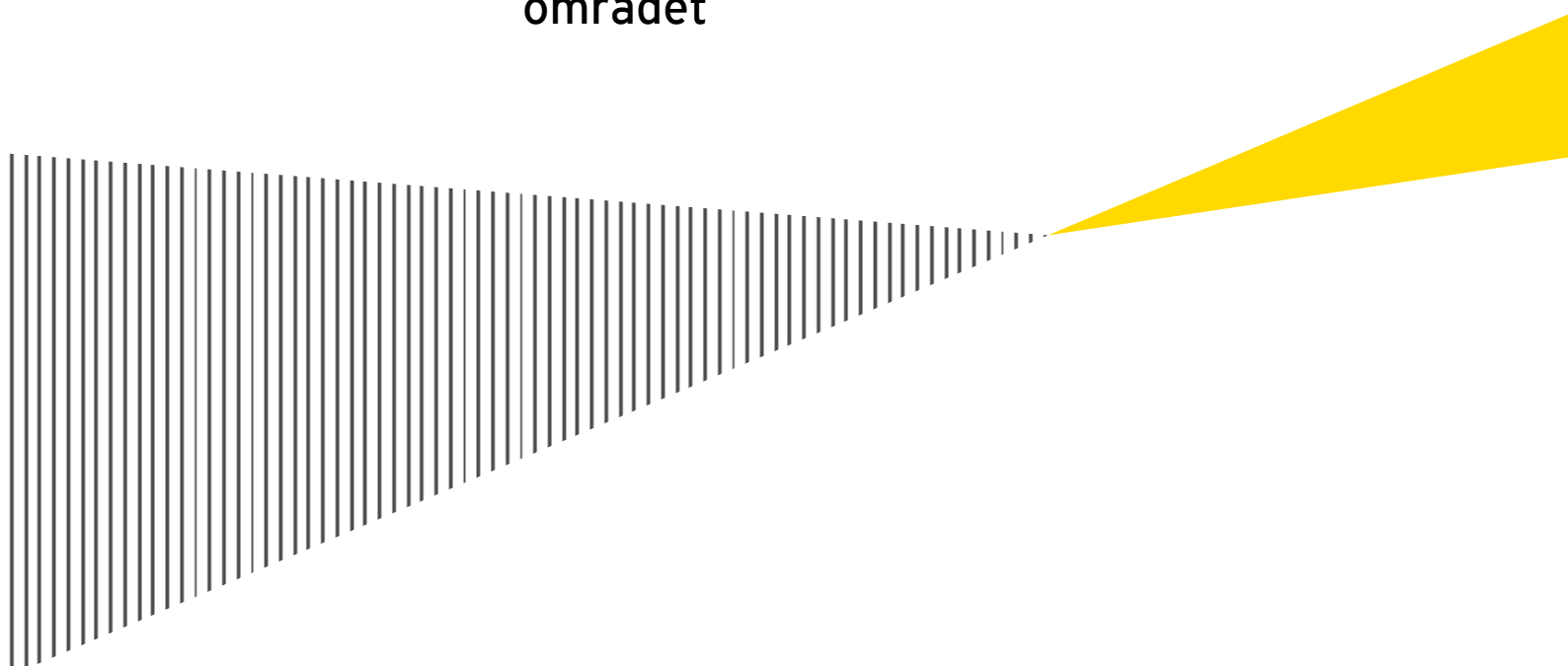


Jönköpings kommun

Granskning av kostnadseffektiviteten inom
kommunikations- och marknadsförings-
området



Innehåll

Sammanfattning	2
1. Inledning	4
1.1. Bakgrund.....	4
1.2. Syfte och avgränsning.....	5
1.3. Inriktning och frågeställningar.....	5
1.4. Metod.....	6
2. Organisation	6
2.1. Roller och ansvar	6
2.2. Informationsresurser vid förvaltningarna.....	7
2.3. Informatörsgruppen	7
2.4. Destination Jönköping	7
2.5. Kommunala bolag	8
2.6. Kommentarer	8
3. Mål och direktiv	10
3.1. Mål och strategiska direktiv	10
3.2. Resurser	12
3.3. Uppföljning	13
3.4. Kommentarer	14
4. Aktiviteter.....	15
4.1. Aktiviteter	15
4.2. Kommentarer	16
5. Kontraktanalys	16
5.1. Kommentarer	17
6. Källförteckning	18
6.1. Tryckta källor och interna dokument.....	18
6.2. Hemsidor.....	18
6.3. Intervjuade	18

Sammanfattning

På uppdrag av kommunens revisorer har Ernst & Young AB genomfört en granskning av kostnadseffektiviteten inom kommunikations- och marknadsföringsområdet. Jönköpings kommun har höga ambitioner och fokuserar på att etablera målbilden "Ljuset vid Vättern". Fortfarande kvarstår dock en del arbete innan "Ljuset vid Vättern" är fullt etablerat inom hela organisationen.

Destination Jönköping omfattar kommunens näringslivsavdelning och har till uppgift att marknadsföra Jönköpings kommun externt, så att fler människor flyttar in och fler företag etablerar sig i kommunen. För att utföra detta arbete sponsrar kommunen Destination Jönköping med såväl budget som ett flertal tjänster. Destination Jönköping har tagit fram en verksamhetsplan för 2010 med tydliga och mätbara mål och kommunen har därmed goda förutsättningar att styra organisationens prioriteringar och aktiviteter genom att systematiskt följa upp dess arbete gentemot uppsatta mål inom marknadsföringsområdet. Även de kommunala bolagen har en viktig roll i marknadsföringen av Jönköpings kommun och målbilden "Ljuset vid Vättern", granskningen visar dock att detta endast sker i begränsad utsträckning.

För kommunens informations- och kommunikationsarbete saknas en väl fungerande organisation och struktur i nuläget. Informationsresurserna är spridda mellan förvaltningarna och trots att det finns en viss samverkan, finns utrymme för att optimera resursutnyttjandet. Exempelvis saknas en övergripande strategisk handlingsplan på kommunnivå och underlag för att bedöma det framtida informations- och kommunikationsbehovet. Med tanke på att fler och fler av kommunens verksamheter konkurrensutsätts kan en sådan plan utgöra ett viktigt underlag för kontinuerlig mätning och uppföljning av arbetet.

Stadskontoret har det övergripande informationsansvaret och ska leda och samordna förvaltningsövergripande samt kommungemensam information. Samtliga anställda har också ett informationsansvar och ansvar för att hålla sig informerade enligt de övergripande målen. Varje förvaltning har även ansvar för att ha väl fungerande rutiner och kanaler för att nå anställda, förtroendevalda och allmänhet med informationen.

Det saknas dock tydliga kvantitativa mål för information och kommunikation, såsom Destination Jönköping har avseende extern marknadsföring, vilket gör strukturerad uppföljning och mätning av kommunens informations- och kommunikationsinsatser svår.

Följande förslag till fortsatt utveckling har identifierats:

- ▶ Sätt upp tydliga interna och externa mål för kommunens information och kommunikation. Definiera hur målen ska mätas och följas upp. Säkerställ att målen kommuniceras till berörda parter och därefter kontinuerligt följs upp.
- ▶ En genomlysning av organisationsstrukturen bör ske. För att säkerställa samsyn och likartat agerande hos informatörerna, samt för att ge goda förutsättningar för professionell utveckling, minskad sårbarhet och effektivt utnyttjande av informationsresurserna, bör det övervägas att samla informationsresurserna i en enhet som har till uppgift att stödja förvaltningarna.
- ▶ Säkerställ en systematisk styrning där informationsfunktionen har tydliga åtaganden gentemot varje förvaltning och där informatörerna i huvudsak är knutna till ett par förvaltningar för att minska de risker som är kopplade till en sådan organisationsstruktur. Om en samlad organisation ej genomförs, rekommenderas att informationschefens mandat att samordna informatörer till gemensamma insatser får ett ökat genomslag även i det operationella arbetet.

- ▶ Använd informatörsguppen för att samordna information om vilka aktiviteter som genomförs i kommunen.
- ▶ Upprätta en kommunikationsstrategisk plan som kartlägger och visar vilka aktiviteter som sker under året. Utvärdera planen, prioritera aktiviteterna och undersök om vissa aktiviteter bör slås samman, alternativt tas bort.
- ▶ Säkerställ att kommunens vision och målbild, "Ljuset vid Vättern", även kommuniceras och marknadsförs av de kommunala bolagen
- ▶ Utveckla verktyg för kontinuerlig uppföljning och utvärdering av aktiviteter och säkerställ att dessa också används
- ▶ När en ny upphandling av externa tjänster sker, exempelvis avseende tryckeritjänster, sträva då efter att använda olika byråer för att skapa en konkurrenssituation bland leverantörerna

1. Inledning

1.1. Bakgrund

Kommuner i Sverige har flera syften med sin kommunikation. Ett av dem är att invånare ska få information om den kommunala servicen och vilka rättigheter de har. En mängd information produceras också för att informera om förbättringar som görs inom kommunen, eller om eventuella störningar i de tjänster som tillhandahålls, exempelvis störningar i vägnätet. Denna typ av information skickas i regel endast ut till berörda medborgare.

På senare år, i takt med att omvärlden förändrats och marknadsföring fått en allt viktigare betydelse i näringslivet, har också Sveriges kommuner börjat marknadsföra sig ur ett bredare perspektiv. Därigenom har kommunerna utökat sina informationsinsatser, främst för att kunna attrahera nya företag och medborgare till kommunen. Kommunernas kommunikation har således expanderat och ord som "platsvarumärke" och "kommunprofil" återfinns nu i den kommunala ordlistan. Informationsinsatserna ökar även i takt med att medborgarna fått ett större inslag av kundval gällande exempelvis äldreomsorg och grundskola.

Med kommunikationsinsatsernas bredare fokus har kommunerna gått från en specifik inriktning till att nå en bredare publik och nya målgrupper, vilket skapat behov av nya aktiviteter, mätningar och uppföljningar. Ju bredare marknadsföringen är, desto svårare blir det att mäta dess effekter. Istället för att säkerställa att alla adressater mottagit ett visst utskick, drivs mätningen mot enkätundersökningar, intervjuer och mätetal i form av exempelvis antal nyinflyttade. Dock kan det, i det sistnämnda exemplet, vara svårt att isolera marknadsföringens effekt från andra faktorer som påverkar inflyttning, såsom nyskapade arbeten, lägre kommunalskatt eller attraktiv utbildning. Utan ordentlig och korrekt mätning och uppföljning går det inte att uttala sig om marknadsföringsinsatsernas nytta eller effektivitet, vilket är viktigt för att kommunerna ska kunna påvisa en effektiv och ändamålsenlig användning av skattepengarna.

En varumärkessatsning som fått stor uppmärksamhet är regionen "Haparanda-Tornio" där Haparanda och Torneå kommun gick samman och skapade varumärket "Haparanda-Tornio" med sloganen "Internationell mötesplats". Samverkan är mycket framgångsrik och har bland annat lett till etableringen av IKEA i regionen, vilket gjort att antalet besökare till Haparanda kommun ökat markant. Innan IKEAs etablering hade kommunen 50 000 besökare per år, efter etableringen är besöksantalet två miljoner per år enligt Dagens Samhälle.

Exempel på kommuner som satsar på att stärka sitt varumärke är Helsingborg, Norrköping och Umeå. I likhet med många andra kommuner arbetar Jönköping aktivt med att profilera kommunen och stärka varumärket. I Jönköpings fall gäller det kommunikation och marknadsföring av begreppet "Ljuset vid Vättern", som togs av kommunfullmäktige år 2000 och som är kommunens vision för utvecklingen fram till 2010.

Kommunens expansion och demografi innebär därmed att de marknadsföringsrelaterade kostnaderna kan vara betydande. Profileringsarbetet genomförs sannolikt inte bara med egna resurser utan även externa rådgivare såsom exempelvis mediebyråer, reklambyråer varumärkeskonsulter och produktionsbolag engageras troligen. Ernst & Youngs erfarenheter från granskningar i näringslivet visar att dessa rådgivare inte alltid är transparenta i sin kostnadsredovisning och att bristen på transparens innebär risk för överfakturering i förhållande till överenskomna nivåer.

Revisionen har inte tidigare granskat kommunens kommunikations- och marknadsföringsarbete. De har därför låtit Ernst & Young granska om marknadsföringsarbetet är effektivt

1.2. Syfte och avgränsning

Granskningens syfte är att belysa styrningen av kommunens kommunikations- och marknadsföringsarbete samt bedöma om det är kostnadseffektivt och når avsedda resultat. Granskningen avgränsas till kommunens arbete avseende extern marknadsföring och kommunikation.

1.3. Inriktning och frågeställningar

Granskningen genomförs utifrån två perspektiv som visat sig vara fruktbara när kommunikations- och marknadsföringsaktiviteter ska analyseras eller granskas. Nedan framgår vilka frågeställningar som besvaras i respektive perspektiv:

Prestationsanalys

- ▶ Övergripande analys av kommunens organisation:
 - Hur ser kommunens organisation ut?
 - Är roll- och ansvarsfördelningen tydlig?
 - Hur sker samverkan mellan olika förvaltningar?
 - Vad gör förvaltningarna på egen hand respektive i samverkan?
 - Vad genomförs med egna respektive externa resurser?
- ▶ Övergripande analys av styrning:
 - Vilka mål eller direktiv ges för kommunikations- och marknadsföringsarbetet?
 - Hur mycket avsätts i budgeten totalt och per nämnd?
 - Hur styrs arbetet?
 - Sker tillräcklig styrning, mätning och uppföljning av beslutade strategiska kommunikationsaktiviteter?
 - Vad kostar de strategiska aktiviteterna?
 - Nås uppsatta mål?
 - Vilka åtgärder vidtas för att effektivisera marknadsföringen av kommunen?
 - Vilken återrapportering sker till kommunstyrelsen och berörda nämnder om måluppfyllelse, kostnad, genomförande och resultat?
- ▶ Övergripande analys av strategiska aktiviteter och övergripande processer inom marknadsföringsområdet:
 - Vilka underlag tas fram för att bedöma marknadsföringsbehovet?
 - Hur tas dessa underlag fram?
 - Vem ansvarar för att underlagen tas fram och vem fattar beslut om bedömningen?
 - Görs det en samlad bedömning av kommunens marknadsföringsbehov?
 - Vilka aktiviteter genomförs?

- Vem fattar beslut om att dessa ska genomföras?
- Vem ansvarar för genomförandet?

Kontraktanalys:

- ▶ Kartläggning av löpande kontraktsrelationer (kontraktanalys) med byråer / rådgivare:
 - Är dessa kontraktsrelationer professionella och kostnadseffektiva?
 - Finns incitament i kommunen för effektivisering av kontraktsvillkor genom jämförelser?
 - Hur ser uppfyllandegraden av erbjudna / offererade tjänster jämfört verkligt emottagna / utförda tjänster ut?
 - Kommer eventuella rabatter, avdrag och eventuella kick-backs kommunen till del?

1.4. Metod

Granskningen bygger på intervjuer och genomgång av relevanta dokument. I den bilagda källförteckningen framgår vilka dokument som granskats.

Följande har intervjuats; Stadsdirektör, Informationschef vid Stadskontoret, Verksamhetschef Destination Jönköping, Informatör vid förvaltningen Fritid Jönköping, tidigare marknadschef på FMJ samt kommunens Upphandlingschef.

2. Organisation

2.1. Roller och ansvar

Organisationen för kommunikation och marknadsföring inom Jönköpings kommun är decentraliserad. Informationsenheten försvann som begrepp när Destination Jönköping bildades. Stadskontoret Information ingår idag i en informationsfunktion inom Destination Jönköping där kommunens informationschef arbetar inom förvaltningsdelen. Enligt de intervjuade ligger extern och intern information, mer än ren marknadsföring, inom informationsfunktionens samt respektive förvaltnings ansvarsområde. Varje förvaltning bestämmer själv hur, och i vilken omfattning, den väljer att informera. Extern information berör i första hand kommunmedborgarna och vad Jönköpings kommun anser angeläget att informera om, information om kommunal service samt vilka rättigheter medborgarna har. Marknadsföringen ligger under Destination Jönköpings ansvar i föreningsdelen.

Dokumentet *Informations- och kommunikationspolicy* beskriver hur arbetet med information och kommunikation ska bedrivas samt hur ansvaret fördelas. Ansvarsfördelningen är indelad i fem kategorier:

- ▶ Stadskontoret: Övergripande ansvar. Leder och samordnar förvaltningsövergripande samt kommungemensam information.
- ▶ Förvaltningar: Ansvarar för förvaltningsspecifik information
- ▶ Verksamhetsansvarig: Alla som har ansvar för en verksamhet ansvar för öppen, saklig och aktiv information om verksamheten.
- ▶ Informatörgruppen: Nätverk för kommunens informatörer för att bl.a. arbeta med kommungemensam information. Stadskontoret leder och samordnar.

- ▶ Medarbetare: Varje anställd är en nyckelperson och representant för Jönköpings kommun.

Representanter för stadskontoret ska leda och samordna förvaltningsövergripande samt kommungemensam information. Informationsansvarig på informationsfunktionen har ett formellt mandat att styra förvaltningarnas informatörer. Enligt genomförda intervjuer saknar informationsfunktionen en samlad överblick över vad som sker på respektive förvaltning och blir heller inte alltid informerade om vilka aktiviteter som sker i förväg, annat än via informatörsgruppens möten.

2.2. Informationsresurser vid förvaltningarna

Jönköpings kommun har nio förvaltningar. Samtliga förvaltningar har en anställd informatör. Informatörerna vid förvaltningarna är underställda förvaltningscheferna och ansvarar för förvaltningsspecifik information.

Den centrala informationsfunktionen har till uppgift att samordna förvaltningsövergripande arbete och har ett formellt mandat att göra detta. Intervjuer visar dock att i det operationella arbetet bygger samverkan på en frivillighetsbasis från de anställda informatörernas sida. Exempelvis under EU-mötena i juli 2009 gjordes en förfrågan till informatörerna vid tillsättningen av resurser från kommunens sida och resursbehovet styrdes av informatörernas egen vilja att vara med.

Samtliga informatörer arbetar med webbplatsen och bidrar med förvaltningsspecifikt innehåll. Få informatörer arbetar med marknadsföring av platsen Jönköping. De intervjuade anser att roll- och ansvarsfördelningen mellan förvaltningarna är tydlig även om det finns förbättringsområden gällande samverkan mellan förvaltningarna. Idag samverkar förvaltningarna i vissa övergripande projekt, exempelvis att skapa nya webportaler och under EU-mötet 2009, men de intervjuade anser att det går att samarbeta ytterligare kring information. Informatörerna samverkar även inom arbetet kring kommunens personaltidning och kommunens webbplats. Externa resurser anlitas sällan och då oftast vid resursbrist.

2.3. Informatörgruppen

Informatörgruppen är ett informellt samverkansorgan för kommunikation där informationsfunktionen och alla förvaltningar finns representerade, de senare genom informatörer. Däremot är inte de kommunala bolagen representerade. Gruppen träffas var sjätte vecka för att diskutera informationsinsatser, samverka och utbyta information och erfarenheter. Kommunens informationschef är ordförande för gruppen. Exempel på agendapunkter är aktuella arbetsuppgifter på förvaltningarna, samordning av annonsering och samordning av informatörsarbete.

2.4. Destination Jönköping

En särskild utredning genomfördes under 2008 på initiativ av stadskontoret gällande turism och marknadsföring av kommunen. Utredningen resulterade i bildandet av Destination Jönköping, vilket innebär att kommunens resurser för marknadsföring av kommunen koncentreras för att kunna ge en samlad och enhetlig bild av Jönköpings kommun. Destination Jönköping arbetar för att Jönköping skall betraktas som en attraktiv kommun där näringslivet växer, både genom inflyttning och organisk tillväxt, invånarantalet ökar och skatteunderlaget ger ytterligare möjligheter till service. Den samlade styrkan i kommunens geografiska resurser nämns som en fördel som ska utnyttjas i marknadsföringen.

Destination Jönköpings uppgift är därmed att marknadsföra Jönköpings kommun så att fler människor flyttar in och fler företag etablerar sig i kommunen. Dessutom får Destination Jönköping i uppgift att arbeta för att öka affärs- och privatturismen till kommunen och att medverka till att fler och större evenemang, konferenser och kongresser förläggs i Jönköpings kommun.

Enligt de intervjuade gjorde dåvarande Föreningen för Marknadsföring av Jönköping, FMJ, ett bra arbete med marknadsföring av kommunen. Bildandet av Destination Jönköping gjorde det dock möjligt för kommunen att ytterligare kraftsamla resurserna för marknadsföring, såväl organisatoriskt som lokalmässigt. Inom Destination Jönköping har Jönköpings kommun valt att ha näringslivsfrågorna kvar i den kommunala förvaltningen. Enligt de intervjuade har vissa marknadsföringsfunktioner placerats i en separat juridisk enhet för att kunna agera snabbt och med större frihet. Verksamheten skall ge största möjliga effekt för de resurser som ställs till förfogande eller kan uppammas genom finansiering av externa intressenter, inte maximera vinsten. Det finns en förening för marknadsföringen och Affärsområde Möten. Förvaltningen och föreningen, de två skilda juridiska enheterna, agerar dock inom ramen för samma organisation, Destination Jönköping. Informationsfunktionen, Marknadsfunktionen och Utvecklingsfunktionen är resursfunktioner för Affärsområdena Näringsliv, Möten, Turistbyråer och inom kort även Convention Bureau. Utvecklingsfunktionen har en mycket central roll i marknadsföringen av hela kommunen. I det dagliga arbetet görs ingen åtskillnad mellan de juridiska enheterna, utan allt arbete inom organisationen Destination Jönköping sker i samverkan för uppnående av största möjliga effekt.

2.5. Kommunala bolag

Det finns en förväntan att de kommunala bolagen ska anlägga en helhetssyn och tillämpa ett koncerntänkande i sin verksamhet och agera som bärare av budskapet platsen Jönköping. Tidigare har dessa bolag agerat självständigt. Arbetet som påbörjats för att stärka koncerntänkandet och öka samarbetet mellan förvaltningarna och bolagen har resulterat i bildandet av två grupper under 2009. En av dessa grupper innefattar samtliga förvaltningschefer och verkställande direktörer från respektive bolag och den andra gruppen består av två förvaltningschefer och två av de kommunala bolagens verkställande direktörer. De kommunala bolagen omfattas även av de av kommunfullmäktige fastställda övergripande riktlinjer och policys för kommunen, exempelvis informations- och kommunikationspolicy.

En granskning av de kommunala bolagens hemsidor visar att bolagen har kommit olika långt med marknadsföringen av Jönköping och visionen "Ljuset vid Vättern". Elmia är det enda av de kommunala bolagen som har en logotyp för Jönköpings kommun och tydliga länkar till Jönköpings kommuns hemsida. Det finns dock ingen förväntan från de gemensamma ägardi- rektiven för dotterbolagen att bolagen ska bidra med marknadsföring kring målbilden "Ljuset vid Vättern".

Enligt genomförda intervjuer har flertalet bolag en begränsad samverkan med Destination Jönköping, med undantag för exempelvis både ELMIA och Jönköping Airport AB som samverkar med Destination Jönköping.

2.6. Kommentar

Informationsresurserna i kommunen kan organiseras på olika sätt. Ett alternativ till Jönköpings organisation är att samla dem i en enhet som har till uppgift att stödja förvaltningarna. Styrkan med detta alternativ är att det är lättare att säkerställa en samsyn och likartat agerande mellan informatörerna. Det ger också goda förutsättningar för professionell utveckling, minskad sårbarhet och även ett effektivt utnyttjande av informationsresurserna. En risk med

denna lösning är att informatörerna inte har tillräcklig kunskap om de verksamheter de ska stödja.

Ett effektivt stöd förutsätter ofta en delaktighet i hela processen från det att en fråga väcks till att planeringen slutar och genomförandet ska ta vid. Idag har informatörerna nära till verksamheten och således god förståelse för dess förutsättningar och aktuella frågeställningar. De risker som finns när stödfunktioner är organisatoriskt samlade kan dock minimeras genom en systematisk styrning där stödfunktionen har tydliga åtaganden gentemot varje förvaltning och där informatörerna i huvudsak är knutna till ett par förvaltningar.

Mål och ansvarsfördelning är dokumenterade i Informations- och kommunikationspolicyn. Även om policyn är kortfattad bedöms den överlag vara tydlig. I den decentraliserade organisationen har den centrala informationsfunktionen det yttersta ansvaret för kommunikationen, men det saknas en funktion som har det övergripande ansvaret för det operativa kommunikationsarbetet, som styr och samordnar informations- och kommunikationsinsatserna. Visserligen sköts detta i viss mån av informationschefen, men eftersom informatörerna svarar mot respektive förvaltning är en fullständig koordinering inte möjlig. Informationschefen sitter i stadskontorets ledningsgrupp men saknar i dagsläget möjlighet att operativt styra kommunikationsinsatserna, eftersom informationschefens formella mandat inte tillämpas i praktiken då samverkan baseras på frivillighetsbasis. Informatörerna har heller inget tydligt rapporteringsansvar gentemot kommunens informationschef. Sammantaget saknas en ledningsgrupp för informationsfrågor som träffas regelbundet för att diskutera strategiska kommunikationsfrågor och som också har till uppgift att se till att framtagna styrdokument får genomslag inom respektive förvaltning.

Det finns exempel på goda ambitioner vad gäller samarbete och samordning mellan förvaltningarna genom informatörgruppen. Mötesanteckningarna från dessa sammankomster visar på ett samarbete gällande informations- och kommunikationsaktiviteter. Den informatörsgroup som finns för att diskutera aktuella frågor inom kommunikation bidrar till ökad förståelse för de frågor som kommunen kan samverka kring och vilka frågor som respektive förvaltning bör hantera. Det bör finnas tydliga riktlinjer för hur beslut och minnesanteckningar från gruppens sammanträden når ut till hela organisationen för kommunikation och marknadsföring inom Jönköpings kommun i syfte att öka graden av samverkan.

Vi har noterat att samtliga förvaltningar har en egen informatör vilket är positivt. Det ökade inslaget av kundval hos medborgarna ställer ökade krav på informationen från kommunen för att effektivt kunna tillhandahålla information om olika aktörer för att underlätta kundens val. Exempelvis nämns flera olika valmöjligheter för medborgarna gällande hemtjänsten i budgeten 2009.

Det är viktigt att pröva vilken dimensionering kommunens informations- och kommunikationsresurser ska ha om kommunikations- och marknadsföringsarbetet ska vara så kostnadseffektivt som möjligt. Att engagera externa resurser för att få tillgång till mer specialiserad kompetens är ofta mer kostnadseffektivt. Ibland kan det också vara mer kostnadseffektivt att anlita extern kompetens för att klara arbetstoppar. Gränsdragningen mellan vad som bör ske internt och vad som bör ske externt är inte tydlig. Kommunen har tagit initiativ för att arbeta mer effektivt genom att skapa ett avtal med ett externt företag i syfte att intervjua varje informatör med uppdraget att skapa förutsättningar för kommunens informatörer att arbeta mer effektivt. Att tillvarata organisationens kunskap och underlätta för informatörer att arbeta över förvaltningsgränserna möjliggör ett mer effektivt resursutnyttjande.

Destination Jönköping fungerar som kommunens förlängda arm och används av Jönköpings kommun för att bedriva marknadsföring av Jönköping. Ernst & Youngs erfarenheter visar att det är positivt att kommunen har en separat organisation för marknadsföringsfrågor men i

denna granskning har vi inte underlag för att bedöma om Jönköpings kommuns lösning med Destination Jönköping är kostnadseffektiv. Det skulle kräva en mer omfattande granskning av organisationens verksamhet.

Tillgången till Destination Jönköping ger kommunen möjlighet att interagera med näringsliv, högskola, organisationer, föreningar och invånare samt en kanal för att kommunicera kommunens eget arbete externt. Organisationen genomför de mer offensiva marknadsförings-satsningarna där kommunens fördelar lyfts fram, medan informationsfunktionen i huvudsak koncentrerar sig på samhällsinformation till befintliga medborgare. Å ena sidan kan denna uppdelning vara riskabel i de fall då organisationens och kommunens prioriteringar skiljer sig åt. Å andra sidan står kommunen för delar av Destination Jönköpings kostnader och stödjer det med flertalet tjänster, därmed torde kommunen ha goda förutsättningar att styra organisationens prioriteringar och aktiviteter genom att systematisk följa upp dess arbete gentemot uppsatta mål. De intervjuade anser att Destination Jönköping fungerar bra samtidigt som de medger att det är för tidigt att uttala sig i detalj eftersom organisationen endast funnits sedan årsskiftet 2008/09.

De kommunala bolagen har en viktig roll i att sprida marknadsföringen av Jönköping och ska också tillämpa ett koncerntänkande. Att enbart enstaka kommunala bolag har en koppling till Jönköpings kommun och "Ljuset vid Vättern" visar dock att denna roll ännu inte är helt inarbetad. Det arbete som kommunen har påbörjat för att öka koncernkänslan och integrera bolagen med förvaltningsdelen är därför positivt.

Avsaknaden av en kommunikationsstrategisk handlingsplan innehållande exempelvis inriktning på arbetet och prioriterade områden samt det faktum att informatörsgruppens möten sker var sjätte vecka, gör att framförhållningen vad gäller kommunikationsaktiviteter ofta är kort. Det finns därmed en risk i att det i samband med större gemensamma aktiviteter, som involverar flera delar av kommunen, skulle kunna komma in uppdrag till informationsfunktionen sent i processflödet, vilket begränsar möjligheten till samordning. Detta skulle kunna bidra till ett ineffektivt utnyttjande av kommunikationsresurserna, både avseende arbetsinsats och materialkostnad. För att öka effektiviteten inom detta område skapar vissa kommuner en speciell grupp för att öka samordning och koordinering. Det bör prövas om det skulle vara gynnsamt för kommunikations- och marknadsföringsarbetet att formalisera en sådan grupp och ge den ett tydligare uppdrag och mandat.

Vår sammantagna bedömning av organisationen är att den är ändamålsenlig avseende marknadsföring genom Destination Jönköping men att det finns otydligheter gällande samverkan mellan förvaltningarna för arbetet med information. Vidare är det positivt att samtliga förvaltningarna har en egen informatör.

3. Mål och direktiv

3.1. Mål och strategiska direktiv

I visionsdokumentet "*Ljuset vid Vättern*" benämns Jönköping som en stad med människan i centrum. Den enskilda människans och familjens samlade välfärd ska bli så hög som möjligt i det miljömässigt, socialt och ekonomiskt hållbara Jönköping. Jönköping ska vara en väl fungerande och attraktiv kommun för människor att bo, arbeta och studera i samt att besöka. Näringsliv och offentlig verksamhet ska ha goda förutsättningar att utvecklas. Dokumentet antogs av kommunfullmäktige år 2000 och är kommunens vision för utvecklingen fram till år 2010. Kommunen har idag inte startat något nytt visionsarbete som är tänkt att ta vid efter

2010. Noterbart är att informationschefen inte var delaktig i den styrgrupp som arbetade fram dokumentet. Måldokumentet har fyra profilmråden för Jönköping;

- ▶ Jönköping – regionens centrum
- ▶ Kommunikationscentrum, handelsplats och mötesplats mitt i regionernas Sverige
- ▶ Kompetens, utveckling och entreprenörskap
- ▶ Kultur och upplevelser

I **Jönköpings kommun Budget 2009** finns olika mål för verksamheten. Utgångspunkten för allt målarbete är fastställt enligt kommunprogrammet för mandatperioden och målen i sig följs upp i delårsrapporter och årsredovisning. Det finns en aktivitet som direkt berör information och kommunikation. Under 2009 startade ett kontaktcenter som ska ge invånare, näringsliv och besökare möjlighet att få snabb och enhetlig service vid första kontakten med kommunen.

I **Näringslivsstrategi för Jönköping 2007 – 2013** som Kommunfullmäktige i Jönköping har antagit betonas vikten av att skapa en så stor och lättillgänglig marknad som möjligt för kommunens befintliga näringsliv. De övergripande långsiktiga målen i strategin är att näringslivet utvecklas så att kommunen kan fortsätta att befolkningsmässigt utvecklas väl i takt med övriga betydande kommuner i Sverige, att volym avsänt gods ger Jönköpings län en plats bland de fem största i Sverige räknat i ton och en fjärde plats räknat i värde samt att genomsnittsinkomsten för förvärvsarbetande i Jönköping är högre än genomsnittet i Sverige.

Visionen i **Destination Jönköping Verksamhetsplan 2010** är att "Destination Jönköping skall vara tongivande och katalysator för utveckling av bilden av Jönköping som besöksort, verksamhetsort och boendeort. Personligt engagemang, bred förankring och modern teknik skall prägla arbetet med den öppna, ärliga och sakliga kommunikationen". Målen för Destination Jönköping är indelade i fem olika kategorier; Huvudmål, Information, Privatturister, Af-färsturister samt Företag och näringsidkare. Målen för Information är:

- ▶ Jönköpings kommuns webbplats www.jonkoping.se ska inom fyra timmar återspegla för kommunen väsentliga händelser
- ▶ Samarbetet mellan och samordningen av Jönköpings kommuns informatörer ska öka för att härigenom höja kvaliteten och öka effektiviteten.
- ▶ Minst fem nya e-tjänster ska utvecklas i samarbete med IS/IT-avdelningen under 2010

Det övergripande målet är att "Jönköping skall ha en sysselsättningsgrad bland 24-64 åringar som är bland de tio bästa kommunerna bland Sveriges 50 största kommuner över en treårs-period". Ett av huvudmålen är att invånarantalet skall öka med minst 1200 personer under 2010. Destination Jönköping har valt tre ledord för kommunen; Läget, Passion och Kraftcentrum.

3.1.1. Informations- och kommunikationspolicy

Kommunfullmäktige antog i maj 2001 en informations- och kommunikationspolicy för Jönköpings kommun. I policyn fastslås att information från Jönköpings kommun ska vara saklig, korrekt, väl underbyggd och ge en så komplett allsidig bild som möjligt. Offentlighetsprincipen och meddelarfrihet är grundstenar. Öppenhet, ärlighet och serviceanda ska prägla arbetet. Hänsyn tas till funktionshindrade grupper. Policyn ska ses över vid varje ny mandatperiod och detta har lett till smärre justeringar och förtydliganden.

De övergripande målen och de prioriterade målgrupperna är indelade i extern och intern information. Stadskontoret har det övergripande ansvaret och ska leda och samordna förvaltningsövergripande samt kommungemensam information. Samtliga anställda har informationsansvar och ansvar för att hålla sig informerade enligt de övergripande målen. Varje för-

valtning har ansvar för att ha väl fungerande rutiner och kanaler för att nå anställda, förtroendevalda och allmänhet med informationen.

3.1.2. Delpolicyer till Informations- och kommunikationspolicyn

- ▶ Mediepolicy
 - Kommunens kontakter med media ska präglas av största möjliga öppenhet med utgångspunkt i offentlighetsprincipen samt ett värnande av grundläggande yttrande- och meddelarfrihet
 - Enligt riktlinjerna för mediekontakter ska kommunens mediekontakter genomföras med ett offensivt och aktivt förhållningssätt. Dokumentet för riktlinjer innehåller riktlinjer för pressmeddelanden, pressreleaser samt hur kommunens anställda ska genomföra intervjuer.
- ▶ Grafisk profil
 - Dokumentet Grafisk manual beskriver hur logotypen ska användas, mallar och riktlinjer för tryckt och elektronisk information
- ▶ Elektronisk information
 - Internet
 - Anger ansvarsfördelning för Jönköping kommuns webbplats samt dess målgrupp, syfte, kvalitetsbegrepp, tillgänglighet, lagar och regler, riktlinjer samt utveckling
 - Intranät
 - Anger ansvarsfördelning för Jönköpings kommuns intranät samt dess målgrupp, syfte, kvalitetsbegrepp, tillgänglighet, lagar och regler, riktlinjer samt utveckling
 - E-post
 - Beskriver hur e-post ska hanteras av de anställda inom Jönköpings kommun.
- ▶ Skrivregler och språkbruk
 - Delpolicyn består av Riktlinjer - allmänna skrivregler och Riktlinjer – språkbruk. Syftet är att kommunens anställda ska få hjälp att uttrycka sig enkelt och korrekt genom framtagna riktlinjer.

3.2. Resurser

Kommunens budget 2009 särredovisar inte anslagna medel för marknadsföring eller kommunikation vilket innebär att det inte finns någon uppgift avseende hur stor del av kommunens totala budget som allokeras till kommunikation och marknadsföring. I budgeten återfinns ett avsnitt där respektive nämnds uppdrag finns definierade. Endast ett fåtal av dessa mål och uppdrag går att koppla direkt till kommunikation och marknadsföring. Ett exempel är Gymnasienämnden som framhåller att nämnden ska "ge information om nämndens verksamhet".

Förvaltningarna budgeterar själva för marknadsföring och kommunikation. Medlen för information och kommunikation särredovisas inte av förvaltningarna och budgetens storlek redovisas inte för informationsfunktionen. Enligt genomförda intervjuer samverkar förvaltningarna sällan kring budgetering av information. Medel för marknadsföring av kommunens sport- och fritidsanläggningar budgeteras av respektive anläggning.

För 2009 var de anslagna medlen för information under informationschefens ansvarsområde 3 048 000 kr och exklusive arbetskraftskostnader 1 165 000 kr.

I Delårsrapport Jönköpings kommun januari - augusti 2009 står att läsa att Fritidsnämnden minskat sina kostnader för marknadsföring under 2009. I *Verksamhets- och Investeringsplan 2009-2011* tas inte information, kommunikation eller marknadsföring upp specifikt.

Destination Jönköping finansieras med de anslag kommunen ställer till förfogande och den finansiering Näringslivet ordnar samt egen försäljning. För 2010 anslår kommunen 2 000 000 kr till marknadsföringsenheten, 600 000 kr till Affärsområde Möten samt hälften av Affärsområde Convention Bureaus medel. Näringslivet anslår totalt 2 000 000 kr för 2010.

3.3. Uppföljning

Enligt genomförda intervjuer saknar informationschefen möjlighet att i dagsläget följa upp arbetet på respektive förvaltning och är beroende av den information om verksamheten som framförs av respektive förvaltnings informatör. Informationsfunktionen har budgetuppföljning en gång i kvartalet som visar hur de anslagna medlen har använts.

Kommunen anser att den viktigaste parametern att mäta är befolkningsutvecklingen. Kommunen följer även upp antal nyinflyttade företag samt en jämförelse av antalet gästnätter med andra kommuner. När Jönköpings kommun jämför sig är det främst med kommunerna Helsingborg, Örebro, Linköping/Norrköping och Västerås.

Jönköpings kommun har under hösten 2009 genomfört en medborgarundersökning i samarbete med Statistiska Centralbyrån. Undersökningen genomfördes som en urvalsundersökning med ett urval på 1 000 personer i åldrarna 18–84 år. Svarsandelen blev 52 procent i Jönköpings kommun. Enkäten genomfördes i form av frågor där respondenten kunde svara på frågor med svarsalternativ graderade från 1 till 10 där 1 betyder lägsta betyg och 10 betyder högsta betyg. De övergripande resultaten i undersökningen redovisas som betygsindex, vilka kan variera från 0 till 100. Ju högre värdet är, desto bättre betyg har kommunens medborgare gett sin kommun:

- ▶ Medborgarna om Jönköpings kommun som en plats att bo och leva på: 68
 - Genomsnittet för samtliga 84 kommuner som deltog i undersökningen blev 64
 - För Jönköpings kommun är det främst en förbättring av betygsindexet för faktorn Bostäder som kan höja helhetsbetyget. Bostäder har även nämnts som ett förbättringsområde under de genomförda intervjuerna.
- ▶ Medborgarna om Jönköpings kommuns verksamheter: 57
 - Genomsnittet för samtliga 84 kommuner som deltog i undersökningen blev 54
 - För Jönköpings kommun är det främst förbättringar av betygsindexen för verksamheterna Gator och vägar, Renhållning, Stöd för utsatta personer och Äldreomsorgen som kan höja helhetsbetyget Nöjd-Medborgar-Index
- ▶ Medborgarna om inflytandet i Jönköpings kommun: 43
 - Genomsnittet för samtliga 84 kommuner som deltog i undersökningen blev 40
 - För Jönköpings kommun är det främst en förbättring av betygsindexet för faktorn Förtroende, avseende det arbete som kommunens politiker gör, som kan höja helhetsbetyget

Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) har genomfört en medborgarinriktad kartläggning av kommuners webbplatser. Jönköpings kommuns webbplats placeras på en delad 30:e plats av landets 290 kommuner enligt SKL. Jönköpings kommuns webbplats ligger bättre till än riksgenomsnittet inom i stort sett alla områden där informationen om socialtjänstens individ- och familjeomsorg hade 100 % rätt träffar på ställda frågor. Tolv områden har kartlagts i undersökningen med hjälp av ett externt team av studenter. SKL har sökt svar på totalt över 200 frågor inom områden som exempelvis Öppenhet och påverkan, Förskola, Grundskola, Gymnasieskola, Äldreomsorg, Individ- och familjeomsorg, Handikappomsorg, kultur fritid

samt webbsidans sökfunktion. Det enda området där Jönköpings kommun ligger under genomsnittet för landets kommuner är inom Tillstånd och näringslivsfrågor. Undersökningen ligger till grund för en utveckling av kommunens webbplats.

Marknadsföringen av Jönköpings kommun följs upp via olika nyckeltal, exempelvis antalet hotellnätter, antal sålda paket och besökare till olika aktiviteter. Destination Jönköping återrapporterar en gång per år till ledningsgruppen i stadskontoret och till ledningsutskottet (kommunallråden) samt vartannat år till kommunstyrelsen. Destination Jönköping använder sig även av VarumärkesBarometern, en undersökning från Svenska Marknadsundersökningar AB, för att mäta varumärket Jönköping.

Ett exempel på marknadsföringsprojekt som följts upp är det nationella rekryteringsprojektet Welcome2work som startade 2008. Fyra gånger per år hålls möten som följer upp antalet besökare per event i Sverige, antalet personer som önskar få tidning och nyhetsbrev skickat till sig, antalet träffar på webbplatsen, antal personer som ber om kontaktuppgifter samt antalet arbetsgivare som nämnder att de rekryterat via Welcome2work. Projektet bidrog till 16 rekryteringar mellan januari och augusti 2008 till en kostnad av 300 000 kr.

3.4. Kommentarer

Det finns brister i styrningen av information och kommunikation. I dagsläget finns få mål kopplade till information, kommunikation och marknadsföring i budget och andra styrdokument med undantag för de mål som är uppsatta i verksamhetsplanen för Destination Jönköping. Destination Jönköping har ett flertal kvantifierade mål som kan följas upp efter verksamhetsåret. De övergripande målen i kommunens Informations- och kommunikationspolicy är främst av kvalitativ karaktär och det saknas underlag i denna granskning för att bedöma hur de mäts och följs upp av kommunen.

Givet förvaltningarnas relativt självständiga ställning ställs stora krav på styrdokument och policys för att bidra till att skapa tydlighet rörande roller och ansvar i kommunikationsarbetet. Avsaknaden av gemensamma mål för förvaltningarna sätter stor tillit till organisationens förmåga att hantera kommunikations- och marknadsföringsfrågor, i detta fall informationsfunktionen, förvaltningarna samt Destination Jönköpings konstruktion. Avsaknaden av en övergripande kommunikationsstrategisk handlingsplan gör att kommunen står utan en samlad bild om huruvida de mål som sätts upp är väl samordnade och effektiva.

Med stöd av exempelvis en kommunikationsstrategisk handlingsplan innehållande inriktning på arbetet, prioriterade områden, kan kommunledningen tydliggöra vilka perspektiv kommunens kommunikation ska ha, vilken värdegrund som ska genomsyra kommunikationsarbetet, kännetecknen för kommunikationen, vem som ska använda den grafiska profilen och hur, samt utvecklingsområden som ska prioriteras för att åstadkomma en tydlig kommunikation. Att kommunen saknar kompletta styrdokument är en brist som bidrar till svårigheten att utifrån befintliga förutsättningar säkerställa kostnadseffektiviteten för kommunikations- och marknadsföringsarbetet.

I dagsläget går det inte att få en helhetsbild av hur mycket resurser som avsätts och nyttjas för information och kommunikation, vilket också är en brist i styrningen. Med tanke på att dessa områden får en allt större betydelse i verksamheten bör stadskontoret överväga att följa upp vilka relaterade kostnader respektive förvaltning och kommunalt bolag har. Först då går det att bedöma om det är rätt nivå på verksamheten sett till de ambitioner kommunen har och de aktiviteter som genomförs. Att inte särredovisa de anslagna medlen för kommunikation och marknadsföring kan göra att svårt att se det samlade värdet av kommunikations- och marknadsföringsbudgeten då kostnaderna för aktiviteterna kan ingå som en del i andra poster. Förvaltningarna torde dock ha olika behov av kommunikations- och marknadsförings-

insatser vid olika tidpunkter. Gemensamt för dem är att de ska tillhandahålla samhällsinformation och information om vilken service som erbjuds. De förvaltningar vars verksamhet befinner sig på en konkurrensutsatt marknad behöver dock arbeta mer aktivt med kommunikation och marknadsföring och har därför behov av mer resurser än t ex de förvaltningar som i huvudsak arbetar med myndighetsutövning.

Sammantaget är det svårt att få en uppfattning av hur stora resurser kommunen avsätter för information, kommunikation och marknadsföring. Därmed går det inte att bedöma huruvida kommunens arbete är kostnadseffektivt eller inte inom detta område.

Kommunen genomför uppföljningar av informations-, kommunikations- och marknadsföringsarbetet på övergripande nivå. Granskningen visar dock att det finns förbättringsområden. Även om Jönköpings kommun gör regelbundna undersökningar indikerar intervjuerna att det i vissa fall har saknats modeller som mäter nyttan av de strategiska aktiviteterna. Det behövs verktyg för kontinuerlig uppföljning och utvärdering av genomförda aktiviteter för att öka graden av professionalism ytterligare. Kommunen saknar uppföljning av informations- och kommunikationsarbetet på övergripande nivå vilket resulterar i att den centrala informationsfunktionen är beroende av den information som delges av respektive förvaltning. Informationschefen önskar också ha information proaktivt som visar respektive förvaltnings mål och förvaltningens mål i relation till kommunens övergripande mål.

Noterbart är att kommunen inte ser något behov av en uppdelning av visionen efter det att visionarbetet för "Ljuset vid Vättern" slutar 2010, eftersom visionen inte tycks vara implementerad hos de kommunala bolagen. Dessa bolag utgör en viktig och kostnadseffektiv kanal för information och marknadsföring som skulle kunna utnyttjas som ambassadörer för kommunens visionsarbete.

Av enkätundersökningarna från SCB och SKL går det inte att avgöra hur pass mycket kommunen lyckats nå ut med målbilden "Ljuset vid Vättern". Undersökningen från SCB visar dock att medborgarna i kommunen inte var helt tillfredsställda med kommunens verksamheter samt med inflytandet i kommunen även om Jönköping placerade sig relativt bra gentemot andra kommuner. Undersökningen visar på betydelsen av information då inte minst medborgarnas upplevda inflytande till viss del påverkas av hur kommunens informations- och kommunikationsinsatser uppfattas av medborgarna. Jönköpings medborgare gav ett högre betyg på frågan om Jönköping som en plats att bo och leva på. Värdet 68 av 100 kan dock inte anses tillräckligt för att kunna nyttja medborgarna som engagerade ambassadörer för kommunen. Denna fråga är mer relaterad till marknadsföring och därmed till Destination Jönköpings arbete.

4. Aktiviteter

4.1. Aktiviteter

Enligt de intervjuade tas de underlag som behövs för att bedöma marknadsföringsbehovet fram i en verksamhetsplan på hösten med aktiviteter inom information och kommunikation. Planen blir därefter en del av Destination Jönköpings verksamhetsplan samtidigt som underlaget blir mer detaljerat. Exempel på aktiviteter som Destination Jönköping nämner i sin verksamhetsplan för 2010 är att etablera en hemsida, antal events som ska genomföras och antal nyhetsbrev som ska skickas ut.

De kommungemensamma aktiviteter som genomförs inom området Information och kommunikation sker inom ramen för Destination Jönköping. Aktiviteterna för 2010 är enligt följande:

- ▶ Vid oförutsedda händelser
 - Vid en händelse ska Jönköpings kommuns webbplats snabbt återspegla fakta och i förekommande fall även med kommentarer från kommunen
 - Information ska först publiceras på kommunens webbplats innan pressmeddelande skickas i samma ämne
 - Minst ett pressmeddelande ska skickas per månad med positiva nyheter från kommunen
 - Media ska bjudas in till diskussion om hur de vill ha kontakt med kommunen och önskvärda framtida relationer
- ▶ Intern organisation
 - Roller och arbets sätt för informatörerna i Jönköpings kommun ska förtydligas. En gemensam plan ska skapas för hur informatörerna ska arbeta. Analys ska göras av hur kompetenserna bland informatörerna kan utnyttjas på ett bra sätt.
 - Det framtida arbetssättet ska förankras i förvaltningschefsgruppen
- ▶ Nya e-tjänster
 - Webbrådet, som är gemensamt för Stadskontoret Information och IS/IT-avdelningen, ska ombesörja att www.jonkoping.se får minst 5 nya e-tjänster under 2010

Förvaltningarna genomför förvaltningsspecifika aktiviteter. Fritid Jönköping som omfattas av denna granskning anordnar ett flertal olika återkommande aktiviteter. Vätterfesten är en årligt återkommande aktivitet som Fritid Jönköping anordnar innan skolstarten på hösten. Nordiska gårdsbandsfestivalen är en musikfestival som anordnas vartannat år. Enligt de genomförda intervjuerna följs dessa upp av kommunen i syfte att kunna förbättra arrangemangen nästföljande år.

4.2. Kommentar

Aktiviteter måste kunna följas upp både utifrån ett ekonomiskt och verksamhetsmässigt perspektiv. I annat fall finns inget underlag för att bedöma om rätt insatser görs, eller vilka resultat som uppnås. Bristande uppföljning ger heller inte tillräckliga underlag för fortsatt beredning och planering av verksamheten. För att kommunen ska kunna utvärdera huruvida dess kommunikation och marknadsföring är effektiv och ändamålsenlig måste uppföljningar och utvärderingar genomföras, både av enskilda aktiviteter och ur ett övergripande perspektiv.

Ett sätt för Jönköpings kommun att vara mer proaktiv inom informations- och kommunikationsområdet kan ske genom ett ökat användande av digitala kommunikationskanaler. Det är dock viktigt att kommunen, även inom dessa kanaler, förmedlar samma enhetliga bild av Jönköping för att bättre kunna interagera med exempelvis boende, företag och studenter.

Verksamhetsplanen för Destination Jönköping visar tydliga aktiviteter för 2010 medan aktiviteterna för arbetet med information och kommunikation dock inte är lika tydliga. Sammantaget saknas tillräckligt med information för att bedöma om kommunens uppföljning av information och kommunikation är ändamålsenlig.

5. Kontraktsanalys

Ernst & Young har genomfört ett stort antal kontraktsgranskningar inom marknadsförings- och kommunikationsområdet. Dessa visar ofta att tjänsteleverantörer och rådgivare inom marknadsföring inte lever upp till de krav som ställs på dem av deras kunder och att det finns en otydlighet i de tjänster som erbjuds, kombinerat med brister i att uppfylla samtliga kon-

traktsvillkor. Detta innebär en risk för att kunderna omedvetet betalar för överlappande tjänster.

Informationsfunktionen anlitar sällan externa leverantörer inom marknadsförings- och kommunikationsområdet. Enligt de intervjuade kan det vara kostnadseffektivt med externa leverantörer även om graden av kostnadsmedvetenhet kan förbättras, exempelvis genom att använda den centrala upphandlingsenheten i större utsträckning för att öka graden av oberoende och professionell utvärdering av olika leverantörer.

Förvaltningarna använder den centrala upphandlingsenheten vid behov och användandet har ökat med tiden. Upphandlingar upp till sju basbelopp kan den enskilda förvaltningen upphandla själv men vid högre belopp ska den centrala upphandlingsenheten användas. Kommunen har inga kontrakt som skulle möjliggöra en kontraktsgranskning utan gör en ny upphandling varje gång en extern leverantör anlitas och kontraktet gäller för ett tillfälle. Priset är ofta avgörande vid utvärdering av olika leverantörer.

5.1. Kommentarer

Avsaknaden av kontrakt att granska medger inga möjligheter till kontraktsgranskning.

Att tänka på vid nytecknande av kontrakt

- Mätning och uppföljning av kvaliteten på leverantörens genomförda arbeten och eventuella medieköp skall nämnas i kontraktet
- Kontraktet skall reglera kvaliteten på genomförda arbeten, exempelvis projektledning, grafisk formgivning, copywriting, tryck och strategisk rådgivning
- Kontraktet skall innehålla inbyggda incitament för kommunen i tillhandahållna kontrakt för att säkerställa kontinuerlig effektivisering av kontraktsvillkoren genom branschjämförelser, så kallad benchmark. Bristen på kontinuerliga jämförelser, vad gäller framförallt prisnivåer och kvaliteten på genomförda marknadsförings- och kommunikationstjänster, hämmar en professionell interaktion i det löpande arbetet med nuvarande reklambyrå. Dessutom går kommunen miste om att, genom dessa jämförelser, bygga upp en ännu större inköpskompetens hos kommunen avseende framtida kontraktsförhandlingar.

Jönköpings kommun bör sträva efter att teckna avtal med olika leverantörer för att skapa en hög konkurrenssituation bland leverantörerna. Detta innebär att kommunen är tvungen att avsätta resurser för att utföra en förnyad konkurrensutsättning enligt LOU.

Genom att genomföra en metodisk genomgång av tecknade kontrakt kan Jönköpings kommun säkerställa en ökad effektivitet i nyttjandet av rådgivare inom marknadsförings- och kommunikationsområdet. Kommunen kan även därigenom öka kostnadskontrollen och förbättra underlagen inför kommande upphandlingar. Om möjligt, bör även en jämförelse med andra kommuner inom Sverige ske innan en upphandling kan starta.

Jönköping den 15 januari 2010

Sven Draganja

Anders Lennartsson

6. Källförteckning

6.1. Tryckta källor och interna dokument

Budget 2009
Delårsrapport Jönköpings kommun januari - augusti 2009
Delpolicy – epost, Reviderad 2007-03-08
Delpolicy – internet, Reviderad 2007-03-08
Delpolicy – intranät, Reviderad 2007-03-08
Delpolicy – skrivregler
Destination Jönköping Verksamhetsplan 2010
Gemensamma ägardirektiv för de bolag som ingår i Jönköpings Rådhus AB-koncernen
Grafisk Manual
Informations- och kommunikationspolicy rev. 03_2007
Mediepolicy (Reviderad 200703)
Minnesanteckningar Informatörsgruppen 2009
Riktlinjer för mediekontakter 2007-03-09
SCB:s Medborgarundersökning hösten 2009
Stadskontoret Tjänsteskrivelse 2008-05-15, "Destination Jönköping – Sveriges centrumläge"

6.2. Hemsidor

AB Bankerydshem
AB Grännahus
AB Norrahammars Kommunala Bostäder
Bostads AB VätterHem
Bottnaryds Bostads AB
Elmia AB
Grennaskolan Riksinternat AB
Högskolefastigheter i Jönköping AB (delägt)
Jönköping Energi AB
Jönköpings kommun
Programbolaget i Jönköping AB
Visingsöbostäder AB

6.3. Intervjuade

f.d. Marknadschef, FMJ
Informationschef, Stadskontoret
Informatör, Fritid Jönköping
Stadsdirektör, Stadskontoret
Upphandlingschef, Stadskontoret
Verksamhetschef, Destination Jönköping