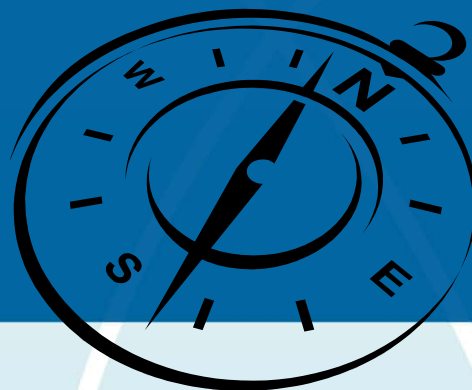


KommunKompassen

ANALYS AV

VÄNNÄS KOMMUN

JANUARI 2016



Leif Eldås, SKL

Henrik Bergström, SKL



Sveriges
Kommuner
och Landsting

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 och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens webbsida

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar. 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.

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 Vännäs kommun: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

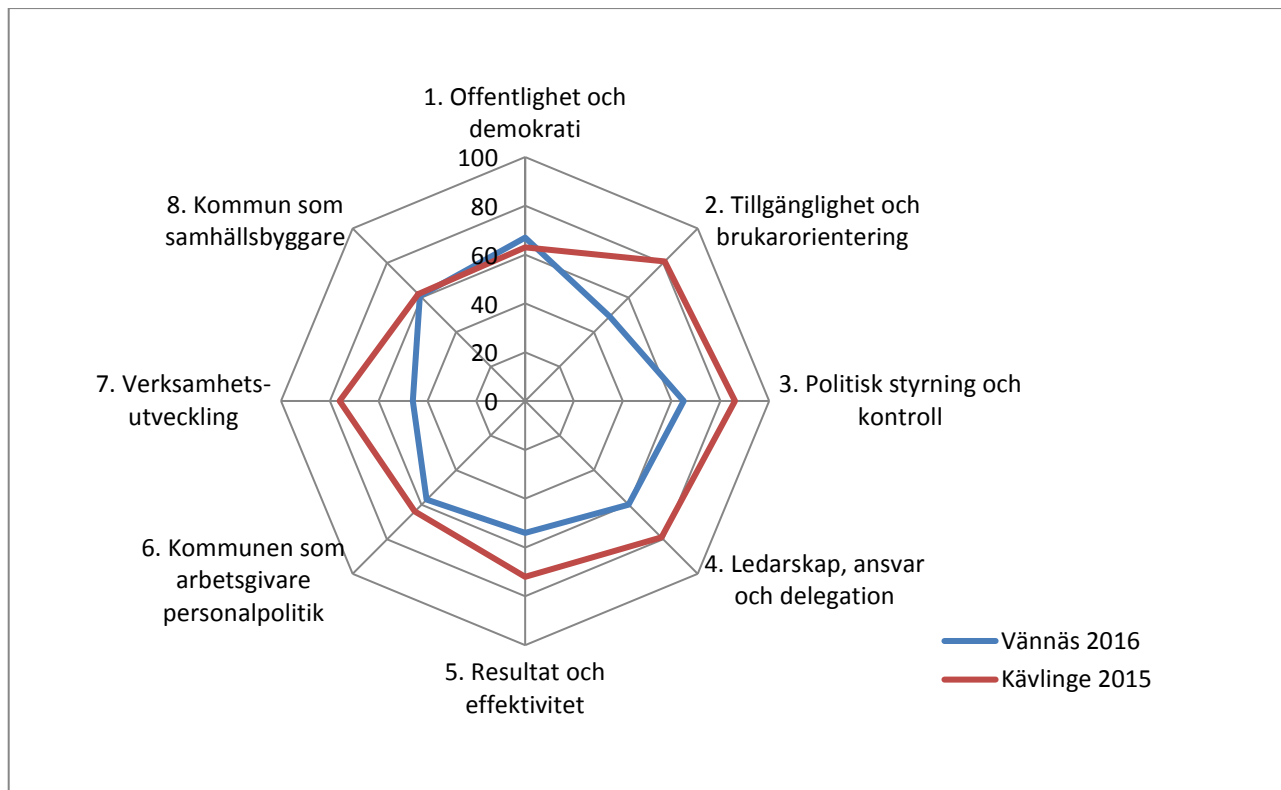
Utvärderingen av Vännäs kommun genomfördes i januari år 2016 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderarna har studerat dokument, granskat kommunens webbsida, intranät och genomfört intervjuer med ca 20 personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Vännäs kommun 2016 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden.

	Resultat 2016
1. Offentlighet och demokrati	67
2. Tillgänglighet och brukarorientering	49
3. Politisk styrning och kontroll	65
4. Ledarskap, ansvar och delegation	61
5. Resultat och effektivitet	54
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	57
7. Verksamhetsutveckling	46
8. Kommun som samhällsbyggare	61
TOTALT	460

I nedanstående diagram illustreras Vännäs resultatprofil i jämförelse med Kävlinge, Sveriges Kvalitetskommun 2015, som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning.



Jämförelser

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

3 Genomgång utifrån de åtta huvudområdena

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling och information • Information till medborgare • Dialog och medborgarmedverkan • Etik – motverkan av korruption 	67

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Vännäsbornas 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

I den strategiska planen är demokratiutveckling ett prioriterat område och Vännäs kommun har under senare år utvecklat sitt arbete kring medborgardialog och prövat att möta Vännäsborna i olika konstellationer och former. Kommunen ingår i SKLs nätverk för medborgardialog. Under första halvåret 2015 genomfördes exempelvis tre medborgardialoger med brukarråd, ungdomar på fritidsgården och ett öppet möte för alla medborgare i syfte att ge medborgarna möjlighet till att lämna synpunkter på kommunens nya vision "Upplevelsenära Vännäs". Ett förbättringsområde är att återföra resultaten från dialoger till de som deltagit med även till invånarna i allmänhet.

Medborgarundersökningar genomförs regelbundet och resultaten hanteras systematiskt och lyfts in i centrala styrdokument och i strategiska diskussioner. Vännäsborna kan lämna medborgarförslag. Förslagen utreds och beslutas av KF om det inte är en fråga som ryms inom nämndens ansvarsområde. Hanteringen av förslagen är prioriterat. Kommunen prövar även olika sociala medier för att utveckla dialog ex. Facebook konto, Tweets, Twitter och egen kommun app. Kommunfullmäktiges möten sänds för övrigt i realtid på webbsidan.

Informationsområdet saknar ett strategiskt anslag men vilar på inarbetade informationskanaler och flöden med en resurs i form av en informationssekreterare. Vid sidan av webbplatsen publiceras bland annat en egen tidning som utkommer fyra gånger per år till alla hushåll.

Ett förbättringsområde är att utveckla informationen som berör kommunens resultat i förhållande till kommunens vision och mål, men även i jämförelse med andra kommuner. Ex. en populärversion av årsredovisningen och bygg vidare på innehållet i den befintliga webbplattformen ”Kvalitetskontroll och utveckling”.

Ett annat förbättringsområde kan vara förtydliga strategi och förebyggande arbete för att motverka korruption och annat otillbörligt agerande.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Demokratiutveckling är ett prioriterat område i den strategiska planen • Utvecklat medborgardialog • Regelbundna medborgarundersökningar • Medborgarförslag • Kommunen prövar olika sociala medier för att utveckla dialog • Inarbetade informationskanaler och flöden med en tydlig resurs i form av en informationssekreterare • Kvalitetskontroll och utveckling på webben 	<ul style="list-style-type: none"> • Informationsstrategi och uppföljning • Återkoppla resultaten från medborgardialoger • Utveckla informationen som berör kommunens resultat i förhållande till kommunens vision och mål, men även i jämförelse med andra kommuner. Ex. en populärversion av årsredovisningen. Bygg vidare på innehållet i befintlig webbplattform. • Kontaktuppgifter till alla förtroendevalda • Förtydliga strategi och förebyggande arbete för att motverka korruption och annat otillbörligt agerande.

Område 2 Tillgänglighet, bemötande och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarorientering • Tillgänglighet och bemötande • Information om service och tjänster • Valfrihet • Brukarundersökningar • Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	49

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare exempelvis elever och äldre med vård omsorg. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga kvalitetsaspekter 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 ska 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 är medborgare ett prioriterat område i Vännäs långsiktiga styrning. Ett förbättringsområde är att tydligare även stärka kunden/brukarens ställning i styrningen och ledningen på övergripande nivå. Fokuset hamnar då i större utsträckning på det grundläggande välfärdsuppdraget och utvecklingen av den kommunala servicen. På verksamhetsnivå är brukarfokuset tydlig och det finns goda exempel inom alla förvaltningar på hur man gör detta till en daglig angelägenhet för alla som arbetar med service.

Kommunens arbetsinriktning är att öka fokuset på bemötande och tillgänglighet som viktiga kvalitetsaspekter i den kommunala servicen. Ett förbättringsområde kan vara att enhetligt lyfta aspekterna i annonsering av lediga jobb, introduktion, som lönekriterier och även synliggöra grupper/medarbetare som utmärker sig positivt i detta sammanhang.

Brukarundersökningar genomförs inom alla verksamheter men med olika periodicitet och systematik. Ett förbättringsområde är att stärka ställningen i styrning, koppling till kvalitetsarbete och resultatredovisning. Att inte använda resultaten skickar det en negativ signal till de som deltar i undersökningen och även till den egna verksamheten.

Kommunen har inget enhetligt system för att inhämta synpunkter utan även här ser det olika ut metodmässigt. Servicedeklarationer som beskriver de tjänster man kan erhålla är framtagna inom några verksamheter men inte i alla.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Brukarfokus på verksamhetsnivå • Fokus på tillgänglighet och bemötande som viktiga kvalitetsaspekter • Brukarundersökningar genomförs i alla verksamheter • Servicedeklarationer inom några verksamheter • Synpunktshanteringssystem inom ex. skola och socialtjänst 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärka kunden/brukarens ställning i styrningen och ledningen på övergripande nivå • Resultat från brukarundersökningar tydligare kopplas till övergripande styrning, kvalitetsarbete och resultatredovisning • Fortsätta lyfta tillgänglighet och bemötande som viktiga kvalitetsaspekter för kommunen. Ex. i annonsering av lediga jobb, introduktion. lönekriterier och att synliggöra grupper/medarbetare som utmärker sig positivt i detta sammanhang • Likrikta arbetet med deklarerationer och synpunktshantering • I transparensens anda utveckla beskrivningarna av enheterna på webbplatsen. Ex. visualisera miljö, inriktning, deklarerationer, resultat osv.

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• System för styrning och uppföljning• Politiska mål• Uppföljning och rapportering• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän• Samspel och dialog	65

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

Kommunstyrelsen har fastställt fjorton övergripande mål uppdelade i fyra perspektiv. Dessa mål är de övergripande målen som kommunstyrelsen och nämnderna har att utveckla sina mål utifrån. Målen utgår från visionen, d.v.s. utgör inriktningen för hur kommunstyrelse och nämnder ska arbeta för att uppnå visionen om det upplevelsenära Vännäs. Den strategiska planen utgör den långsiktiga politiska inriktningen och utgör basen för de övergripande målsättningarna. Strategiska planen är antagen i september 2011. Målen fastställs i samband med att budget och verksamhetsplan antas, d.v.s. årligen. De är dock utformade för att gälla under en längre period. De fyra perspektiven är:

- Ekonomi
- Medborgare
- Medarbetar
- Samhällsutveckling

I verksamhetsplanerna redovisar sedan nämnderna sina mål med utgångspunkt från de övergripande målen. Målen följs upp i årsredovisningen. I samband med delårsbokslut ges en preliminär bedömning om målen kommer uppnås eller inte. Om bedömningen är att målet inte kommer att uppnås ska det i delårsbokslutet även ingå en beskrivning av vilka insatser som kommer att genomföras för att målet ska uppnås.

Styrmodellen är etablerad och utvecklas löpande och systemet för uppföljning och rapportering är funktionellt. Ett förbättringsområde kan vara att på övergripande nivå utveckla fler resultatindikatorer som speglar kvalitet och effektivitet kopplat till mål. Även det kommunala bolaget börjar för övrigt integreras i styrningen, men ägardirektiven präglas än så länge inte av den övergripande visionen och mål. Ett förbättringsområde är att fortsatt förfina och tydliggör målbilden. Ex, inte styra med mål där man i liten eller ingen utsträckning kan påverka resultatet.

Det finns en tydlig ansvarsfördelning och rolluppdelning mellan politiker/tjänstemän och klimatet för dialog är enligt intervjuerna mycket gott och präglas av öppenhet och förtroende.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Etablerad styrmodell • Funktionellt system för uppföljning och rapportering • Bolaget är på väg att inkorporeras i kommunkoncernen • Tydlig ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän • Klimatet för dialog mellan förtroendevalda och ledande tjänstemän är enligt intervjuerna mycket gott och präglas av öppenhet och förtroende 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätt förfina och tydliggör målbilden. Ex, inte styra med mål där man i liten eller ingen utsträckning kan påverka resultatet. • På övergripande nivå utveckla fler resultatindikatorer som speglar kvalitet och effektivitet. Ex. 7 mål och 23 indikatorer under samhällsutveckling i BoU nämndens årsredovisning. Nästan inget kunskapsmål eller resultatindikatorer • Övergripande målbild avspeglas i bolagets ägardirektiv • Mer externa och interna resultatjämförelser i uppföljning och rapportering.

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	61

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

Reglementen och en ledarpolicy reglerar ansvars- och delegationsordningen i kommunen. Enheterna har stor frihet att omfördela resurser inom budgetramarnas underposter. Vad avser enheternas ansvar när det gäller att själva disponera överskott/underskott mellan budgetår, så kan man inte disponera överskott. Enheterna har relativt stor frihet att själva rekrytera personal, inrätta/avveckla befattningar och göra organisatoriska förändringar.

Kommunen har tagit ett relativt nytt "Koncerngrepp" för skapa goda förutsättningar för intern samverkan över förvaltnings/bolagsgränser. En del i detta är ledarutvecklingsprogrammet som är mycket uppskattat enligt intervjuerna. Det innehåller aktiviteter som obligatoriska ledardagar två gånger per år, informella ledarfrukostar en gång i månaden och även regelbundna ledarfrukostar med tematiska miniseminarier. I ledarutvecklingsprogrammet ingår även UGL-utbildning. Information och kommunikation inom tjänstemannaledet är prioriterat och drivande i detta är kommunchefen.

Det pågår en del arbete där förvaltningar samverkar med varandra för att gemensamt lösa uppgifter/utmaningar och ambitionen är att det samarbetet ska utvecklas ytterligare.

I Vännäs kommun används inte individuella chefsavtal eller liknande, med något undantag. Ett förbättringsområde kan vara att förtydliga ledaransvaret med kontrakt/avtal som ex. anger uppdrag, förordnad tid, befogenheter, mål- och resultatansvar, utvecklings- och avvecklingsplan. Erfarenheterna av detta är goda utifrån de utvärderingar vi genomfört genom åren. Ledarskapet följs framför allt upp i dialog med närmaste chef och i medarbetarundersökningar.

För att ytterligare tydliggöra kommunens ledarskapsprofil kunde ett utvecklingsområde vara att i högre utsträckning synliggöra chefer som utmärker sig väl i sin chefsroll. Det kan ha ett viktigt symbolvärde för att betona betydelsen av ett framgångsrikt ledarskap. Flera ledarämnen har för övrigt utvecklats och rekryterats från den egna organisationen, framför allt inom barn- och utbildningsområdet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Reglementen och en ledarpolicy reglerar ansvars- och delegationsordningen • Enheterna har stor frihet att omfördela resurser inom budgetramarnas underposter • Relativt nytt "Koncerngrepp" som skapar goda förutsättningar för intern samverkan över förvaltnings/bolagsgränser • Ledarfrukost, informell och tematisk • Information och kommunikation inom tjänstemannaledet är prioriterat • Flera ledarämnen har rekryterats från den egna organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Införa resultatenheter inom alla verksamheter? • Ge samtliga enhetschefer möjlighet att disponera överskott respektive bära med sig underskott • Förtydliga ledaransvaret med kontrakt/avtal som ex. anger uppdrag, förordnad tid, befogenheter, mål- och resultatansvar, utvecklings- och avvecklingsplan • Synliggör/belöna ett framgångsrikt ledarskap utifrån resultat i medarbetarenkät och annan uppföljning

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling• Kostnader och resultat i budgetprocessen• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll• Kommunikation kring resurser och resultat• Jämförelser• Extern samverkan	54

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

I Budget 2015 - Verksamhetsplan 2016 – 2017 samt i kommunens ekonomistyrningsprinciper anslås att Kommunfullmäktiges intentioner är att målen, i så hög grad som möjligt, ska spegla god ekonomisk hushållning d.v.s. belysa effektivitet utifrån kvalitet och ekonomi. Uppenbart är att Vännäs kommun är inne i rörelse mot tydligare mål- och resultatstyrning där effektivisering är en viktig del. På egen hand och med externt stöd har man självgranskat sig för att få ett underlag för att utvecklas vidare. De förtroendevalda är tydliga med att de politiska diskussionerna och fokusen ska handla om ekonomi, verksamhet och kostnadseffektivitet.

Ett konkret exempel kring den nya inriktningen är ”Styrpärmen” där man utvecklat ett bredare underlag med ett innehåll som skapar förutsättningar för dialog kring mål-, resultat- och resurser parallellt i mål- och budgetprocessen.

Kommunens processer och system för löpande uppföljning och avvikelsehantering av ekonomi är funktionella men skulle kunna förenklas genom ett integrerat ledningssystem.

Vännäs är mycket aktiv i att söka samverkan för att vara kostnadseffektiv. Umeåregionen har exempelvis etablerat samarbete inom en rad områden. Ex. bibliotek, familjehem, växel, flyktingmottagning, gemensamt HR-system och överförmyndarnämnd. Men även med civilsamhällets goda frivilligkrafter som stöder verksamheten inom ex. skola, äldreomsorg och på asylboenden.

Ett förbättringsområde är att utveckla systematiken kring att använda resultatjämförelser för att utveckla servicen och effektivisera.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • De förtroendevalda är tydliga med att fokuset och de politiska diskussionerna ska präglas av både ekonomi, verksamhet och kostnadseffektivitet • ”Styrpärmen” ett underlag för mål-, resultat- och budgetdialog parallellt i budgetprocessen • Funktionella system för löpande uppföljning och avvikelsehantering av ekonomi • Vännäs är mycket aktiv i att söka samverkan för att vara kostnadseffektiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätt utveckla resultatstyrningen genom att förfina målen, använda relevanta resultatindikatorer kopplade till målen och att ingå i den löpande rapporteringen • Operationalisera effektivitetsanslaget genom ex. genom systematisk processkartläggning/-optimering och följ sedan upp resultat • I större utsträckning följa indikatorer/mått som speglar effektivitet ex. kostnad per betygspoäng, brukartid • Integrerat ledningssystemet för att förenkla planläggning, rapportering och uppföljning • Systematiska resultatjämförelser för att utveckla och effektivisera. Billig drivkraft för att motivera chefer och medarbetare

Område 6 Kommunen som arbetsgivare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	57

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

Medarbetare är ett av fyra prioriterade perspektiv i Kommunfullmäktiges övergripande styrning och fem av fullmäktiges totalt 14 övergripande mål berör detta område. Kommunens styrdokument inom det personalpolitiska området är Personalstrategi 2013-2020. Den uttrycker det gemensamma förhållningssättet i det strategiska och operativa personalarbetet i Vännäs kommun, det finns en formulerad vision för kommunens arbetsgivarprofil och det finns fem politiska målområden som följs upp genom resultat- och utvecklingssamtal, medarbetarenkäten och i årsbokslutet. Ett förbättringsområde är att profilera sig som attraktiv arbetsgivare externt, utgå från den vision och de framgångsfaktorer som formulerats i personalstrategin. Ett annat är att förtydliga vad, som nämns om rekrytering i personalstrategin, innebär konkret.

Ett förslag till förbättringsområde är att kartlägga kompetens- och rekryteringsbehovet regelbundet på övergripande nivå. Ett viktigt underlag i diskussioner kring kompetensutveckling och lokal lönebildning. Det genomförs regelbundna resultat- och utvecklingssamtal (RUS) med god täckning, däremot finns det behov att i större utsträckning upprätta individuella utvecklingsplaner i anslutning till samtalen. Det genomförs medarbetarenkäter vartannat år och det finns en funktionell ordning och systematik för att analysera och agera på resultaten. Vad avser arbetet för jämställdhet och mångfald finns ett anslag i personalstrategin. Utifrån intervjuerna angavs för övrigt att samtalsklimat i dialogen mellan kommunen och de fackliga företrädarna skapar goda förutsättningar för samverkan.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Medarbetare prioriterat perspektiv i styrningen och personalstrategi 2013-2020 • Ledarutvecklingsprogrammet • Regelbundna resultat- och utvecklingssamtal • Introduktionen av nya medarbetare • Årshjulet kring lokal lönebildning • Medarbetarenkäter vartannat år och det finns en funktionell ordning och systematik för att analysera och agera på resultaten av arbetsmiljön • Anslaget kring för jämställdhet och mångfald i personalstrategin • Bra samtalsklimat i dialogen mellan kommunen och de fackliga företrädarna 	<ul style="list-style-type: none"> • Profilera er som attraktiv arbetsgivare – Bygg på visionen och framgångsfaktorer som formulerats i personalstrategin • Förtydliga vad, som nämns om rekrytering i personalstrategin, innebär konkret • Kartlägga kompetens- och rekryteringsbehovet regelbundet på övergripande nivå • Öka omfattningen av individuella utvecklingsplaner • Medarbetarutvecklingsprogram

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer • IT-stöd 	46

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

I dagsläget saknas ett övergripande strategiskt anslag kring kvalitetsarbete och utveckling i Vännäs kommun. Ansvaret ligger på respektive nämnd och verksamhet. Således finns det ingen central resurs för att stödja och samordna kvalitetsarbetet. Det finns ett årshjul som beskriver ansvar och aktiviteter kring

På förvaltningsnivå kan samtliga verksamheter uppvisa någon form av strategiskt och systematiskt kvalitetsarbete. Barn- och utbildningsnämndens årshjul för kvalitetsarbete är ett exempel. Funktioner som kvalitetsledare finns för övrigt inom flera förvaltningar. Uppdraget handlar bl.a. om att regelbundet mäta och följa upp kvaliteten på servicen. Omvärldspaning och samarbete för att utvecklas är snarare en regel än ett undantag. En tydligare strategisk brukarfokus på övergripande nivå skulle styrningsmässigt skapa större fokus på kvalitets- och förbättringsarbete. Det förekommer servicedeklarationer, brukarundersökningar, synpunktshantering men inte samordnat och likriktat arbete kring dessa kvalitetsverktyg.

Det finns flera exempel på spaning och lärande genom samverkan/utbyte i nätverksform för att utveckla servicen. En intressant och modig inbjudan står hemtjänsten i Vännäs by för då man bjudit in SVT för en programserie. En mycket bra tillfälle att få ett underlag för att utvecklas.

Det finns en trend inom såväl offentliga organisationer som privata företag och det är att använda begreppen innovation och kreativitet i sina anslag kring kvalitetsarbete. Ska detta få någon praktiskt genomslag måste man ändra fokus och konkret förändra arbetssätt.

Idag har Vännäs kommunen ingen tydlig ide´ eller metod för att stimulera och fånga medarbetarnas kreativitet. En belöningspolicy från 2009 togs fram för att stödja detta anslag men den är inte aktiverad. Ett utvecklingsområde är att tydligare betona vikten av att stimulera och efterfråga förslag och idéer från medarbetarna.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Inom samtliga verksamhetsområden redovisas olika former av strategiskt och systematiskt kvalitetsarbete • BUNs årshjul för kvalitetsarbete • Servicedeklarationer, brukarundersökningar, synpunktshantering • Kvalitetsledare inom Vård- och omsorgsförvaltningen • Egengranskning, mätning och uppföljning vid Liljaskolan • Flera exempel på nätverkande och externt samarbete för att utveckla servicen • Hemtjänsten bjuder in, utvecklingsperspektiv 	<ul style="list-style-type: none"> • Det saknas ett övergripande strategiskt anslag kring kvalitetsarbete • Det finns ingen central resurs för att stödja och samordna kvalitetsarbetet • Gemensamt anslag kring kvalitetsverktygen brukarundersökningar, servicedeklarationer och synpunktshantering • En tydligare strategisk brukarfokus på övergripande nivå skapar styrningsmässigt större fokus på kvalitets- och förbättringsarbete • Belöningspolicy från 2009? • Vill man frigöra och ta till vara medarbetarnas kreativitet måste man ha ett förhållningssätt och arbetssätt. Utan metodik blir det i bästa fall bara ”högt i taket”

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för samhällsbyggande • Samarbete med civilsamhället • Samarbete med kulturlivet • Stöd till näringslivet • Internationella kontakter • Hållbar utveckling 	61

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 är ett prioriterat perspektiv och fyra av fullmäktiges totalt 14 övergripande mål berör detta område.

Umeå är kulturnavet i regionen och ger Vännäsborna ett brett utbud. Ett förbättringsområde kan vara att ha någon form av inriktningsdokument för kommunens lokala arbete för samverkan/stöd till det lokala kulturlivet.

Näringslivsavdelningen arbetar med stöd till befintliga och nystartade företag samt olika projekt som leder till utveckling av kommunens näringsliv. Verksamheten bedrivs dels genom rådgivning och stöd till personer och företag som vill utveckla sina idéer eller sitt företag, dels via olika kampanjer och projekt som visar på möjligheterna till utveckling inom kommunen. Kommunerna i Umeåregionen, Bjurholm, Nordmaling, Robertsfors, Umeå, Vindeln och Vännäs, arbetar tillsammans för att främja näringsliv och tillväxt, och för bra livsvillkor och samhällsservice.

Vännäs har tre officiella vänorter Isokyrö i Finland, Hemnes i Norge och Cameri i Italien. Det pågår idag inget konkret utbyte för att lära och utvecklas.

Vännäs kommun och övriga kommuner i Umeåregionen har genom att anta Ålborgsåtagandena beslutat att verka för en hållbar utveckling (social, ekonomisk och ekologisk) i regionen. Ett förbättringsområde är att synliggöra och följa upp det arbetet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Samhällsutveckling är ett prioriterat perspektiv och fyra av fullmäktiges totalt 14 övergripande mål berör detta område • Kommunens stöd och samverkan med frivilligkrafter och föreningsliv • Kultur-, förenings- och miljöstipendium • Näringslivsavdelningens råd, stöd och samverkan till det lokala näringslivet • Liljaskolans samverkan med det lokala näringslivet • Samverkan i regionrådet 	<ul style="list-style-type: none"> • Frivilligkrafter på webben • Inriktningsdokument för samverkan/stöd till det lokala kulturlivet • Det pågår idag inget konkret internationellt utbyte för att lära och utvecklas • Ålborgsåtagandena. Hållbarhetsredovisning utifrån de tre perspektiven. Vad görs och följa upp i ÅR?

4 Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visas Vännäs kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	15	15	100%
1.2	Hur informeras medborgarna?	12	20	61%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	14	25	58%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	20	30	68%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	5	10	52%
		67	100	67%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	8	15	50%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	13	25	52%
2.3	Hur informerar kommunen om service och tjänster?	9	15	63%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	8	15	52%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	7	15	45%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshandling för medborgare/brukare?	5	15	35%
		50	100	50%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	9	15	60%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	13	25	50%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	13	25	53%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	20	100%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	11	15	70%
		65	100	65%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	9	15	60%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5	10	45%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	10	20	50%
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?	17	20	84%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	15	20	74%
		61	100	61%

5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	6	15	40%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	11	20	55%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	10	20	48%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	9	15	60%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	10	20	51%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	8	10	83%
		54	100	54%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	7	15	45%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	11	20	55%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	13	25	51%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	11	15	74%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	11	15	71%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	5	10	54%
		57	100	57%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	7	15	46%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	9	25	35%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspanning och samverkan?	12	20	59%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	6	20	32%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	12	20	61%
		46	100	46%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	9	15	58%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	11	20	55%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	14	20	68%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	11	15	72%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	4	10	40%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	13	20	66%
		61	100	61%