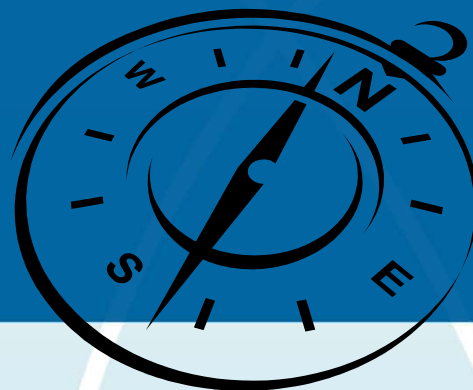


# KommunKompassen

ANALYS AV

LULEÅ KOMMUN

NOVEMBER 2015



Leif Eldås, SKL

Henrik Bergström, SKL



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting

## Innehåll

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Vad är Kommunkompassen?</b> .....                                  | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>Luleå kommun: En sammanfattande genomgång</b> .....                | <b>4</b>  |
|          | Utvärderingen .....   | 4         |
|          | Sammanfattning av resultat.....                                       | 4         |
| <b>3</b> | <b>Genomgång i förhållande till de åtta huvudområdena</b> .....       | <b>6</b>  |
|          | <b>Område 1 Offentlighet och demokrati</b> .....                      | <b>6</b>  |
|          | Allmänt.....  | 6         |
|          | Sammanfattning .....  | 6         |
|          | <b>Område 2 Tillgänglighet, bemötande och brukarorientering</b> ..... | <b>7</b>  |
|          | Allmänt.....  | 7         |
|          | Sammanfattning .....  | 7         |
|          | <b>Område 3 Politisk styrning och kontroll</b> .....                  | <b>8</b>  |
|          | Allmänt.....  | 8         |
|          | Sammanfattning .....  | 9         |
|          | <b>Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation</b> .....                | <b>10</b> |
|          | Allmänt.....  | 10        |
|          | Sammanfattning .....  | 10        |
|          | <b>Område 5 Resultat och effektivitet</b> .....                       | <b>11</b> |
|          | Allmänt.....  | 11        |
|          | Sammanfattning .....  | 11        |
|          | <b>Område 6 Kommunen som arbetsgivare</b> .....                       | <b>12</b> |
|          | Allmänt.....  | 12        |
|          | Sammanfattning .....  | 12        |
|          | <b>Område 7 Verksamhetsutveckling</b> .....                           | <b>13</b> |
|          | Allmänt.....  | 13        |
|          | Sammanfattning .....  | 13        |
|          | <b>Område 8 Kommunen som samhällsbyggare</b> .....                    | <b>14</b> |
|          | Allmänt.....  | 14        |
|          | Sammanfattning .....  | 14        |
| <b>4</b> | <b>Översikt av poängfördelning</b> .....                              | <b>16</b> |

# 1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunernes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder verktøget sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunese torens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan:

- Det politiska systemet
- Kommunernas förmedling av tjänster
- Kommunen som arbetsplats
- Utvecklingen av lokalsamhället

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda den, sättet att samspela i organisationen, metodik och systematik dvs skapa förutsättningar för goda resultat och kostnadseffektivitet. Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens webbsida

Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kortfattad sammanfattning under respektive huvudområde, följt av kommunens styrkor samt förbättringsförslag. De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. För att kunna få inspiration till förbättringar, hänvisas i rapporten till kommuner som kan ses som förebilder inom olika områden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

## 2 Luleå kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

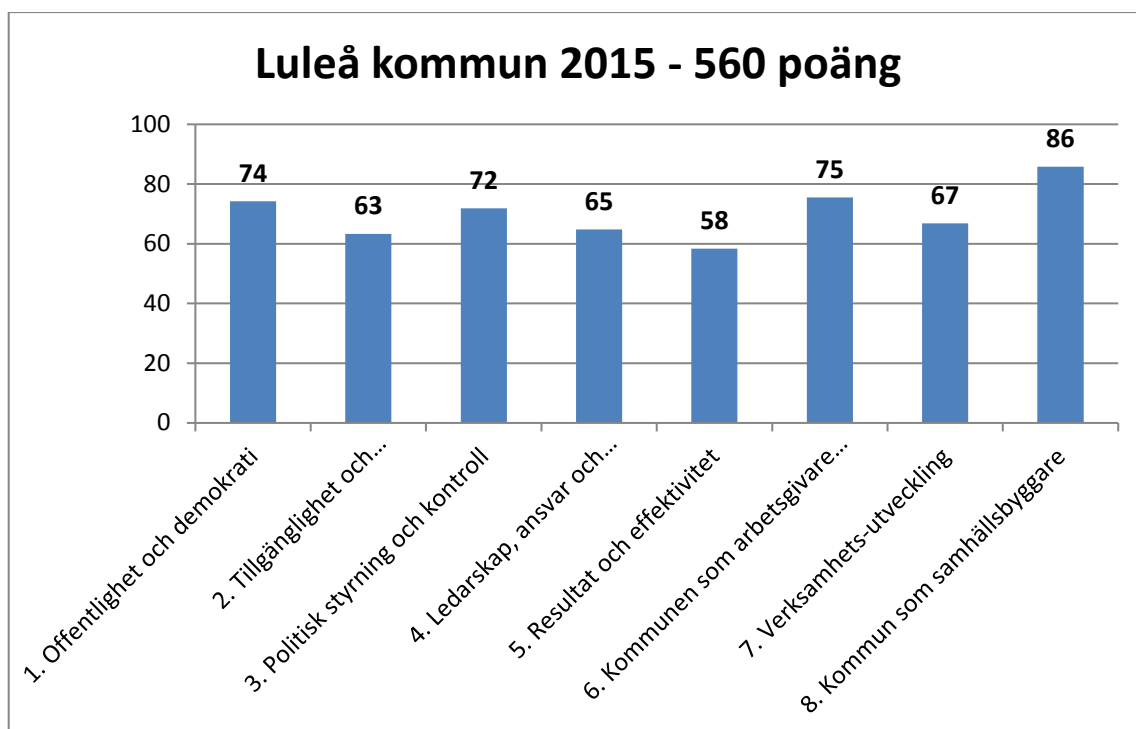
### Utvärderingen

Utvärderingen av Luleå kommun genomfördes i november år 2015 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderarna har studerat dokument, granskat kommunens webbsida, intranät och genomfört intervjuer med ca 30 personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

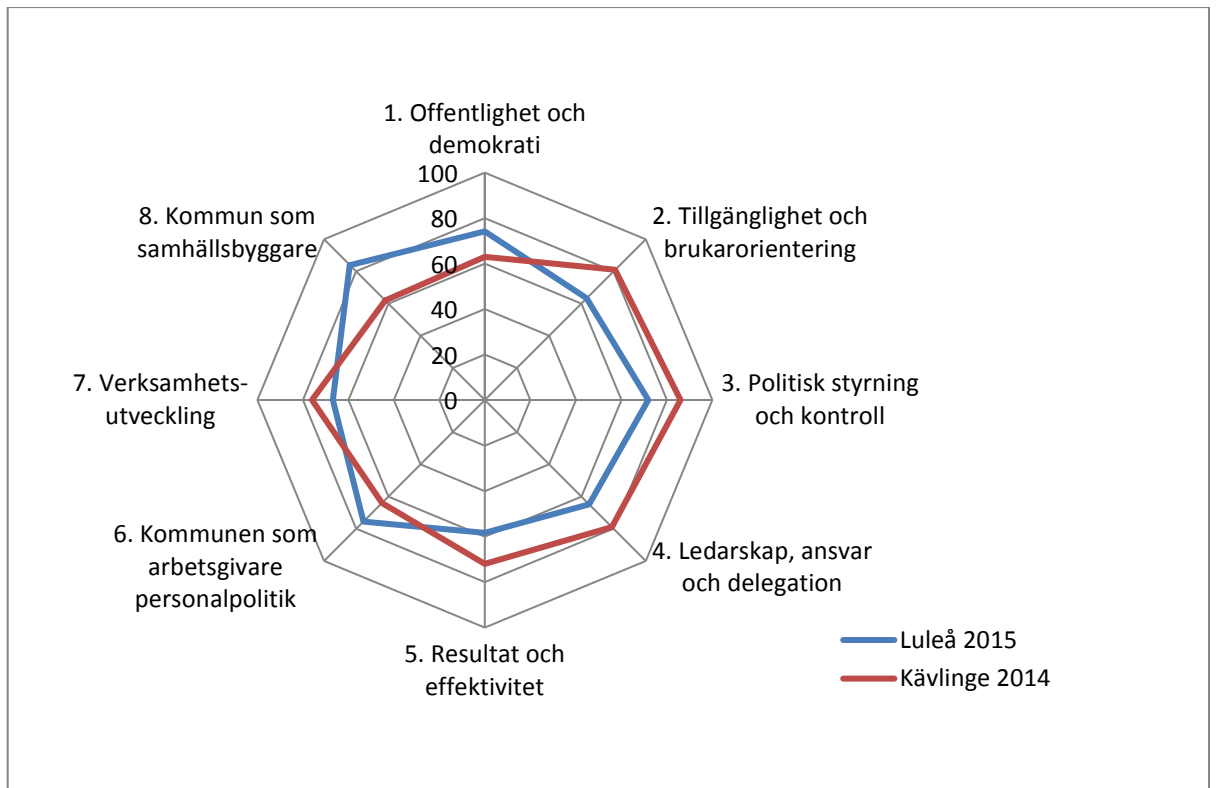
### Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Luleå kommun 2015 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden.

|  | Resultat 2015 |
|--|---------------|
| 1. Offentlighet och demokrati                | 74            |
| 2. Tillgänglighet och brukarorientering      | 63            |
| 3. Politisk styrning och kontroll            | 72            |
| 4. Ledarskap, ansvar och delegation          | 65            |
| 5. Resultat och effektivitet                 | 58            |
| 6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik | 75            |
| 7. Verksamhetsutveckling                     | 67            |
| 8. Kommun som samhällsbyggare                | 86            |
| <b>TOTALT</b>                                | <b>560</b>    |



I nedanstående diagrammet illustreras Luleås resultatprofil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas Kävlings resultat från 2014, Sveriges Kvalitetskommun 2015.



### Jämförelser

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skl.se](http://www.skl.se). Där finns även ett sökverktyg för att hitta goda exempel från kommuner i både Norge och Sverige.

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

#### Område 1 Offentlighet och demokrati

| Rubriker   | Poäng     |
|--|-----------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li> <li>• Information till medborgare</li> <li>• Dialog och medborgarmedverkan</li> <li>• Etik – motverkan av korruption</li> </ul> | <b>74</b> |

#### Allmänt

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

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

#### Sammanfattning

Utvärderarnas bild är att Luleå kommun under senare år har utvecklat sitt arbete kring medborgardialog, såväl strategiskt och i praktiken. Ett exempel på en spännande dialog process var samarbetet med medborgare och näringsliv för att ta fram Vision Luleå 2050. Under arbetets gång var Luleåbor och näringsliv delaktiga genom en dialogturné som arrangerades där en stor mängd synpunkter samlades in från byutvecklingsgrupper, skolklasser, politiska partier, företag mm.

Informationsområdet är ett starkt område reglerat av policys och riktlinjer och många kanaler att nå ut till Luleåborna. Webbsidan är ett gott exempel genom att vara lättnavigerad och språkligt anpassad utifrån ett medborgarperspektiv.

| Styrkor   | Förbättringsförslag  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anslaget kring demokratiutveckling i strategidokumentet "Alla jämlika"</li> <li>• Handbok för invånardialog, riktlinjer för medborgardialog. Strategi på gång</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultatfokus i den publika årsredovisningen – Mer fokus på vad det blev för resultat för skattepengarna istället för vad ni gör</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det genomförs medborgardialog i olika former med Luleåborna</li> <li>• Kommunikationspolicy och kommunikationsplattform</li> <li>• Informationsrik kommun och många kanaler att sprida information. Lättillgänglig webbsida.</li> <li>• Resultatplattformen ”Fakta, kvalitet, jämförelser och statistik” på webben</li> <li>• Regelbundna medborgarundersökningar</li> <li>• Medborgarförslag</li> <li>• Etiska riktlinjer för att förebygga otillbörligt agerande som tillämpas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kort popversion av årsredovisning med kommentarer av resultat i förhållande till satta mål</li> <li>• Fakta, kvalitet, jämförelser och statistik på webben – Hjälp Luleåborna att sortera och sammanfatta viktiga resultat som kan vara av allmänt intresse</li> <li>• Utveckla analys och redovisning av medborgardialog – Vad ledde dom till?</li> <li>• Kontaktuppgifter till <u>alla</u> förtroendevalda</li> </ul> |
|--|--|

## Område 2 Tillgänglighet, bemötande och brukarorientering

| Rubriker  | Poäng |
|---|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för brukarorientering</li> <li>• Tillgänglighet och bemötande</li> <li>• Information om service och tjänster</li> <li>• Valfrihet</li> <li>• Brukarundersökningar</li> <li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li> </ul> | 63    |

### Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt.

Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

### Sammanfattning

Utifrån ett strategiskt perspektiv dominerar fokuset på samhällsutveckling i Luleå kommun och kan i det avseendet anses som ett gott exempel. Medborgarfokuset betonas också i den övergripande styrningen. Men även om service utgör ett av fyra strategiskt viktiga perspektiv finns det utrymme att tydligare stärka kunden/brukarens ställning i styrningen och ledningen på övergripande nivå. Ett utvecklingsområde är exempelvis att i större utsträckning följa upp och redovisa kvalitativa resultat från de kommunala tjänsterna.

Fokusen hamnar då i större utsträckning på brukaren, välfärdsuppdraget och utvecklingen av den kommunala servicen. Ett gott internt exempel på ”brukarfokus” är exempelvis Luleå lokaltrafiks arbete med brukarorientering och bemötande.

| Styrkor  | Förbättringsmöjligheter   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serviceperspektivet i den övergripande styrningen</li> <li>• Gemensam värdegrund som är etablerad</li> <li>• Tillgänglighetsfokus - Ex. riktlinjer för telefoni, kopplingen till service perspektivet i ÅR, tillgänglighetsnätverk, tillgänglighetsråd etc.</li> <li>• Kundtjänstkonceptet Luleå Direkt – Tydliga mål för servicen som följs upp</li> <li>• Jämförelsetjänsten på webben</li> <li>• Brukarundersökningar genomförs i alla verksamheter</li> <li>• Servicedeklarationer etablerat</li> <li>• Gemensamt system för att ta emot synpunkter</li> <li>• Luleå lokaltrafiks arbete med bla brukarundersökningar och bemötande – Sprid som ett gott exempel</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Service = brukare/kund? Medborgarfokus ja, men är det brukarfokus som betonas i era övergripande styrdokument? Reflektera ex. över innehållet under serviceperspektivet i ÅR 2014</li> <li>• Brukarundersökningar bör ha en starkare ställning i styrning, koppling till kvalitetsarbete och resultatredovisning till Luleåborna. Tänk även på att jämförelser av resultat driver utveckling</li> <li>• Fortsätt utveckla innehållet i jämförelsetjänsten på webben</li> <li>• Ge viktiga kvalitetsaspekterna tillgänglighet och bemötande samma dignitet?</li> <li>• Lyfta in tillgänglighet och bemötande som viktiga kvalitetsaspekter i annonsering av lediga jobb, i introduktion och synliggör grupper/medarbetare som utmärker sig positivt i detta sammanhang. Det kan ha ett symbolvärde som förstärker kommunens ambition och vilja om att det är viktigt</li> </ul> |

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

| Rubriker   | Poäng |
|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• System för styrning och uppföljning</li> <li>• Politiska mål</li> <li>• Uppföljning och rapportering</li> <li>• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän</li> <li>• Samspel och dialog</li> </ul> | 72    |

#### Allmänt

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



## Sammanfattning

Kommunens övergripande styrdokument är Översiktsplanen och den bygger på en kommunövergripande helhetssyn utifrån Vision Luleå 2050.

Översiktsplanen består av riktningar och sex övergripande program, vilka antogs av kommunfullmäktige i maj 2013. Uppföljning och revidering av Översiktsplanen ska ske varje mandatperiod.

I den strategiska planen och budgeten 2015-2017 redovisas övergripande strategier och mål för kommunkoncernens arbete att förverkliga Vision 2050. Den strategiska planen har en treårig rullande tidshorizont och är ett resultat av ett årligt planerings- och uppföljningsarbete. I planen presenteras strategier och balanserade styrkort för respektive nämnds- och bolags planerade verksamhet. I nästa steg tar respektive nämnd/bolag fram verksamhetsplaner.

Kommunens styrmodell fokuserar på fyra perspektiv (samhälle, service, medarbetare och ekonomi). Tanken är att sammanbinda den långsiktiga samhällsutvecklingen och den kortsiktiga verksamhetsutvecklingen i ett årligt styrkort, centralt och lokalt. Styrkortet följs vid tre tillfällen under respektive år. Programmen följs dessutom upp en gång per år. I uppföljningen ligger även omprövning och behov av vidareutveckling.

Styrmodellen är etablerad. Innehållsmässigt är målbilden relativt omfattande och detaljrik om man även väger in det programarbete som sker på nämnds- och bolagsnivå. Där görs exempelvis prioriteringar utifrån 344 ”att” satsar.

| Styrkor  | Förbättringsmöjligheter   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydlig och etablerad styrmodell</li> <li>• Funktionellt system för rapportering och uppföljning</li> <li>• Tydlig ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän med ett undantag</li> <li>• Bolagen är inkorporerade i kommunkoncernen</li> <li>• Klimatet för dialog mellan förtroendevalda och ledande tjänstemän är enligt intervjuerna mycket gott och präglas av öppenhet och förtroende</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• KS övergripande styrkort. KFs roll?</li> <li>• Utveckla resultatstyrningsdimensionen i er styrmodell. Ex. i ÅR 2014 är övervägande andelen nämndsmål av karaktären aktivitetsmål (Hur) och inte resultatmål (Vad ska uppnås)</li> <li>• Resultatdialog och budgetdialog parallellt i styrprocessen</li> <li>• Fortsätt förfina och tydliggör målbilden. Ex, undvik att styra med mål där man i liten eller ingen utsträckning kan påverka resultatet</li> <li>• Rikta nöjdhetsundersökningar till de förtroendevalda för att utveckla tjänstemannaorganisationens stöd och underlag</li> </ul> |

## Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

| Rubriker   | Poäng |
|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation</li> <li>• Enheternas ansvar</li> <li>• Tvärsektoriellt samarbete</li> <li>• Personligt ansvar och uppdrag för chefer</li> <li>• Kommunledningens kommunikation</li> <li>• Ledarutveckling</li> </ul> | 65    |

### Allmänt

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna. Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

### Sammanfattning

Det finns en tydlig strategi och riktlinjer för ledarskap, ansvar och delegation. Kommunen har även arbetat medvetet och förtjänstfullt med bryta upp förvaltnings-/bolagsstängsel för att skapa förutsättningar för intern samverkan och en gemensam koncernanda. Vid intervjuerna präglades samtalen av samsyn kring olika frågeställningar, men också av förståelse och respekt för varandras uppdrag. Kommunens ledarutvecklingsprogram hyllades enhälligt av de chefer som utvärderarna träffade.

| Styrkor   | Förbättringsmöjligheter  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chef/ledarskapspolicy och reglementen som tydliggör ansvars- och delegationsordningen</li> <li>• Samtliga chefer har ett helhetsansvar för budget, personal och verksamhet</li> <li>• Resultatutjämningsfond på förvaltningsnivå</li> <li>• ”Koncerngrepp” som skapar goda förutsättningar för intern samverkan över förvaltnings/bolagsgränser</li> <li>• Fokus på att ge chefer förutsättningar att vara goda ledare</li> <li>• Ledarutvecklingsprogrammet med goda vitsord</li> <li>• Etablerad chefsdag</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ge samtliga resultatenhetschefer möjlighet att över längre tidshorisont disponera överskott respektive bära med sig underskott</li> <li>• Förtydliga ledaransvaret med kontrakt/avtal som ex. anger uppdrag, förordnad tid, befogenheter, mål- och resultatansvar, utvecklings- och avvecklingsplan</li> <li>• Synliggör/belöna ett framgångsrikt ledarskap bla utifrån resultat i medarbetarenkät och annan uppföljning</li> <li>• Omtag kring att identifiera och utveckla ”ledarämnena” i den egna organisationen</li> </ul> |

## Område 5 Resultat och effektivitet

| Rubriker   | Poäng |
|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling</li> <li>• Kostnader och resultat i budgetprocessen</li> <li>• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll</li> <li>• Kommunikation kring resurser och resultat</li> <li>• Jämförelser</li> <li>• Extern samverkan</li> </ul> | 58    |

### Allmänt

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet håller tjänsten i relation till vad den kostar?

### Sammanfattning

Utvärderingen påvisar att kommunens kanske största utvecklingsområde handlar om att i större utsträckning använda resultat i form av tjänstekvalitet för att målstyra, följa upp, analysera, rapportera och koppla till kvalitetsarbete. Exempelvis bör kommunen sträva efter att man i diskussionen kring ekonomiska förutsättningar och fördelning, även pratar om resultat i förhållande till de mål man satt upp. Detta bör inte ske i två separata sammanhang i styrprocessen. Utvärderarna rekommenderar att det förs breda diskussioner kring resultatstyrning och kvalitet och vad det kan innebära i Luleå kommun. En utveckling inom området kräver, erfarenhetsmässigt, att förändra förhållningssättet, en resultatkultur. Redovisningen av ekonomiska resultat och aktiviteter är funktionell och solid. Ett annat starkt område är Luleå kommunens ambition och konkreta arbete för att genom samverkan effektivisera och förbättra. Det finns en mängd exempel på detta.

| Styrkor   | Förbättringsmöjligheter  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektivitetsanslaget inom ett målområde under ekonomiperspektivet i Strategisk plan och budget 2015-2017</li> <li>• Flera exempel på processkartläggningar och processoptimering för att effektivisera ex. mätning av brukartid inom hemtjänsten</li> <li>• Funktionella processer och system för löpande uppföljning och avvikelsehantering av ekonomi</li> <li>• Integrerat ledningssystemet som effektiviserat planläggning och uppföljning</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultatfokus</li> <li>• Fortsätt förfina och tydliggör målbilden. Ex, inte styra med mål inom områden där man i liten eller ingen utsträckning kan påverka resultatet</li> <li>• Tydliggör dialogen kring resultat i styrprocessen, integrera i budgetdialogen.</li> <li>• I större utsträckning följa indikatorer/mått som speglar effektivitet ex. kostnad per betygspoäng, brukartid</li> <li>• Fortsätt utveckla arbetet med att systematiskt effektivisera genom ex. processkartläggning/optimering. Följ upp resultat</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Många exempel på samarbete med andra kommuner för att vara kostnadseffektiv</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematiska resultatjämförelser för att utveckla och effektivisera. Billig drivkraft för att motivera chefer och medarbetare</li> </ul> |
|---|---|

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare

| Rubriker  | Poäng |
|---|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalstrategi</li> <li>• Rekrytering</li> <li>• Kompetens- och medarbetarutveckling</li> <li>• Individuell lönesättning</li> <li>• Arbetsmiljöarbete</li> <li>• Mångfald</li> </ul> | 75    |

### Allmänt

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar. Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

### Sammanfattning

Luleå kommun agerar professionellt som arbetsgivare såväl strategiskt, planeringsmässigt och genom praktisk handling och systematik. Ett gott nationellt exempel inom en rad områden varav flera nämns under kolumnen styrkor.

| Styrkor   | Förbättringsmöjligheter   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medarbetarperspektivet i styrningen</li> <li>• HR strategin</li> <li>• Omfattande chefsintroduktion</li> <li>• Ledarutvecklingsprogrammet</li> <li>• Fokus på kompetenskartläggning och försörjning</li> <li>• Attraktiv arbetsgivare på webben</li> <li>• Förvaltningschefsgruppen – Många med erfarenhet utanför den offentliga sektorn</li> <li>• Regelbundna medarbetarundersökningar</li> <li>• Medarbetarstipendium</li> <li>• Rekryteringsannonsering med fokus på integration och jämställdhet</li> <li>• Det systematiska arbetsmiljöarbetet</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Öka omfattningen av individuella utvecklingsplaner</li> <li>• Medarbetarundersökningen. Slimma verktyget? Behövs alla frågor? Vad är viktigast?</li> <li>• Utveckla arbetet med analys och åtgärdsprogram utifrån resultat av arbetsmiljöundersökningar</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bra samtalsklimat i dialogen mellan kommunen och de fackliga företrädarna</li> </ul> |  |
|---|--|

## Område 7 Verksamhetsutveckling

| Rubriker  | Poäng |
|---|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiskt kvalitetsarbete</li> <li>• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling</li> <li>• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan</li> <li>• Kreativitet och innovationer</li> <li>• IT-stöd</li> </ul> | 67    |

### Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter.

Ett identifierbar mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

### Sammanfattning

Luleå kommun har inlett ett arbete för att stärka det strategiska kvalitetsarbetet. Det har tagits fram övergripande riktlinjer och ett centralt nätverk, med representanter från alla förvaltningar, har bland annat etablerats. På förvaltningsnivå kan samtliga uppvisa någon form av systematiskt kvalitetsarbete och omvärldsspaning och samarbete för att utvecklas är snarare regel än undantag. Som tidigare nämnts skulle högre grad av resultatfokus skapa förutsättningar för att ge kvalitets- och förbättringsarbetet en tydligare plats på dagordningen. Utan resultat är det svårt att veta vad som fungerar och vad som behöver förbättras.

| Styrkor   | Förbättringsmöjligheter   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riktlinjer för kvalitetsarbete och samlad syn på service</li> <li>• Samordnande nätverk för kvalitet och service på övergripande nivå</li> <li>• Gemensamma kvalitetsverktyg brukarundersökningar, servicedeklarationer och synpunktshantering</li> <li>• Inom samtliga verksamhetsområden redovisas olika former av systematiskt kvalitetsarbete</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det är svårt att diskutera utveckling och förbättring om man inte har koll på resultaten. Resultat, kvalitet och utveckling tydligare på dagordningen</li> <li>• Kartlägga kvalitetsarbetet inom respektive verksamhetsområde och utifrån de strategiska riktlinjerna sedan stödja arbetet</li> <li>• Vill man frigöra och ta till vara medarbetarnas kreativitet måste man ha ett förhållningssätt</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det uppmuntras att blicka utanför den egna kommungränsen för att spana och lära</li> <li>• Mycket nätverkande och externt samarbete för att utveckla</li> </ul> | <p>och arbetssätt. Utan metodik blir det i bästa fall bara "högt i taket"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• I större utsträckning synliggöra och sprida framgångsrikt kvalitetsarbete internt</li> </ul> |
|--|---|

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

| Rubriker  | Poäng |
|---|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategier för samhällsbyggande</li> <li>• Samarbete med civilsamhället</li> <li>• Samarbete med kulturlivet</li> <li>• Stöd till näringslivet</li> <li>• Internationella kontakter</li> <li>• Hållbar utveckling</li> </ul> | 86    |

### Allmänt

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

### Sammanfattning

Samhällsutveckling och tillväxt präglar Luleå kommun och imponerar på utvärderarna. Listan med styrkor kunde göras lång. Den intresserade som vill fördjupa sig rekommenderar vi att göra ett besök på kommunens webbsida eller att ta en personlig kontakt.

| Styrkor   | Förbättringsmöjligheter  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samhällsutveckling tydligt prioriterat område</li> <li>• De tre hållbarhetsperspektiven; ekologisk, social och ekonomisk är prioriterade och genomsyrar allt arbete från vision till framtagande av program, perspektiv, inriktningar och mål</li> <li>• Tillväxtkontoret</li> <li>• Kommunens stöd och samverkan med företag, frivilligkrafter och föreningsliv i arbetet med att utveckla lokalsamhället</li> <li>• Rikt och brett utbud av kultur- och fritidsliv i kommunen</li> <li>• Råd, stöd och samverkan till det lokala näringslivet</li> <li>• Program alla jämlika i översiktsplanen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hållbarhetsredovisning utifrån de tre perspektiven i ÅR?</li> <li>• Uppföljning av internationella strategin</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Internationella samarbetet ex. Luleå, Piteå och Skellefteå samarbete med Luleå tekniska universitet och Austin i Texas för att stärka regionens kompetens kring spelutveckling</li></ul> |  |
|--|--|

## 4 Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Luleå kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

| <b>1.</b> | <b>Offentlighet och demokrati</b>                               | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|---|----------------|------------|----------------|
| 1.1       | Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information? | 11             | 15         | 70%            |
| 1.2       | Hur informeras medborgarna?                                     | 16             | 20         | 78%            |
| 1.3       | Hur informeras medborgarna om resultat?                         | 21             | 25         | 83%            |
| 1.4       | Hur främjas medborgardialog och deltagande?                     | 20             | 30         | 68%            |
| 1.5       | Etik - hur hantera korruption?                                  | 7              | 10         | 70%            |
|           |   | <b>74</b>      | <b>100</b> | <b>74%</b>     |

| <b>2.</b> | <b>Tillgänglighet och brukarorientering</b>   | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|---|----------------|------------|----------------|
| 2.1       | Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?   | 9              | 15         | 60%            |
| 2.2       | Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?  | 16             | 25         | 65%            |
| 2.3       | Hur Informerar kommunen om service och tjänster?  | 12             | 15         | 80%            |
| 2.4       | Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?  | 9              | 15         | 60%            |
| 2.5       | Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?  | 7              | 15         | 44%            |
| 2.6       | Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshandling för medborgare/brukare? | 11             | 15         | 70%            |
|           |   | <b>63</b>      | <b>100</b> | <b>63%</b>     |

| <b>3.</b> | <b>Politisk styrning och kontroll</b>  | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|--|----------------|------------|----------------|
| 3.1       | Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?   | 13             | 15         | 85%            |
| 3.2       | Styrs kommunen av tydliga politiska mål?   | 12             | 25         | 47%            |
| 3.3       | Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen? | 20             | 25         | 79%            |
| 3.4       | Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?  | 18             | 20         | 88%            |
| 3.5       | Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?                        | 10             | 15         | 66%            |
|           |  | <b>72</b>      | <b>100</b> | <b>72%</b>     |



| <b>4.</b> | <b>Ledarskap, ansvar och delegation</b>                                    | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|--|----------------|------------|----------------|
| 4.1       | Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?    | 9              | 15         | 60%            |
| 4.2       | Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation? | 8              | 10         | 80%            |
| 4.3       | Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?           | 11             | 20         | 57%            |
| 4.4       | Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?  | 6              | 15         | 40%            |
| 4.5       | Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?   | 14             | 20         | 71%            |
| 4.6       | Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?                                     | 16             | 20         | 82%            |
|           |  | <b>65</b>      | <b>100</b> | <b>65%</b>     |

| <b>5.</b> | <b>Resultat och effektivitet</b>  | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|---|----------------|------------|----------------|
| 5.1       | Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling                           | 7              | 15         | 45%            |
| 5.2       | Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen    | 16             | 20         | 80%            |
| 5.3       | Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll       | 12             | 20         | 62%            |
| 5.4       | Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?     | 8              | 15         | 50%            |
| 5.5       | Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering? | 8              | 20         | 41%            |
| 5.6       | Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?       | 8              | 10         | 75%            |
|           |   | <b>58</b>      | <b>100</b> | <b>58%</b>     |

| <b>6.</b> | <b>Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik</b>  | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|---|----------------|------------|----------------|
| 6.1       | Finns en kommunövergripande personalstrategi?   | 14             | 15         | 90%            |
| 6.2       | Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare". | 16             | 20         | 78%            |
| 6.3       | Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?  | 17             | 25         | 67%            |
| 6.4       | Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?                                  | 11             | 15         | 73%            |
| 6.5       | Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?  | 13             | 15         | 87%            |
| 6.6       | Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?                                   | 6              | 10         | 57%            |
|           |   | <b>75</b>      | <b>100</b> | <b>75%</b>     |

| <b>7.</b> | <b>Verksamhetsutveckling</b>   | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|--|----------------|------------|----------------|
| 7.1       | Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling? | 9              | 15         | 62%            |
| 7.2       | Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?        | 15             | 25         | 59%            |
| 7.3       | Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?        | 15             | 20         | 76%            |
| 7.4       | Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?                       | 11             | 20         | 55%            |
| 7.5       | Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?  | 17             | 20         | 83%            |
|           |  | <b>67</b>      | <b>100</b> | <b>67%</b>     |

| <b>8.</b> | <b>Kommunen som samhällsbyggare</b>  | <b>Uppnått</b> | <b>Max</b> | <b>Procent</b> |
|-----------|--|----------------|------------|----------------|
| 8.1       | Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande                           | 13             | 15         | 84%            |
| 8.2       | Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället? | 17             | 20         | 83%            |
| 8.3       | Hur samverkar kommunen med kulturlivet?  | 19             | 20         | 93%            |
| 8.4       | Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?                                     | 14             | 15         | 93%            |
| 8.5       | Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?  | 8              | 10         | 76%            |
| 8.6       | Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)                | 14             | 20         | 72%            |
|           |  | <b>84</b>      | <b>100</b> | <b>84%</b>     |