotek
- 3 Tydingegatan, 2012, Trafikverket bygger delvis om cykelvägar och planterar träd
- 4 Cykelväg Glimåkra, 2013, Trafikverket skapar en cykelväg från Broby till Glimåkra
- 5 LSS-boende, 2013, Göingehem AB bygger LSS-boende på P-Antons väg vid Ica Hövdingen
- 6 Ombyggnad förskola, 2015, Den redan befintliga förskolan Lille Mats byggs ut med nytt kök och personalutrymme
- 7 Ombyggnad förskola, 2016, Å-villan byggs om till Näckrosen förskola med tre avdelningar
- 8 LSS-boende, 2016, Göingehem AB bygger nytt LSS-gruppboende med sex marklägenheter i ett bostadsområde på Njuravägen i centrala Broby
- 9 Hyresrätter, 2017, Göingehem AB bygger tvåvåningshus med 8 lägenheter på Linnégatan 6 i kvarteret Ryttaaren
- 10 Lunnom, 2018, Om- och tillbyggnad av kommunens förråd samt verksamhet för utemiljö
- 11 Ekbackens förskola, 2018, I november öppnar Ekbackens förskola belägen i varsamt renoverade gamla Missionshuset med plats för 60 barn
- 12 Marklägenheter, 2019, Privat aktör uppför sex marklägenheter och håller i skrivande stund på att utökas med fyra till hyresrätter
- 13 Förnyelse av industriområde, 2020, Området omdisponeras från ett industriområde till handelsområde med bland annat bygg handel, kommunens första padelhall, gym, hunddagis och 2020 flyttar även Fryshuset sin verksamhet hit
- 14 Cykelvägar, 2020, Cykelväg till simhall och Fryshuset
- 15 Hembygdsparken, 2020, Hembygdsförening en utvecklar parken med bland annat en scen och promenadstråk
- 16 Bostäder Bränneriet, 2020, Privat aktör har fört upp och förvaltar 16 hyresrätter. Det är planlagt för ytterligare bostäder
- 17 Prästavång, planerad byggstart hösten 2021, Ny matsal planeras
- 18 Kommunhuset, planerat färdigställande 2023, Planeringen av ett nytt kommunhus är i full gång
- 19 Omgestaltung offentliga rummet, Förberedande arbete pågår
- 20 Bastholmen, pågående, Etablering och utveckling pågår för utökad handel

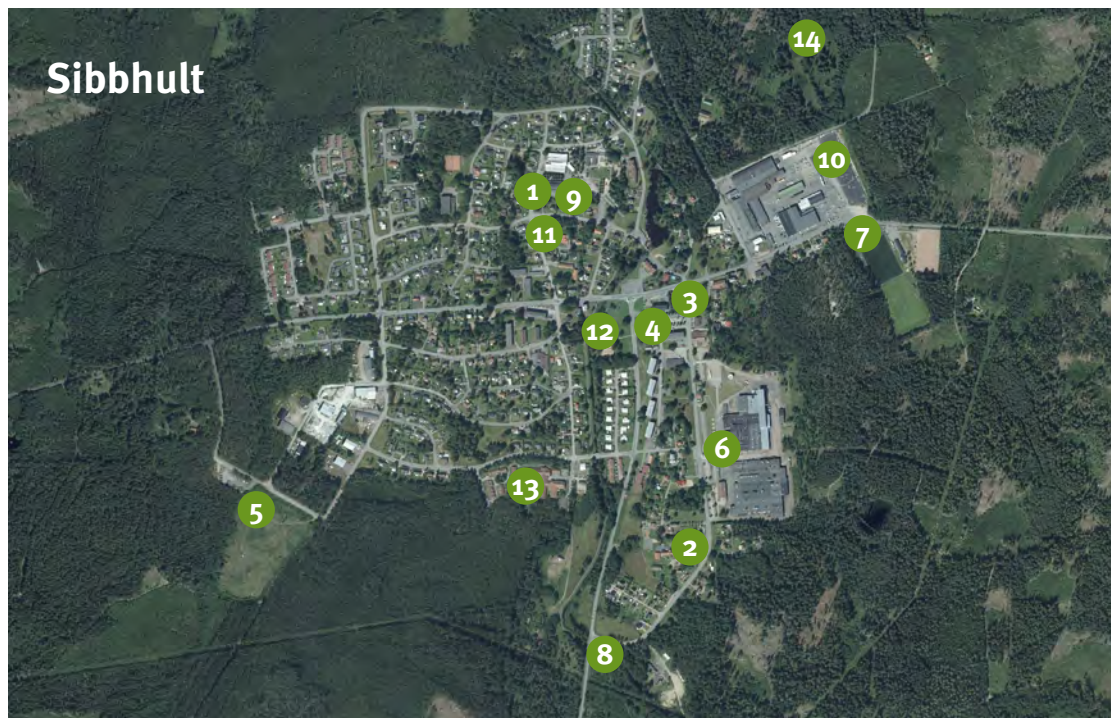


- 1 Gång och cykelväg, 2015, Utbyggnad av gång och cykelvägar som kopplar ihop bostadsområden med det senare utvecklade trollacenterområdet
- 2 Ovärdade tomter i centrum, 2018 och pågående, I samarbete med Glimåkra utveckling pågår försköningsåtgärder i Glimåkras centrala delar
- 3 Trollabadet, 2019, Nya omklädningsrum
- 4 Trollacenter, 2019, Med finansiellt stöd från Boverket utvecklas Trollacenter till kommunens största mötesplats med ett stort utbud av rekreativsmöjligheter
- 5 Cykelled fd banvallen, Kristianstad – Älmhult, 2020, Förstudie
- 6 Skåneleden, pågående, Arbetet för att skapa konst och skulpturer längs den 40 åriga Skåneleden inleds med en stensulptur i Rumperöd
- 7 Naturnära ekoby, planeras, som en del i planerna för bostäder i strandnära läge genomför privatperson med stöd av Glimåkra utveckling en förstudie



- 1 Strumpan, 2011, Nedlagda strumpfabriken rivs
- 2 Utveckling centrum, 2011, ny mataffär och nytt torg
- 3 Bibliotek, 2012, Biblioteket flyttar till skolan
- 4 Utegy och belyst motionsslinga, 2012, Nytt utegym samt belyst motionsslinga något år senare
- 5 Sigfrids väg, 2014, Ökas trafiksäkerheten för oskyddade trafikanter
- 6 Ombyggnad Holmavägen, 2014, Ökas trafiksäkerheten för oskyddade trafikanter
- 7 Marklägenheter, 2014, Privat bostadsföretag bygger marklägenheterna Valnöten
- 8 Sporthall, 2014, Ny energieffektiv sporthall Snapphanehallen
- 9 Lekplats, 2014, Ny lekplats och bouleanor
- 10 Ombyggt kraftverk, 2014, Invigs kraftstation som renoverats av E-on
- 11 Ny busstation, 2015, På sommaren invigs den nya busstationen som är en del i förberedelserna inför superbusskonceptet
- 12 Bostadsrätter, 2016, Nya bostadsrätter uppförs av privat aktör
- 13 Gång och cykeltunnel, 2016, Ny tunnel under väg 19 anläggs
- 14 Natur- och kulturstråk, färdigställdes 2016, anlades mellan Vanås och Åke backe
- 15 Mark för villor och marklägenheter, 2017, Anläggs infrastruktur för nytt bostadsområde
- 16 Hemtjänst, 2017, Det gamla biblioteket byggs ut för att utgöra bas och utgångspunkt för Hemtjänst och Paramedicin
- 17 Tillbyggd skola, 2017, Västerskolan har byggts ut för att möta behovet hos ett större antal elever
- 18 Förskola, 2018, Invigning av den nybyggda och energieffektiva förskolan Magnolian
- 19 Stormhattens förskola, 2019, Förskolan rivs
- 20 Hyreslägenheter, 2019, Privat aktör bygger hyresrätter
- 21 Höghuset, 2019, På byns högsta punkt bygger Göingehem AB kommunens första höghus; sexvåningshuset Sigrids höjd
- 22 Västänvid, 2019, Västänvids nya lokaler består av 48 lägenheter för permanent boende och 12 lägenheter för korttidsboende. Här finns även ett boende för personer med psykisk ohälsa
- 23 Arbetsplan väg 19, entreprenadstart planerad till 2021, Trafikverket planerar att bygga om väg 19 mellan Broby och Bjärlöv
- 24 Vårdcentral, 2021, Vårdcentralen byggs
- 25 Skofabriken, pågående, Privat ägare utvecklar Skofabriksområdet med olika verksamheter så som övernattningsmöjligheter, konst, dans, second hand och den gamla fabriken är nu även detaljplanerad för framtida bostäder

Sibbhult



- 1 Göinge utbildningscenter, i omgångar, Från att erbjuda en ren praktisk utbildning har GUC utvecklats till ett utbildningscenter med både grundskola, delar av gymnasium och vuxenutbildning
- 2 Lapidarium, 2012, Utifrån att Östra Göinge är en del av Stenriket placeras och invigs Skånes lapidarium (stenmuseum/stensamling) i Sibbhult. Friluftsutställningen visar utvecklingen av gravstenar genom tiderna
- 3 Stenmuseum, 2012, Utifrån att Östra Göinge är en del av Stenriket placeras och invigs Stenmuseet. Det är ett utomhusmuseum med en öppen informationsbyggnad på den tidigare stenlastplatsen på bangården till den nedlagda järnvägen
- 4 Nytt centrum, 2013, I juli 2013 invigdes det ombyggda torget och en ny bussterminal.

- 5 Det nya Göinge träningscenter flyttade till centrum 2019
- 6 Avslutad deponi, 2015, Den tidigare deponin i Sibbhult sluttäcks och återställs
- 7 Scaniaområdet, 2006-2009, Efter Scantias flytt utvecklas området till Färe industriområde
- 8 Färevallens idrottsplats, 2018, Med hjälp av externa medel förnyas och utvecklas idrottsplatsen Färevallen
- 9 Utegyms Tågaröd, 2018, IFK Göingarnas klubblokal rustas upp med hjälp av bland annat kommunala medel
- 10 Mölleskolan och Smedjebackens förskola, 2020, en ny skolgård anläggs och förskolan byggs till
- 11 Haki, 2020, Utbyggnad för ökad produktion och bättre logistik

- 12 Marklägenheter, byggstart 2021, Göinge hem bygger fem marklägenheter på kvarteret Träskon
- 13 Skulpturpark och lekplats, pågående sedan 2020, Genom deltagande av skolklasser och SFI syftar projektet Parkliv till att få fler att använda parken
- 14 Om- och tillbyggnad Skogsbrynet, pågående, Äldreboende som Göingebyggd trygga hem rustar upp
- 15 Sporrakulla i Kullaskogen, pågående, Sporragårdens välbevarade byggnader från 1500-talet har höga kulturhistoriska värden och blir en del i Skogssällskapets utveckling av Skåneleden

Hanaskog



- 1 Bussgata, 2016, Som ett led i superbuss-konceptet stängdes 2016 delar av Limhamns-vägen av för allmän trafik för att bli en del av den nya bussgatan, med förlängning på den gamla banvallen
- 2 Busstation och torg, 2016, Förberedelse inför framtida superbustrafik och en uppfräschning av torget
- 3 Ombyggnad utebadet, 2016, Omlädningsrum byggs om
- 4 Lekplats, 2016, En ny attraktiv lekplats byggs
- 5 Multisportsarena, 2016, Kviingevägen 27-29 får en multisportsarena som möjliggör aktivitet för de boende
- 6 Kyrkparkens förskola, 2017, Fristående förskola med två avdelningar som drivs av Svenska kyrkan, Knislinge pastorat
- 7 Agnebergs förskola, 2017, Ny energieffektiv förskola
- 8 Marklägenheter, 2017, Göingehem AB bygger sex nya marklägenheter, Stopet
- 9 Ombyggnad Kviingskolan, 2017-2019, Skolans matsal renoveras, fyra klassrum byggs om och nytt bibliotek byggs
- 10 Utbyggt verksamhetsområde, 2018, kommunen bygger ut gata för ökad företagsetablering
- 11 Ny cykelväg, 2018, Cykelväg anläggs längs med byavägen
- 12 Bibliotek, 2019, Biblioteket flyttas till en mindre anonym adress och är nu en tillbyggnad av Kviingskolan
- 13 Ombyggnad väg 19, planerad byggstart till hösten 2021, för ökad tillgänglighet och pendlingsmöjlighet byggs sträckan från Bjärlöv till Broby av Trafikverket
- 14 Planering inför framtida bostäder, pågående, planarbete marklägenheter
- 15 Planering inför framtida bostäder, pågående, planarbete för villor och marklägenheter

2005-2006

Scania och Tarkett lägger ner,
behovet av förändring blir tydligt

2006-2008

Politiskt förankringsarbete, viktiga
principbeslut och förberedelser

2008

Visionen 15 000 stolta
Göingar blir till

2008

Ett avgörande ögonblick,
kommunalråden finner varandra

2009

En ny och modern
organisation införs

2009-2010

Sökande efter
nya roller

2010

Platsvarumärket Skånes
gröna hjärta lanseras

2010-2011

Maktskifte och en ny
generation tar vid

2010

Idéstudien
Superbussar i
nordöstra Skåne
presenteras

2009-2013

Göingemodellen växer
fram och tar form

2011

En gemensam
värdegrund

2011-2012

Stärkt ägarstyrning
av kommunens
bolag, förbättrad
koncernsamordning

2011-2013

Kompetensutveckling av
all personal, GoingeLean
genomförs

2012

Näringslivsarbetet flyttar in
i kommunens organisation,
näringslivsenheten bildas

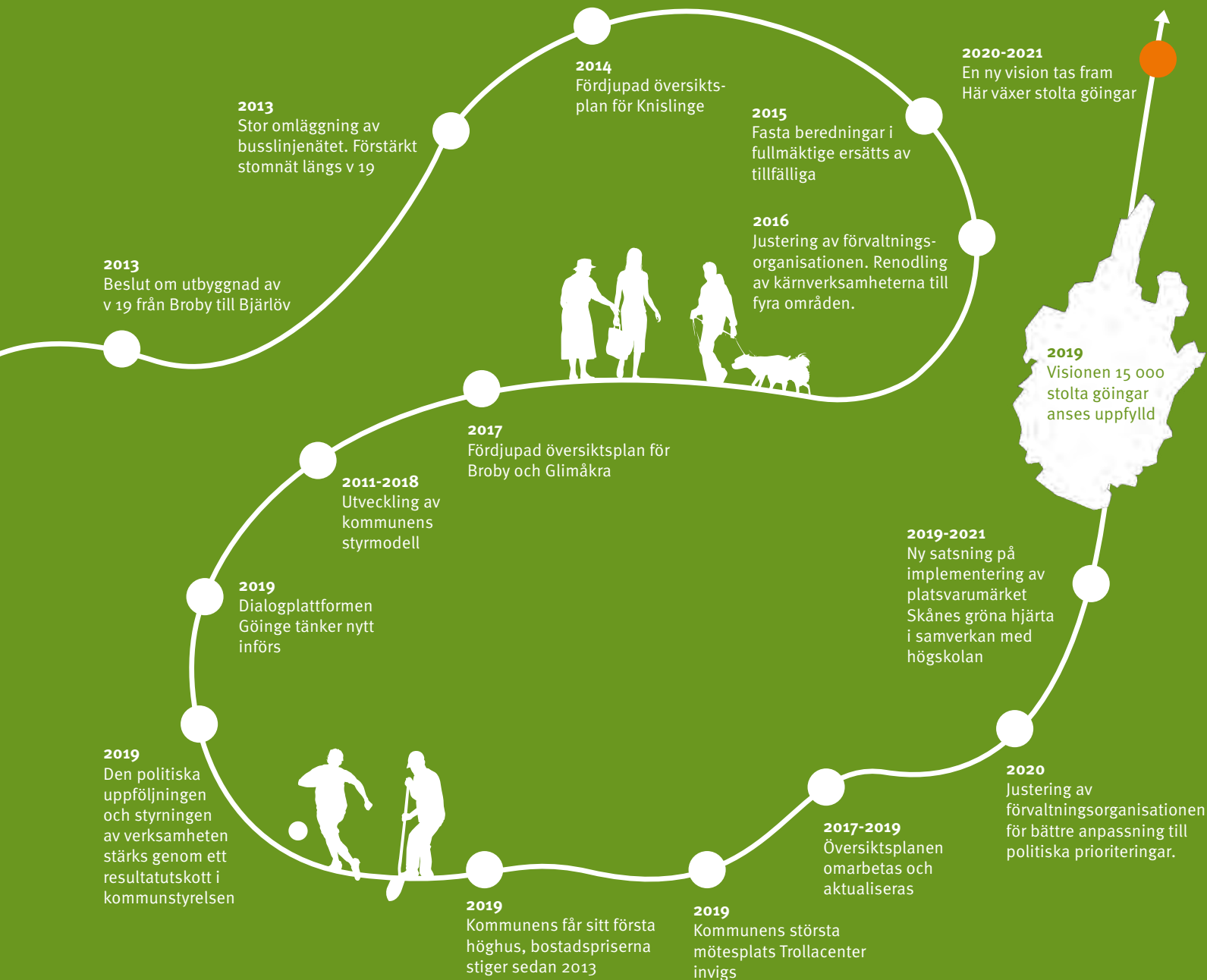
2011

Samhällsplaneringen får hög
prioritet, samhällsbyggnads-
avdelningen kommer till

2012

Ny översiktsplan antas
och blir startskottet
för ett intensivt
byutvecklingsarbete





Några år in på 2000-talet befann sig Östra Göinge kommun i en mycket besvärlig situation till följd av en strukturomvandling som inneburit att sysselsättningen inom industrisektorn minskat under en lång följd av år. Situationen förvärrades under 2005 och 2006, när Tarkett lade ner sin tillverkning i Broby och Scania beslutade att förlägga de strategiskt viktigaste delarna av sin tillverkning i Södertälje. Ovanpå detta hade befolkningen minskat år från år sedan början av 1990-talet. Många upplevde att kommunen var på väg in i en allt djupare kris och att den gamla nämnds- och förvaltningsorganisationen inte var lämpad att möta de utmaningar man såg framför sig.

Ur denna situation växte en krismedvetenhet som beredde marken för de radikala förändringar av kommunens organisation och arbetssätt som, i full politisk enighet, beslutades och genomfördes under 2009. Resten är, som det brukar heta, historia. Denna skrift är en dokumentation av allt det utvecklings- och förändringsarbete som genomförts sedan förändringen 2009, inom ramen för visionen 15 000 stolta Göingar. Trots att många av de utmaningar som förelåg när förändringsresan startade fortfarande finns kvar är det i mångt och mycket en framgångssaga om hur en mindre kommun av egen kraft, med mod och uthållighet, kan vända en negativ utveckling i positiv riktning trots stora strukturella utmaningar. Förhoppningsvis kan den ge insikter och inspiration till andra kommuner runt om i vårt land som befinner sig i en liknande situation som Östra Göinge i början av 2000-talet.