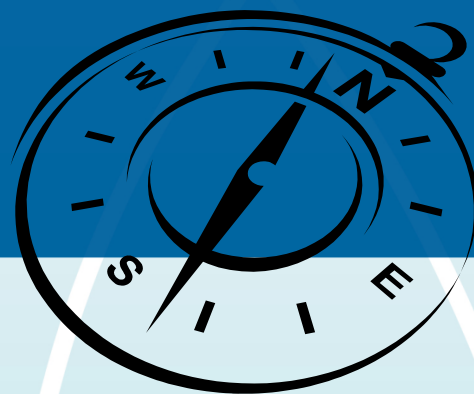


# KommunKompassen

ANALYS AV

UMEÅ KOMMUN

DECEMBER 2016



Christine Feuk, SKL

Anna Marnell, Katrineholms kommun, Ulrika Elming, Ängelholms kommun

## Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen? .....	3
2	Umeå kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattning .....	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	5
	Område 1 Offentlighet och demokrati .....	6
	Område 2 Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande.....	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll.....	9
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	11
	Område 5 Resultat och effektivitet .....	13
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	14
	Område 7 Ständiga förbättringar.....	16
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	18
4.	Översikt av poängfördelning.....	20

# 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 Kommunenes Sentralforbund (KS) 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 (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale och 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 hemsida.

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
- Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Ständiga förbättringar
- Kommunen som samhällsbyggare.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. 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.

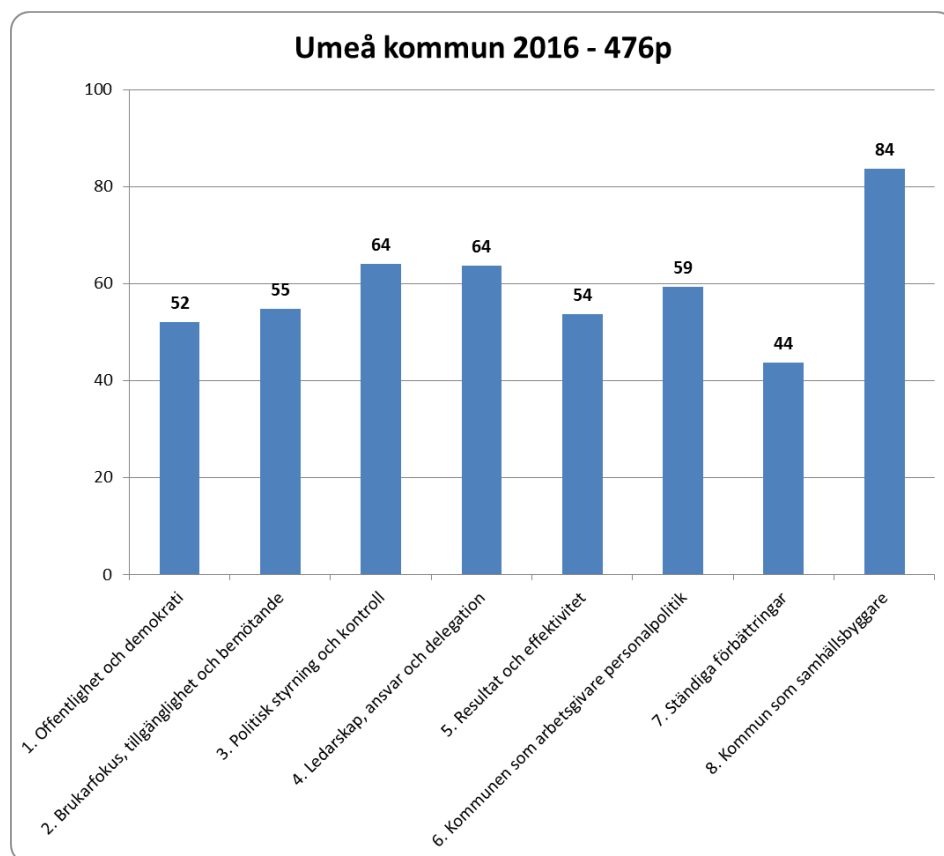
## 2 Umeå kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

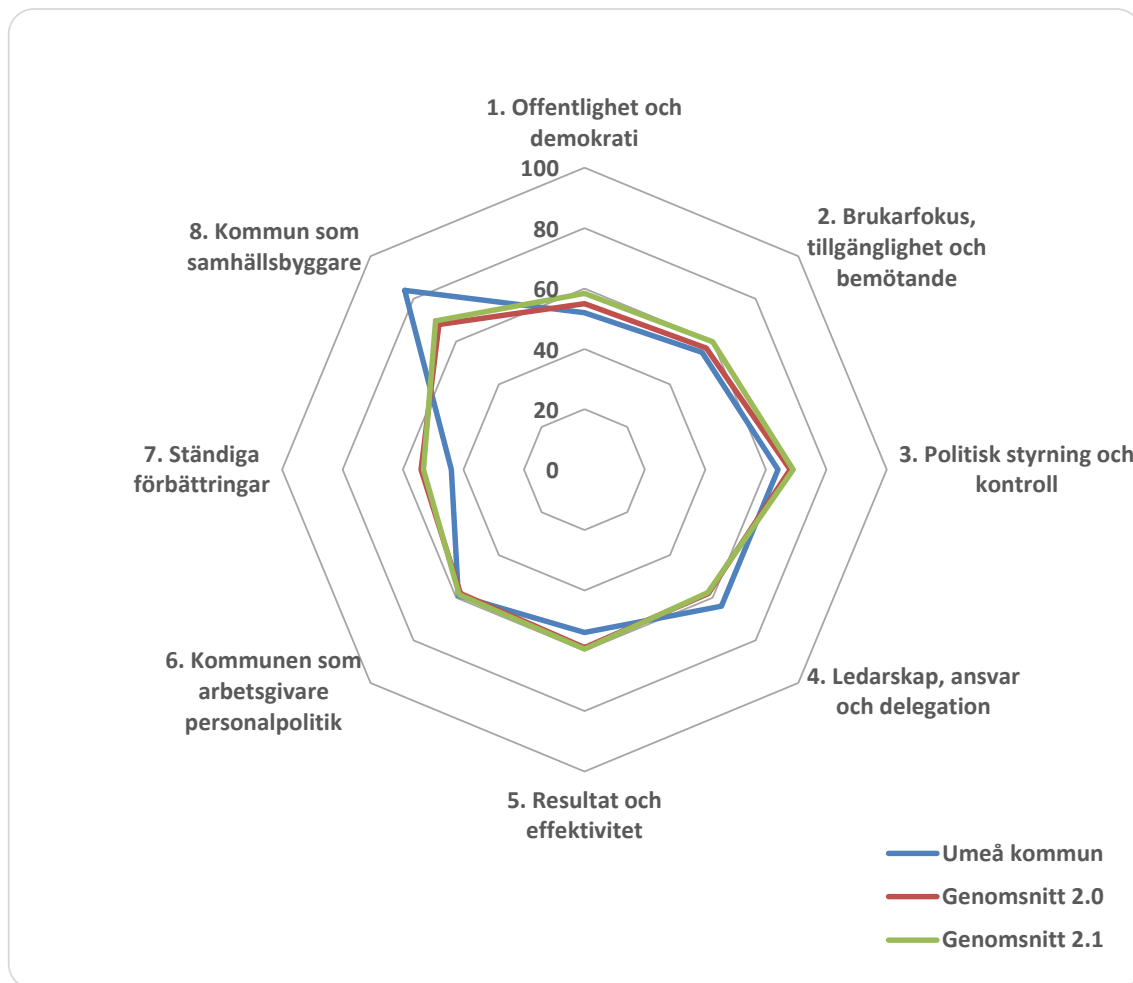
Utvärderingen av Umeå kommun genomfördes i december 2016 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Umeås totalpoäng samt poängfördelningen per område.



Under 2015 genomfördes en mindre översyn och uppdatering av Kommunkompassen och utvärdering i Umeå har genomförts enligt denna nya uppdateringen. Därför finns än så länge endast ett fåtal kommuner som Umeås resultat kan jämföras emot. Den nya uppdateringen är mer krävande och därför går det inte heller att fullt ut jämföra detta med resultat från tidigare värderingar.



### Jämförelser

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skl.se/kvalitet](http://www.skl.se/kvalitet). Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner.

### Sammanfattande kommentar

Denna utvärderingen är den andra utvärderingen som Umeå genomför. Den första skedde redan år 2005 och då var Umeå bland de första kommunerna i landet att låta sig utvärderas enligt Kommunkompassen.

Vid denna utvärderingen beskriver kommun själv att det finns ett antal utmaningarna och behov av utveckling. Något som också syns i denna utvärderingen. Mycket bra arbete sker ute i verksamheten men det saknas ibland en övergripande samordning. Liksom flertalet andra kommuner är också Umeå uppe i ett arbete med att förbättra och ytterligare utveckla sin målstyrningsprocess. Utvecklingsområde kopplat till detta är att få till ett mer systematiskt analysarbete som kan ge stöd för effektivisering och verksamhetsutveckling.

Att presentera verksamhetsresultat och jämförelser på webben skulle också kunna förbättras betydligt. Ur ett brukar- eller medborgarperspektiv är det inte lätt att hitta någon information om den än finns där.

Ett område sticker ut speciellt när det gäller goda resultat och det handlar om området kommunen som samhällsbyggare. Här uppnår kommunen väldigt höga poäng som är ett resultat av långsiktigt och målmedvetet arbete. Vikten av att samarbeta tillsammans med andra aktörer för att skapa det goda samhället tas på stort allvar i Umeå.

Kommunens styrkor och förbättringsområden på respektive område framgår även i översikten i kapitel 4 Översikt av poängfördelning på sid 20.

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

#### **Område 1 Offentlighet och demokrati**

Rubriker	2016
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li><li>• Information till medborgare</li><li>• Dialog och invånarmedverkan</li><li>• Etik – motverkan av korruption</li></ul>	<b>52</b>

#### **Allmänt**

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

Ett av kommunens övergripande mål för att klara framtidens utmaningar är att utveckla demokratin och stärka den sociala tilliten tillsammans med den ideella sektorn. Kommunfullmäktige har gett kommunstyrelsen i uppdrag att föreslå hur medborgarnas inflytande och medskapande i Umeå kan stärkas. Detta är ett bra initiativ då utvärderarna kan konstatera att det finns brister i kommunens nuvarande arbetsätt kring offentlighet och demokrati. Visserligen har fokus ökat på att ha dialog. Men det saknas en övergripande systematik. Ute i verksamheterna är man bättre på dialog än vad man är på övergripande nivå.

Att möjliggöra för medborgarna, att ta del av, vad som händer och sker i kommunen är viktigt. Handlingar, protokoll och föredragningslistor går lätt att hitta på hemsidan. Kommunfullmäktiges sammanträden går att följa live via webben. Men det går också utmärkt att i efterhand se sändning av ett specifikt ärende om man så önskar.

Kommunen använder sig av fler olika informationskanaler såsom Facebook, Instragram, Twitter och Youtube. Man har också utvecklat en särskild kommunapp.

Däremot brister det när det gäller information kring mål och resultat. En del dokument presenteras på webben men det finns inte någon samlad information. Kommunen säger själv att det är viktigt att jämföra sin resultat också med andra kommuner men gör sällan denna information tillgänglig också för Umeåborna. Kommunen kan göra fler resultat från olika undersökningar tillgängliga. Och göra det på ett sätt som är enkelt och skapar ett intresse hos invånarna att kanske också vilja delta i dialoger kring resultat. Idag finns flera kommuner som använder sig av olika former av jämförelsetjänster som skulle kunna vara intressant för Umeå att titta närmare på.

När det gäller vissa processer i kommunen ges medborgarna möjlighet att delta och vara med och påverka. T.ex. vid samråd i stadsutveckling och genom att ställa frågor via exempelvis den kommungemensamma ”medborgarslussen” och verksamhetstjänsterna ”tyck till om din fritid” och ”felanmälan av gator”. Det som saknas är en samordning kring medborgardialoger och att ta ytterligare steg i att involvera medborgarna i ytterligare processer. Genom avsaknad av samordning faller också ett viktigt lärande bort som skulle kunna ske mellan olika verksamheter kring verktyg som testas för medborgardialog.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dagordningar, protokoll samt handlingar finns tillgängliga på webben för invånare före och efter möten i politiska organ</li> <li>• Webb-sändning av KF-möten</li> <li>• Användande av olika informationskanaler för att sprida information t.ex. Facebook, Twitter, Instagram etc.</li> <li>• Förvaltningsrevision och annan verksamhetsutvärdering finns tillgänglig på hemsidan</li> <li>• Medborgarna ges möjlighet att delta i den fysiska planeringen</li> <li>• Kontaktuppgifter till politiker på hemsidan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan/strategi för demokratiutveckling som säkrar öppenhet och delaktighet</li> <li>• Utveckla en mer samlad och systematisk rapportering av mål och resultaten till invånarna</li> <li>• Gör fler resultat från medborgar-/brukarundersökning tillgängliga för medborgarna</li> <li>• Annonsering regelbundet i lokaltidning eller andra tryckta publikationer om aktuella frågor</li> </ul>

## Område 2 Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande

Rubriker	2016
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategi för brukarorientering</li><li>• Tillgänglighet och bemötande</li><li>• Information om service och tjänster</li><li>• Brukarundersökningar</li><li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li></ul>	55

### 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

Kommunens värdegrund aktualiseras årligen i samband med att kommunfullmäktige fastställer budgetdirektiven. Värdegrunden fokuserar på fyra olika perspektiv:

- Medborgarfokus – vi skapar värde för dem vi är till för
- Öppenhet – vi är tillgängliga, tydliga och lyssnar med omtanke
- Tillit – var har förtroende för varandra och vår förmåga att möta utmaningar
- Ständiga förbättringar – vi utvecklas positivt genom ständiga förbättringar och förnyelse

Kopplat till värdegrunden har det genomförts ett stort arbete på både mer centralt men också ute i respektive verksamhet. Inom funktionshinder- och äldreomsorgen finns en basutbildning som tar upp bemötande. På fastighetssidan är man på gång med ett arbete kring kommunikation och bemötande. För att ytterligare stärka upp området kring tillgänglighet talas det vid intervjuerna om ”en väg in” i stadshuset, ett utvecklingsarbete som syftar till ett bättre värdskap. Vad som kan förbättras är att uppmärksamma grupper/personer som på olika sätt utmärker sig positivt vad avser tillgänglighet och bemötande.

Liksom inom förra området finns en utvecklingspotential när det gäller att informera. I detta fall handlar det om att informera brukarna om service och tjänster. Kommunen genomför en hel del brukarundersökningar men de presenteras sällan på ett enkelt sätt för medborgarna. Internt



finns också ett stort lärande att jämföra resultat från brukarundersökningar mellan olika serviceområden i kommunen. Något som tyvärr sällan sker i Umeå kommun och därför att är betrakta som ett utvecklingsområde.

Komplement till brukarundersökningar kan vara fokusgrupper, brukarpaneler, djupintervjuer, kundresor etc för att fördjupa kunskapen och förståelsen för hur brukarna upplever de tjänster som man nyttjar. Till viss del förekommer detta i verksamheterna men skulle kunna utnyttjas betydligt mer.

Innehållet i de tjänster som Umeå kommun erbjuder är dokumenterat i kommunens kvalitetsdeklarationer och täcker stora delar av kommunens verksamhet. Genom Medborgarslussen kan man lämna in synpunkter, förslag och ställa frågor kring kommunens verksamheter. Just nu pågår en översyn av medborgarslussen och ett utvecklingsområde skulle kunna att presentera resultat på webben och att kunna följa sina egna ärenden.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utbildning av anställda kring tillgänglighet och bemötande</li> <li>• Regelbundna mätningar kring tillgänglighet och bemötande</li> <li>• Återkommande brukarundersökningar</li> <li>• Kvalitetsdeklarationer för att tydliggöra servicenivå för brukarna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppmärksamma arbetsgrupper/personer som utmärker sig positivt vad avser tillgänglighet och bemötande</li> <li>• Gör det möjligt att på ett enkelt sätt jämföra enheter med varandra</li> <li>• Fortsätt utvecklingen kring service och värdskap i Stadshuset för att öka service till invånarna</li> <li>• Jämför resultat från brukarundersökningar mellan olika serviceenheter</li> </ul>

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	2016
<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>	63

#### 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

*”Umeå kommuns vision, att vi är 200 000 invånare år 2050, uttrycker att alla ska uppleva att de vinner på att bo och verka i Umeå. Det gäller alla våra medborgare och de som överväger att flytta hit och etablera sig, studenter, näringsliv med flera.”*

Till visionen finns en strategisk plan och varje nämnd tar i sin tur fram en uppdragsplan med mål som ska bidra till att uppnå visionen och intentionerna i den strategiska planen. Till detta har, som tidigare nämnts, antagits en värdegrund baserat på värdeorden medborgarfokus, öppenhet, tillit och ständiga förbättringar.

Målen som antas av kommunfullmäktige delas in i yttre kvalitet (Umeås utveckling och samverkan med omvärlden) och inre kvalitet (personalpolitiska mål). Förutom målen tar fullmäktige beslut om ett antal uppdrag som ges till kommunstyrelsen.

Alla avvikelser som uppkommer ska kommenteras i uppföljningen med stöd av hjälpfrågor, inklusive vilka åtgärder som ska genomföras för att komma i balans. Om det finns en konflikt mellan mål och medel så går medel före enligt fattat beslut. Utvärderarnas bild är att det är ett starkt ekonomifokus i kommunen.

Även om det finns tydligt beslutade mål så behövs ytterligare steg tas. Upplevelsen är att det fortfarande är för många mål och detta riskerar att försämma styrningen. Kommunen har själva tagit tag i frågan och det pågår ett förbättringsarbete av den övergripande mål- och strategiprocessen med en målsättning att tydliggöra vision och övergripande mål. Syftet är att skapa samsyn och tydlighet för alla inom Umeå kommun så att man maximerar det värdeskapande arbetet.

Fullmäktiges mål avspeglas inte direkt i kommunens egna bolags ägardirektiv utan beskrivs endast utifrån att man ska bidra till kommunens vision.

Det finns en ömsesidig förståelse för ansvarsfördelning och rolluppdelning mellan politiker/tjänstemän. Klimatet för dialog är bra och beskrivs med ord som öppenhet och förtroende.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Styrning utgår från en helhetssyn med en tydlig vision</li> <li>• Värdegrund med ett tydligt brukar/medborgarfokus</li> <li>• Tydligt politiskt beslutade mål</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Övergripande politiska mål/resultatindikatorer avspeglar sig i kommunens egna bolags ägardirektiv</li> <li>• Avrapportering av måluppfyllelse i förhållande till politiska mål i egna bolags årsredovisningar</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• De övergripande politiska mål och resultatindikatorer avspeglar sig i respektive verksamheternas egna verksamhetsplaner</li> <li>• Rapportering av måluppfyllelse till politisk nivå med faktiskt utfall på resultatnivå</li> <li>• Stadsdirektören är formellt chef över övriga direktörer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapportering av resultat som är jämförbara med andra kommuner och/eller externa utförare</li> <li>• Riktade nöjdhetsundersökningar till politiken</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	2016
<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>	64

#### 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 resultatenheter. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

#### Sammanfattning

Det finns en övergripande policy för chef- och ledarskap. I den beskrivs chefens olika roller. Alla nyanställda chefer får genomgå en 11-dagars utbildning som bland annat omfattar ansvar och delegation. Det formella ansvaret och varje chefs specifika delegation ansvarar chefens chef för att delge chefen. Personalutskottet har fastställt en kommungemensam delegationsordning för personal- och organisationsfrågor. I ”uppföljningsdialogen” sker uppföljning av det systematiska arbetsmiljöarbetet och det närvarande ledarskapet. I stadsdirektörens färdplan 2015 beskrivs särskilt Umeå kommuns ledningsstruktur och ledarroll. Framtagningen av dokumentet gjordes mot bakgrund av att det saknades riktlinjer för hur man skulle strukturera ledningsorganisationen för att säkerställa att ledarna ges nödvändiga förutsättningar för ett gott ledarskap utifrån verksamhetens behov.

Enheterna har stor frihet att flytta pengar inom sin egen verksamhet. Man har också frihet att rekrytera personal, inrätta/avveckla befattningar och göra organisatoriska förändringar förutsatt att man har de ekonomiska resurserna.

Kommunen använder sig inte av formaliserade chefskontrakt men det finns en tydlig förväntan. Ett utvecklingsområde kan vara att förtydliga ledaransvaret ytterligare genom med kontrakt/avtal som t.ex. anger uppdrag, förordnad tid, befogenheter, mål- och resultatansvar, utvecklings- och avvecklingsplan. Uppföljning av ledarskapet sker bland annat genom medarbetarenkäten som genomförs vartannat år och i utvecklingssamtalet tittar man på helheten.

Att uppmärksamma goda ledaregenskaper är ett område som också skulle kunna utvecklas. Idag sker det mest sporadiskt.

Ibland stöter man som chef/ledare på problem som rör rollen eller uppdraget. Cheferna i Umeå upplever att det finns ett bra stöd bland annat genom personalfunktionen där man kan få individuellt stöd eller stöd att jobba med sina arbetsgruppen. Ett sätt kan också vara att säkerställa att det finns forum för dialog. Någon gång per år genomförs ledardagar och genomförs också chefsdialoger där närvaron är obligatorisk. Alla chefsdialoger finns tillgängliga kommunen kommunens intranät Insidan.

Vi vet att en stor utmaning fram över i offentlig verksamhet är att hitta nya chefer/ledare. Ett sätt för att underlätta kan vara att regelbundet göra satsningar för att identifiera och utveckla ledarämnen i den egna organisationen. Detta sker idag inte i Umeå.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enheterna har rätt att omfördela resurser inom budgetram</li> <li>• Enheterna har frihet att rekrytera, inrätta/avveckla tjänster och gör a mindre organisatoriska förändringar</li> <li>• Rutiner och stöd för chefer som får problem med rollen/uppdraget</li> <li>• Ledarutvecklingsprogram</li> <li>• Forum för att diskutera ledar-/chefskapet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Överskott/underskottshantering mellan åren</li> <li>• Individuella chefskontrakt</li> <li>• Chefkontrakt utformade så att om chef inte uppnår förväntade resultat finns möjlighet till andra arbetsuppgifter</li> <li>• Uppmärksamma goda ledarprestationer</li> <li>• Regelbundna satsningar för att identifiera och utveckla ledarämnen</li> </ul>

## Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	2016
<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>	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 innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

### Sammanfattning

Kommunen har en plan för resultatstyrning. I nämndernas uppdragsplaner beslutas om vilka resultat som ska uppnås. Dessa kopplas, i planen, till budget. Förvaltningen utformar i sin tur aktiviteter för att nå dessa. Aktiviteterna läggs in i kommunens beslutsstöd där månadsvis/tertiälviss uppföljning av resultat inom olika perspektiv följs upp och aggregeras till nämndnivå.

Däremot saknas en övergripande strategi och ett systematiskt arbete kring effektivisering. En strategi som handlar om hur kommunen på ett bättre sätt kan utnyttja sina resurser i sin välfärdsproduktion.

Kommunens uppföljning är systematisk både på övergripande nivå och på enhetsnivå. I tertialrapporterna görs uppföljning av yttre och inre kvalitet, ekonomi. Dessutom ska uppkomna avvikelser kommenteras. Beskrivningar av åtgärder sker på verksamhetsnivå. Även om uppföljningen sker systematiskt kunde helhetsbilden ändå varit tydligare. Det saknas till viss del en övergripande samordning – ett gemensamt grepp. Och som kommunen själv beskriver man behöver jobbar ytterligare med sina mål och sina målformuleringar.

Resultat, analyser och åtgärder diskuteras löpande på t.ex. arbetsplatsträffar.

Jämförelser av olika slag är viktiga för att kunna identifiera skillnader. Att hitta goda exempel både inom den egen organisationen och genom att jämföra sig med andra icke kommunala verksamheter eller andra kommuners enheter kan ge insikter som leder till förbättrad kvalitet och ett bättre resursutnyttjande. Vissa jämförelser görs men kan samordnas bättre inom kommunen.

Umeå kommun är ett gott exempel när de gäller samverkan med andra. I Umeåregionen sker samverkan bland annat vad gäller överförmyndarkontor, växel/telefoni, drift HR-system, biblio-

tekssamverkan m.m. Förutom dessa områdena pågår också samverkan kring antagning till gymnasieskolan, gemensam konsumentrådgivning för den som bor i Umeå, Bjurholm, Nordmaling och Vindeln. Mellan räddningstjänsterna i Umeå, Robertsfors och Vindeln finns sedan en längre tid en upparbetad avtalssamverkan. Ett antal projekt har i samverkan utformats för energioptimering och nya energilösningar, exempelvis Hållbara Ålidhem.

Samverkan med civilsamhällets frivilligkrafter är också väl utvecklad.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematisk uppföljning och avvikelshantering på enhetsnivå avseende resursförbrukning, resultat och måluppfyllelse</li> <li>• Samverkan med andra organisationer för att dela kostnader och effektiva verksamheten</li> <li>• Samverkan med civilsamhällets frivilligkrafter för att öka kvaliteten i tjänsterna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunövergripande strategi för effektivitetsutveckling</li> <li>• Systematiskt arbete kring effektivitetsutveckling</li> <li>• Fortsätt utveckla jämförelser av kommunens egna enheter med icke-kommunala enheter och andra kommunens enheter för att identifiera skillnader i kvalitet, resultat och effektivitet</li> </ul>

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare – personalpolitik

Rubriker	2016
<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>	59

### 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 nyre-

kryteringsbehov 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**

Umeå kommun har fyra personalpolitiska mål, beslutade av kommunfullmäktige. Ett av dessa mål handlar om engagerade medarbetare med rätt kompetens. I uppdragsplanen för inre kvalitet som kommunstyrelsens personalutskott fastställt handlar ett uppdrag specifikt om arbetet med att stärka arbetet med värdegrund och medarbetarskap. Resultatmålet för inre kvalitet tas fram varje tertiäl och i den kommungemensamma medarbetarenkäten finns två faktorer som anknyter till detta område, nämligen kompetens och utveckling samt engagemang och meningsfullhet. I enkäten finns även specifika frågor för att följa upp arbetet med värdegrund och medarbetarskap. Såväl de personalpolitiska målen som uppdragen i uppdragsplan inre kvalitet följs upp årligen.

Kommunen har en gemensam rekryteringsprocess som samordnas centralt i kommunen. Detta var också en av de första processerna som samordnades i kommunen. Cheferna anmäler via en webbenkät sitt rekryteringsbehov.

Arbetet med att framställa kommunen som en attraktiv arbetsgivare pågår. Man har jobbat med fokusgrupper där representanter från alla kommunens verksamheter ingått. Detta ligger till grund för arbetsgivarvarumärket. Nu fokuserar man på hur man löser utmaningarna kring utbildning och karriärvägar.

Umeå kommun har en övergripande kompetensförsörjningsplan och verksamhetsanpassade planer för vård och omsorg respektive utbildning. Men dessa har nyligen färdigställts varför man inte hunnit utvärdera och utveckla planerna ännu. Planerna bygger på SKL:s nio strategier för att klara kompetensförsörjningen. Årligen görs en rekryteringsprognos som följs upp och utvärderas i samband med bokslutet.

Sedan 2002 görs regelbundna medarbetarundersökningar. Under långtid genomfördes dessa årligen men sedan 2012 sker det vartannat år. Resultaten presenteras, analyseras och utgör därefter grund för insatser på olika nivåer. För att på bästa sätt jobba med materialet finns ett stödmaterial. Processen har kontinuerligt varit föremål för utvärdering och utveckling i samarbete med Umeå universitet.

Några verksamheter i kommunen är också arbetsmiljöcertifierad (ungefär som ISO) t.ex. städ, måltidsservice, fastighet och personal.

ProCompetence är ett verktyg för att ta fram individuella utvecklingsplaner. System upplevs dock på flera håll som krångligt. Ansvaret för att skriva ner utvecklingsplanen har lagts på den enskild medarbetaren vilket visat sig vara begränsande för vissa yrkesgrupper.

Kompetensutveckling kan ske på många olika sätt och kommunen arbetar nu bland annat med att ta fram korta filmer som man skickar ut via mail.

Kommunen gör en hel del insatser för att öka mångfalden i organisationen. Intentionerna är goda men det finns mer att göra inom området. Det samma gäller att använda mångfald som en resurs i organisationen. I samband med det stora flyktingmottagandet 2015 använde man t.ex. språkkunniga undersköterskor som extra stöd.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samordnad rekryteringsprocess</li> <li>• Kollektiva förmåner/lösningar utöver lön</li> <li>• Medarbetarsamtal</li> <li>• Lönesamtal</li> <li>• Medarbetarundersökningar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktiv arbetsgivare</li> <li>• System för budgetering och rapportering av resurser avsatta för kompetensutveckling</li> <li>• Arbetsplatsnära kompetensutveckling - ett tydlig inslag i arbetsgivarpolitiken</li> <li>• Insatser för att motverka diskriminering och särbehandling av medarbetare</li> <li>• Användning av mångfald som en resurs i kommunens serviceorganisation</li> </ul>

## Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	2016
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiskt förbättringsarbete</li> <li>• Verksamheternas förbättringsarbete</li> <li>• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan</li> <li>• Metoder inom förbättringsarbetet</li> <li>• Kreativitet och innovationer</li> </ul>	<b>44</b>

### 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

Det finns ingen övergripande plan/strategi för kommunens arbete med service-/kvalitetsutveckling och förnyelsearbete. Det finns ett uppdrag att ta fram ett förslag på hur man centralt kan ge stöd kring ständiga förbättringar.

Det saknas en gemensam övergripande systematik kring att analysera avvikelser, brister och problem. De verksamheter som är ISO-certifierade har system för arbetet men detta är alltså inte alla verksamheterna. Analysarbetet verkar också vara av olika kvalitet beroende på vilka verksamheter som utvärderarna intervjuade. Det råder också en viss tveksamhet kring om analyserna verkligen leder till förbättringar i verksamheten. Umeå kommun behöver här ta ett samlat grepp kring frågan både vad gäller processen och vilka stöd som kan vara relevanta att erbjuda verksamheterna.

En viktig input är att på olika sätt omvärldsspana. Detta gör verksamheterna genom att delta i olika nätverk både på regionnivå och på nationell nivå. Flera goda exempel har man tagit med sig hem och implementerat i sin verksamhet t.ex. nuddisar för att mäta frånvaro.

Kommunen har också ett väl utvecklat samarbete med universitet.

Ute i verksamheterna använder man sig av flera olika metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna. Bygglov och äldreomsorgen arbetar med LEAN med tavelmöten, även fritid är på gång med detta. Inom bygglov har arbetet lett till förändringar i processer, förbättrade resultat. Inom hemtjänsten jobbar man med tavlor och morgonmöten; dagens strul och dagens wow, in-boxruta för idéer.

Ett stort utvecklingsområde för kommunen är också att på olika sätt uppmuntra medarbetarna till att ta fram och genomföra förbättringsförslag och sprida goda förbättringsförslag i hela organisationen.

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samverkan med andra kommuner/organisationer för att förbättra kvaliteten på tjänsterna</li> <li>• Användning av olika metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna i det vardagliga arbetet</li> <li>• Utveckling av kvaliteten på tjänsterna genom intern och extern granskning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samordnat arbete med ständiga förbättringar på övergripande nivå</li> <li>• Redovisning och spridning av genomförda analyser och åtgärder</li> <li>• Engagera brukarna för att förbättra kvaliteten på tjänsterna</li> <li>• Stödja genomförandet av förbättringsförslag</li> <li>• Sprida förbättringsförslag i hela organisationen</li> </ul>

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	2016
<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>• Miljöarbete</li> <li>• Hållbar utveckling</li> </ul>	84

### 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

Kommunen som samhällsbyggare är kommunens absolut starkaste område och här uppnår kommunen sin högsta poäng. Man jobbar strategiskt och målmedvetet inom de flesta områdena. Och bevis på detta är bland annat utnämningen till kulturhuvudstad i Europa 2014 och nominering till miljöhuvudstad.

När det gäller planer/strategier inom området finns det tre delar som kan utvecklas. Den första handlar om samverkan och stöd till frivilligkrafter i arbetet med att utveckla lokalsamhället här finns ytterligare för kommunen att göra. Kommunen uppger själv att plan/strategi för näringslivet behöver ses över. Uppdrag har getts och ska slutföras under 2017. När det gäller plan för internationellt arbete saknas en kommunövergripande plan. Men även här har man påbörjat ett arbete att ta fram detta där de internationella gränssnitten på ett tydligare sätt ska stödja de övergripande tillväxtstrategierna.

Kommunen stödjer på flera olika sätt ideella föreningar och invånare som vill verka för att stärka lokalsamhället. Det kan till exempel innebära att man får låna lokaler i det nya kulturhuset. Man stöttar på olika sätt frivillig och volontärverksamhet. Här kan nämnas Föräldraföreningen mot narkotika och Föräldraföreningen som arbetar med stöd och utbildning till anhöriga. Frivilligcentralen i Umeå förmedlar kontakt mellan människor som vill ha och människor som vill göra en medmänsklig insats för någon annan. Verksamheten i Frivilligcentralen drivs i samverkan med Röds Korset, PRO, RPG, SKPF, SPF med stöd från Umeå.

Samarbetsprojekten med företag i region är många! T.ex. BioFuel Region, BioTech Umeå, Enheten för externa relationer, Hållbart byggande i kalla klimat, Infotech Umeå, Närkontakt, Uminova Innovation och Umeå Fashion Week för att nämna några.

Utbudet vad gäller kultur för ungdomar är stort. Kultur i skolan, Teatermagasinet, Kulturcentrum för barn och unga och Kulturverket. Inom Kulturcentrums träffpunkt finns söndagslabbet. Här kan ungdomsgrupper för stöd på olika sätt för att genomföra kulturskapande aktiviteter.

Stödet för att starta företag eller att vara företagare i kommunen är väl utbyggt. Det lokala näringslivet främjas både genom regionalt och internationellt samarbete. Det finns t.ex. tankar på att inom ramen för samarbetet med Kina också börja samarbeta kring äldreomsorg och då vill man också koppla på det lokala näringslivet.

Umeå kommun har som målsättning att vara fossilfria år 2045 och en fossilfordonsflotta 2030. Det kortsiktiga målet är att halvera utsläppen från fossila bränslen till 205 jämfört med 1990. Kollektivtrafiken som drivs i kommunal regi ska vara fossilfri 2020 och 70% av fordonskilometrarna ska drivas med elbussar.

Uppföljning av energianvändning och klimatpåverkan från Umeå görs kontinuerligt på kommunens miljöbarometer: [livsmiljo.umea.se](http://livsmiljo.umea.se)

STYRKOR	FÖRBÄTTRINGSMÖJLIGHETER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan/strategi för samverkan med/stöd till kulturlivet</li> <li>• Stöd till aktivt ideella föreningar och oorganiserade invånare</li> <li>• Kommunens samverkan med kulturlivet</li> <li>• Kommunens roll i utveckling av näringslivet</li> <li>• Internationell marknadsföring</li> <li>• Energieffektivisering inom den egna verksamheten</li> <li>• Socialhållbarhet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan/strategi för samverkan/stöd till frivilligkrafter i arbetet med att utveckla lokalsamhället</li> <li>• Plan/strategi för internationellt utbyte och arbete</li> <li>• Mötesforum med aktörer inom kulturlivet</li> <li>• Öka återvinning och återbruk bland invånarna</li> <li>• Användning av föreningsbidraget som ett verktyg för att främja jämställdhet, social integration etc.</li> </ul>

## 4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Umeå 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?	7	15	47%
1.2	Informeras invånarna om aktuella frågor i politiken?	13	20	65%
1.3	Informeras invånare om resultat?	11	25	44%
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	17	30	57%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	4	10	40%
		<b>52</b>	<b>100</b>	<b>52%</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 brukarfokus?	6	15	40%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	16	25	64%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	11	20	55%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	10	20	50%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	12	20	60%
		<b>55</b>	<b>100</b>	<b>55%</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?	11	15	73%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	15	25	60%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	14	25	56%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	16	20	80%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	8	15	53%
		<b>64</b>	<b>100</b>	<b>64%</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?	11	15	73%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	7	10	70%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	10	20	50%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	6	15	40%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	17	20	85%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	13	20	65%
		<b>64</b>	<b>100</b>	<b>64%</b>

<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	8	15	53%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	8	20	40%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	8	20	40%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	10	15	67%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	11	20	55%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	9	20	45%
		<b>54</b>	<b>100</b>	<b>54%</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?	9	15	60%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	11	20	55%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	13	25	52%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	10	15	67%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	12	15	80%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	4	10	40%
		<b>59</b>	<b>100</b>	<b>59%</b>

<b>7.</b>	<b>Ständiga förbättringar</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	3	15	20%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	10	25	40%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	13	20	65%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	10	20	50%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	8	20	40%
		<b>44</b>	<b>100</b>	<b>44%</b>

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	10	15	67%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	12	15	80%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	13	15	87%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	14	15	93%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	9	10	90%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	13	15	87%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	13	15	87%
		<b>84</b>	<b>100</b>	<b>84%</b>