

# KommunKompassen

ANALYS AV

ÖRNSKÖLDSVIKS KOMMUN

2017



Utvärderare:

Lars Strid, senior konsult (SKL) och Ewa Luvö, Borås kommun



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting

## Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen? .....	3
2	Örnsköldsviks kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång .....	4
	Utvärderingen.....	4
	Sammanfattning av resultat.....	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
	Område 1 Offentlighet och demokrati .....	6
	Område 2 Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande .....	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll .....	10
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	12
	Område 5 Resultat och effektivitet .....	14
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik .....	15
	Område 7 Ständiga förbättringar.....	17
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	19
4.	Översikt av poängfördelning.....	21
5.	Bilaga. 2015 års Kommunkompass.....	27

# 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 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 och 2016 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunsektorens 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 Örnköldsviks kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

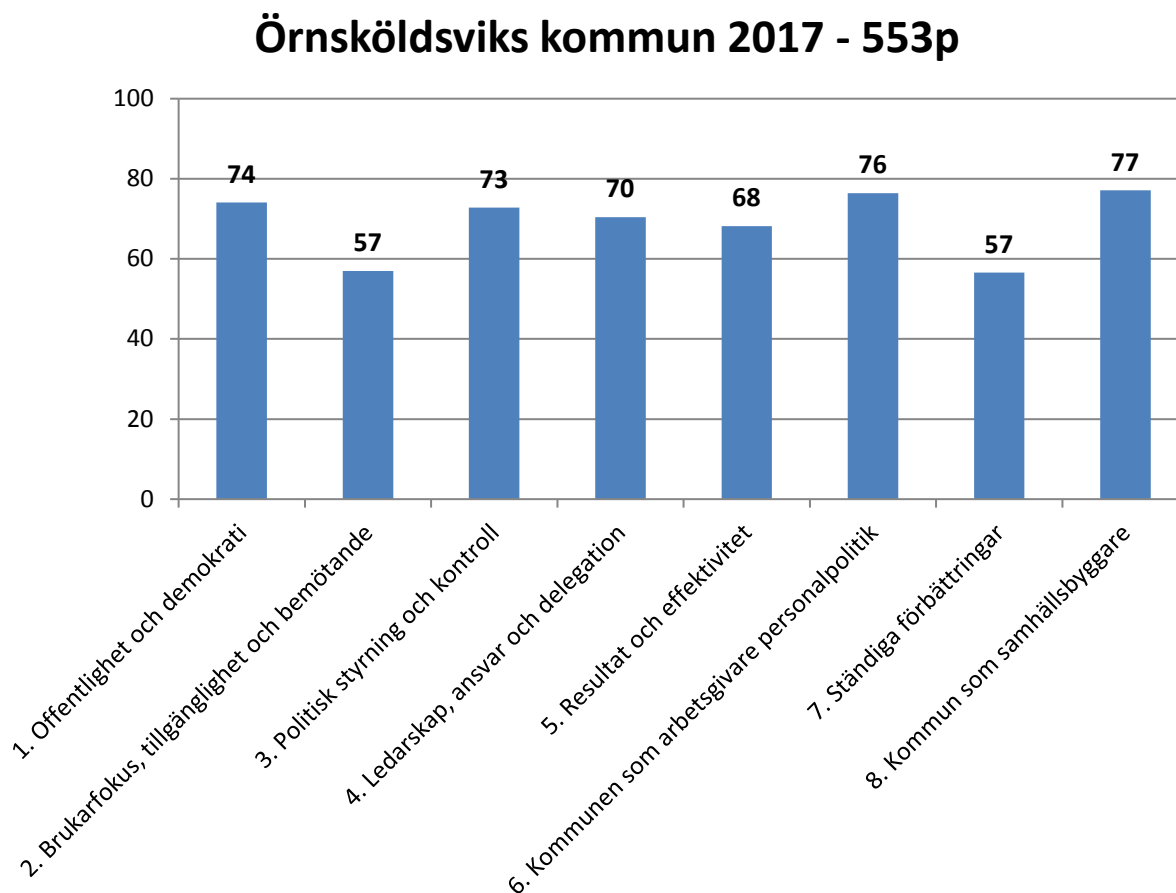
### Utvärderingen

Utvärderingen av Örnköldsviks kommun genomfördes i februari-mars år 2017 och var kommunens tredje utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Sedan den tidigare utvärderingen 2015 har innehållet i Kommunkompassen uppdateras vilket gör att resultaten inte är helt jämförbara mellan de två utvärderingarna. Den nya uppdateringen av Kommunkompassen är mer krävande och SKL:s undersökande team uppskattar att man bör lägga på ca 40-50 poäng för att kunna göra en ungefärlig jämförelse med den tidigare Kommunkompassen. Det är främst inom områdena 3, 5 och 7 det skett större förändringar.

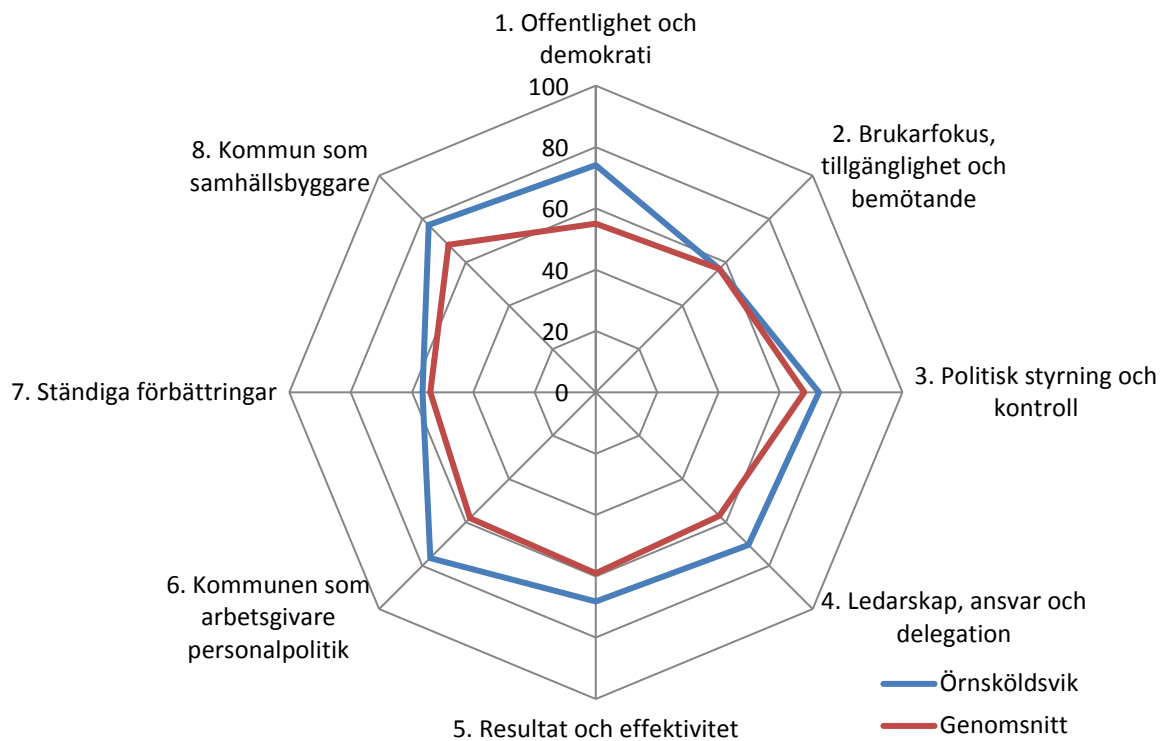
Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

Nedan visas Örnköldsviks kommuns totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Örnsköldsviks kommuns profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av kommuner som utvärderats sedan 2016 enligt den uppdaterade Kommunkompassen. Observera att underlaget till genomsnittet bygger på ett relativt litet antal kommuners resultat vilket påverkar genomsnittet.



### Jämförelser

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida [www.skf.se/kvalitet](http://www.skf.se/kvalitet). Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner. Notera dock att Kommunkompassen har uppdaterats ett par gånger under de år den funnits vilket gör att resultaten inte alltid är jämförbara.

### 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>	74

#### Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Ö-viksbornas 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.

#### STYRKOR

- Bra information kring den politiska beslutsprocessen samt kontaktuppgifter till politiker
- Dialog med invånare kring olika delar av centralortens utveckling
- Flera initiativ för en levande landsbygd med BygdSam som samlingspunkt
- Öppna politiska möten, medborgarförslag, frågestunder, fikaträffar med politik m.m.
- Världsklass Örnköldsvik som en gemensam plattform för initiativ och utveckling ihop med medborgare, civilsamhälle, med flera
- Framtidsforum för en kontinuerlig diskussion om kommuns framtid
- Webbsändningar och närradiosändningar av KF
- Många aktiviteter med och kring sociala media

- Filmer om resultatkommentarer
- Advisory Board för ungdomar samt Ungdomsforum
- Öppna politiska möten
- Arbetet mot mutor och jäv

## **FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN**

- Mer och fortsatt information om resultat i den egna kommunala tidningen
- Fortsatt utveckling och redovisning av resultat på enhetsnivå i Jämförelsetjänsten. Se gärna på Huddinge med flera.
- Utveckla årsredovisningen för att ge en bra bild av vad medborgarna för sina skattepengar
- Redovisa vad synpunktshanteringen ger för resultat i ex. tidningen, årsredovisningen
- Fortsatta satsningar på Medborgardialogen i olika former
- Bredare arbete med att ta fram sammandrag från KF- och nämndssammanträden. Se gärna på Helsingborgs KF sammanfattning
- Fler light-dokument för att förenkla deltagande för medborgare
- Fler kommentarer och analyser till kommunens resultat i olika jämförande undersökningar.

## Område 2 Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande

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>• Brukarundersökningar</li><li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li></ul>	<b>57</b>

### 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 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.

### STYRKOR

- En pedagogisk och tillgänglig e-tjänst funktion
- ”Vad hände sedan” som en samlingspunkt för invånarnas synpunkter
- ”Medborgaren först” ett tydligt etablerat värdeord
- Utbildningar i bemötande för att öka fokus på medborgare
- Mätningen av tillgängligheten och bemötande i olika former
- Stort antal brukarundersökningar

### FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Fortsatt satsning på kontinuerliga och allomfattande utbildningar i bemötande i hela organisationen
- Gemensam delar i alla brukarundersökningar för att se skillnader i bemötande och tillgänglighet i de olika verksamheterna



- Fortsatt utveckling av ”Vad hände sedan” med tydligare koppling till den individuella synpunktshanteringen
- Servicedeclarationer inom alla verksamheter som kan kopplas ihop med den nystartade Jämförelsetjänsten
- Kommunövergripande system för synpunktshantering
- Fortsatt diskussion kring ökande av kommuns tillgänglighet gentemot medborgare

### 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>	<b>73</b>

#### 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 ska 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.

#### STYRKOR

- Strävan och kontinuerlig diskussion mot ett sammanhållet styrsystem
- Förbättringar av resultatrapporteringar till politiken i olika delar av organisationen
- Jämförelser med andra kommuners resultat
- God relation och tydlig ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän
- Olika mötesarenor mellan politiker och tjänstemän för dialog
- Politikerundersökningar med värderingar om stödet från tjänstemän

#### FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Fortsatt strävan mot förenkling av mål- och resultatsystemet
- Fortsatt arbete med att tydliggöra roller och gränser mellan politikens område och tjänsteorganisationens i styrsystemet
- Tydliggör skillnader mellan visionära mål och problemlösande mål vad avser mätbarhet och resultat
- Tydligare koppling av indikatorer mot mätbara mål
- Mer koppling mellan ekonomi och politiska mål under budgetprocessen

- Fortsatt utveckling av analysen kring resultat i rapporten till politiker
- Tydliggör av vad som händer med förvaltningsrevisionerna
- Tydligare närmande av bolagen och kommunens storsystem

## 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>	70

### Allmänt

I 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.

### STYRKOR

- Ledningskontrakt på flertalet chefsnivåer med koppling till styrsystem och mål
- Systematisk uppföljning av ledningskontrakten
- En innovativ och strukturerad projektorganisation med bra projektöversikt med ProjectCompanion
- Flera tvärsektoriella projekt med tydlighet i ekonomi, mål och ansvar
- Ett obligatoriskt Ledarutvecklingsprogram med flera moduler
- Mentorprogram i samverkan med näringslivet
- Traineeprogram

### FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Fortsatt ökat resultatfokus i ledningskontrakten
- Utveckla ett gemensamt ledarskap med mångfacetterade verktyg såsom exempelvis 360
- Lyft fram det goda egna ledarskapet som förebild och för intern diskussion för att lära av varandra
- Utveckla ledarskapet som förebilder av värdeorden och måldialogen i organisationen

- Kan ett ökat delegationsansvar vara en väg till framgång i exempelvis överskott-underskott?

## 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>	68

### Allmänt

Området resultat och effektivitet 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?

### STYRKOR

- Systematisk uppföljning av resurser och resultat på alla nivåer
- Ett ökat fokus och diskussion i hela organisationen på resultat
- Ökat jämförelsefokus på enhetsnivå
- Ett ökat arbete med resultatjämförelser inom hela kommunen som har blivit en naturlig del i den reguljära verksamheten
- En omfattande samverkan med andra kommuner, bolag och civilsamhälle för att effektivisera verksamheterna
- Samverkan med civilsamhället inom ex. asylmottagningen
- Innovativt arbete med BygdSam för att öka kvaliteten i hela kommunen

### FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Fortsatt utveckling av resultatstyrningen genom förenkling och förtydligande
- Ta fram tydligare kostnadsmått och bilder av vad respektive tjänst kostar
- Visa på vad tjänsterna kostar i förhållande till dess resultat, dvs. dess effektivitet
- Fortsatta jämförelser av resultat på enhetsnivå i hela organisationen för att stärka drivkraften till förbättringar
- Utveckla resultatdialogen i hela organisationen på alla nivåer

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik

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>	76

### 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.

### STYRKOR

- Genomtänkt och brett personalstrategiskt arbete kopplat till att behålla och rekrytera nya medarbetare
- Medveten satsning för att göra kommunen attraktiv som arbetsgivare genom olika informationsinsatser riktat till olika målgrupper
- Rikt utbud av stöd och förmåner, friskvårdsinsatser, för medarbetare
- Prognosanalyser för kompetensförsörjning på kort och lång sikt
- Årligen återkommande arbetsmiljöundersökningar med därtill kopplade handlingsplaner
- Ett systematiskt arbete kring jämställdhet och mångfald i organisationen.
- Webbutbildningar för mångfald och jämställdhet
- Samarbete med universitetet kring utveckling av arbetsmiljö i samband med flytt av 400 medarbetare

### FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Visa tydligare externt hur kommunen satsar resurser på kompetensutveckling för sina anställda
- Satsning på ”arbetsplatsnära kompetensutveckling” med fokus på ”Hur” vi arbetar i olika verksamheter

- Medarbetarutvecklingsprogram som täcker hela kommunen och som fokuserar på de gemensamma värdeorden
- Fortsatt utveckling av att lyfta fram goda exempel avseende grupper som gjort ett bra jobb
- Utveckla andra metoder för att skapa förändringar i arbetsmiljön



## Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategiskt arbete med förbättringar</li><li>• Analysarbete</li><li>• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan</li><li>• Metoder i förbättringsarbetet</li><li>• Kreativitet och innovationer</li></ul>	<b>57</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.

### STYRKOR

- En kommunövergripande och sammanhållen funktion för kommuns förbättringsarbete
- SÖKA som ett sätt att sprida goda exempel
- En omfattande omvärldsspaning för att hitta egna förbättringsområden
- Samverkan med universitet/högskolor
- Samarbete med flera andra kommuner för att förbättra den egna verksamheten

### FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Fortsatt utveckling av kommuns analysarbete med resultatförbättringar i alla verksamheter
- Koppla tydligare åtgärdsplaner till förbättringsåtgärder med uppföljningar och resultatförbättringar
- Systematik för att utveckla medarbetarnas kreativitet
- Sammanställningar av medarbetares kreativitet kring förbättringsidéer

- Hitta flera vägar att sprida goda exempel inom organisationen. Se gärna på Helsingborg som exempel
- Tydliggör i större utsträckning verksamheternas analyser av problem och avvikelser
- Utveckla den externa granskningen – ex. kollegiegranskningar
- Involvera brukare/invånare i förbättring av olika tjänster

## 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>• Miljöarbete</li><li>• Hållbar utveckling</li></ul>	<b>77</b>

### 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 ska fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

### STYRKOR

- En utvecklad samverkan med och stöd till frivilligkrafter
- Utveckling av lokalsamhällen, t.ex. genom ”BygdSam”
- En tydlig inriktning på att utveckla kulturen i kommunen
- Stort utbud av återkommande kulturarrangemang
- Regelbundna näringslivsundersökningar
- Ett utvecklat och mångdimensionellt arbete kring näringslivsfrågor
- Mycket dialog med näringslivet (bland annat inom ramen för Världsklass Örnsköldsvik)
- En sammanhållen inriktning med det internationella arbetet
- Medveten satsning på turism med samverkan av flera kommuner
- Många insatser och aktiviteter inom miljöarbetet
- Samverkan med lokala nätverk kring asylmottagning

### FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN

- Stärka och utveckla marknadsföringen av kommunen, bland annat som boendeort. Hemvändare och ambassadörer?

- Fortsatt stärkt arbete för att motverka extremism och anti-demokratiska rörelser
- Fortsatt utveckling att engagera civilsamhället

## 4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Örnsköldsviks 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	75%
1.2	Informerar invånarna om aktuella frågor i politiken?	17	20	84%
1.3	Informerar invånare om resultat?	17	25	69%
1.4	Främjar invånardialog och deltagande?	22	30	74%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	7	10	65%
		<b>74</b>	<b>100</b>	<b>74%</b>

<b>2.</b>	<b>Brukarfokus, tillgänglighet, bemötande</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?	20	25	79%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	13	20	67%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	11	20	54%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	7	20	35%
		<b>57</b>	<b>100</b>	<b>57%</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	74%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	13	25	52%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	17	25	68%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	17	20	87%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	14	15	96%
		<b>73</b>	<b>100</b>	<b>73%</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?	12	15	80%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5	10	50%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	15	20	77%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	7	15	49%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	13	20	66%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	18	20	88%
		<b>70</b>	<b>100</b>	<b>70%</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?	12	15	80%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	9	20	45%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	10	20	48%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	12	15	82%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	16	20	82%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	9	10	90%
		<b>68</b>	<b>100</b>	<b>68%</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?	15	15	100%
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?	19	25	74%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	13	15	85%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	12	15	81%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	7	10	70%
		<b>76</b>	<b>100</b>	<b>76%</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?	12	15	80%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	11	25	43%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	16	20	80%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	11	20	55%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	7	20	35%
		<b>57</b>	<b>100</b>	<b>57%</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?	13	15	89%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	14	15	90%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	14	15	93%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	79%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	6	10	62%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	12	15	83%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	6	15	40%
		<b>77</b>	<b>100</b>	<b>77%</b>



## Bilaga

# 2015 års Kommunkompass

## Sammanfattande kommentar

Örnsköldsviks kommun genomförde sin första Kommunkompass i februari 2013. Kommunens resultat 2013 med 441 poäng var ett i jämförelse med andra kommuner som gjort en Kommunkompass för första gången ett hyggligt resultat. Inom de åtta områden som Kompassen undersöker var det relativt jämt inom fem områden. Tre områden, ”Offentlighet och demokrati”, ”Tillgänglighet och brukarorientering” och ”Verksamhetsutveckling” hade lägre poäng än dessa fem.

I 2015 års utvärdering visar kommunen på en stor förbättring från 441 till 551 poäng. På relativt kort tid har mycket hänt i kommunen inom alla de åtta områden som undersöks. Inom tre områden, ”Offentlighet och demokrati”, ”Kommunen som arbetsgivare, personalpolitik” och ”Verksamhetsutveckling” har de största förbättringarna skett. Inom dessa har det i vardera område blivit cirka 20 poängs förbättringar! Inom alla de andra områdena har det även skett förbättringar vilket resulterat i att kommunen idag ligger en bra bit ovanför det genomsnitt som finns för alla de kommuner som genomfört en undersökning de senaste fyra åren. Genomsnittet är 460 poäng för alla undersökningar. Kommunens styrkor och förbättringsområden på respektive område framgår även i översikten i kapitel 4 Översikt av poängfördelning på sid. 24

Om kommunen skulle jämföra sig med de kommuner som kommit längst med sina förbättringar utifrån Kommunkompassen så finns det idag enbart en handfull kommuner som kommit över 600 poäng strecket. Dessa har ofta arbetat med Kommunkompassen under flera års tid. Vi vill därför som utvärderare framhålla att kommuns förbättringar hittills har imponerat oss. Vid vårt besök och intervjuer har vi även konstaterat att det pågår ett fortsatt förbättringsarbete som säkerligen kommer att ge ännu bättre resultat i framtiden.

Eftersom det var relativt kort tid sedan den första Kommunkompassen gjordes så har vi bilagt valda delar av denna i slutet av den här rapporten. Med denna som grund har vi lagt fokus på

1. Vad vi sett som förbättringar sedan 2013
2. Starka sidor i kommunen, samt
3. Förslag och idéer till förbättringsområden

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

#### Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	2015	2013
<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>68</b>	<b>48</b>

#### Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Ö-viksbornas 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.

#### Vad har hänt efter 2013?

Vad som framgår av utvärderingen är att kommunen har förbättrat sig från 48 poäng till 68 poäng. Bakom denna förbättring ligger flera områden och verksamheter. Ett par viktiga förbättringar har skett genom att det för allmänheten har blivit mer tillgängligt med information på kommunens webb avseende de politiska aktiviteterna. Fullmäktigemötena filmas på webben och sänds via närradion. Tillgängligheten i de sociala medierna för invånarna har även förbättrats sedan förra undersökningen. Sedan förra undersökningen har det även förtydligats vad kommunen vill, mål, samt de resultat som uppnåtts inom olika verksamheter. Kommunens deltagande och resultat i KKiK redovisas på webbsidorna. Det har även skett en förbättring avseende arbetet med medborgardialogen i kommunen. Speciellt intressant är arbetet med inriktning på ungdomar och elever. En annan förbättring som till sin karaktär är mycket innovativ är skapandet av nya vägar ”incheckningar” för att fånga upp olika utvecklingsinitiativ från medborgare, civilsamhället, näringslivet med flera. Ett lika innovativt initiativ är även den nya bidragsformen ”kulturkickar”. Till sist vill vi lyfta fram arbetet med att skapa en sammanhållen strategi för ett etiskt förhållningssätt. Ett arbete för att förebygga korruption, mutor, med mera. Detta arbete kan säkerligen vara ett föredöme för många andra kommuner.

**Styrkor**

- Bra information kring den politiska beslutsprocessen
- Websändningar och närradiosändningar av KF
- Många aktiviteter kring sociala media
- Filmer om resultat
- Demokratidagar med politiker och ungdomar, Open space
- Finns samlad info på hemsidan om olika forum för engagemang
- Öppna politiska möten
- Arbetet mot mutor och jäv

**Förbättringsområden**

- Mer information om resultat i den egna kommunala tidningen
- Redovisning av resultat på enhetsnivå
- Redovisa vad synpunktshanteringen ger för resultat i ex. tidningen, årsredovisningen
- Fler satsningar på Medborgardialogen ex. brukarpaneler
- Bredare arbete med att ta fram sammandrag från KF- och nämndssammanträden
- Fler light-dokument för att förenkla deltagande för medborgare
- Kommentera kommunens resultat i olika jämförande undersökningar, inte bara länka till öppna jämförelser m.m.

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	2015	2013
<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>	49	37

### 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.

### Vad har hänt efter 2013?

Inom detta område har det även skett förbättringar. Detta är dock det område som kommunen får lägst poäng. En utveckling har skett i kommuns arbete med bemötandefrågan. Satsningar har gjorts på utbildningar inom samhällsbyggnad och näringsliv. Bemötande finns även idag som viktiga delar i lönekriterierna. Genom deltagandet i KKIK så mäter kommunen kontinuerligt tillgängligheten och bemötandet. Former för att lokalt lyfta fram och belöna goda exempel inom området testas i kommunen. (SÖKA). Genom olika undersökningar har informationen till invånarna via kommunens webb förbättrats och Örnköldsvik är idag en av de ledande kommunerna i landet. Ett av tecknen på detta är den ökning av e-tjänster som kommunen erbjuder sina invånare. Samarbetet med andra kommuner såsom Umeå är viktigt i den utvecklingen. Arbetet med brukarundersökningar är omfattande i kommunen och bygger många gånger på samverkan med andra kommuner och region.

### Styrkor

- ”Medborgaren först” ett tydligt etablerat värdeord
- Den ökade satsningen på bemötande i utbildningar och i lönekriterier
- Mätningen av tillgängligheten
- Informationsrika och lättillgängliga webbsidor
- Utvecklandet av nya e-tjänster
- Stort antal brukarundersökningar

**Förbättringsområden**

- Kontinuerliga och allomfattande utbildningar i bemötande
- En ökning av valfrihet inom koncernen inom exempelvis den egna region
- Visa på resultatet av brukarundersökningarna och vad de leder till
- Jämförelser av resultatet i brukarundersökningarna
- Servicedeklarationer inom alla verksamheter
- Kommunövergripande system för synpunktshantering

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	2015	2013
<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>	74	66

#### 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.

#### Vad har hänt efter 2013?

Även inom detta område finns det en förbättring jämfört med 2013 års undersökning. Kommunen har en komplex styrmodell med ett övergripande styrkort, GPS som kontinuerligt ses över och förändras. KFs mål har minskat i antal och konkretiserats samtidigt som man har eftersträvat en tydligare koppling mellan nämnder och KF. I övrigt präglas storsystemet av en strävan mot enhetlighet med ett stort antal mål och indikatorer. Sedan förra utvärderingen har kommunen arbetat systematiskt med att förankra kommunens fyra värdeord. Rapporteringen av verksamheternas resultat har avsevärt förbättrats och resultaten jämförs i större utsträckning med andra kommuner. Arbetet med att främja förståelsen av roller, uppgifter mellan politiker och tjänstemän har utvecklats och är idag en av de starka sidorna.

#### Styrkor

- Ett inarbetat och känt storsystem med flera perspektiv
- Förbättringar av resultatrapporteringen till politiken
- Ökat antal jämförelser av resultat
- God relation och tydlig ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän
- Olika mötesarenor mellan politiker och tjänstemän för dialog
- Politikerundersökningar om stödet från tjänstemän

#### Förbättringsområden

- Ökad strävan mot förenkling av mål- och resultatsystemet.

- Tydliggör roller och gränser mellan politikens område och tjänsteorganisationens i styr-systemet
- Begränsning av och mer mätbara mål
- Tydligare koppling av indikatorer mot mål
- Mer koppling mellan ekonomi och politiska mål under budgetprocessen

## Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	2015	2013
<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>	72	58

### 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.

### Vad har hänt efter 2013?

Inom detta område har kommunen förbättrats sig med 14 poäng och har 2015 72 poäng. Förutom att man antagit en personalidé som beskriver chefernas uppdrag och ansvar så har kommunen även infört en gemensam modell för ledningskontrakt på alla chefsnivåer. Rent generellt har arbetet med chefsutvärderingar förbättrats och det har blivit ett större fokus på resultat och resultatförväntningar bland dessa. Gemensamma lönekriterier finns även för chefer. En förbättring har även skett för kommunens hantering av projekt och speciellt tvärsektoriella sådana. Ett gemensamt projekthanteringssystem har tagits fram som kan vara ett föredöme för andra kommuner. Informationen och diskussionen i ledningskedjan framhölls i intervjuerna som blivit bättre i kommunen. Värdeorden som kommunen antagits finns med i alla chefsutbildningar och börjat bli en integrerad del i ledarskapet.

Kommunen har utvecklat ett gediget ledarutvecklingsprogram med flera moduler i grundpaketet. Till detta finns även fortsättningskurser, mentorskap med mera. Det finns även ett väl fungerande och egenutvecklat traineeprogram.

### Styrkor

- Ledningskontrakt på flertalet chefsnivåer med koppling till styrsystem och mål
- Systematisk uppföljning av ledningskontrakten
- En innovativ och strukturerad projektorganisation med bra projektöversikt
- En strukturerad möteskultur kring information och dialog i den interna tjänstemannaorganisationen
- Ett väl utvecklat ledarutvecklingsprogram med flera moduler och nivåer



- Mentorprogram i samverkan med näringslivet
- Traineeprogram

### **Förbättringsområden**

- Ökat resultatfokus i ledningskontrakten
- Premiering av bra ledarprestationer
- Cheferna på alla nivåer som förebilder i arbetet med mål och värderingar

## Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	2015	2013
<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>	<b>74</b>	<b>61</b>

### 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?

### Vad har hänt efter 2013?

Inom detta område förbättrar kommunen sitt resultat med 13 poäng till totalt 74 poäng. Bakom detta finns en medveten strävan från kommunen att i allt större utsträckning fokusera på sina resultat, såväl extern som internt. Styrmodellen och GPS är ett uttryck för detta. I och med detta har man skapat ett ramverk som kan vara en grund för det framtida förbättringsarbetet. Som ett komplement till detta har Lean-arbetet kommit att bli en viktig del. Även som ett arbetssätt för att effektivisera kommuns olika verksamheter. Fler exempel finns för detta.

Sedan förra undersökningen har jämförelsearbetet i större utsträckning blivit en del i kommunens kontinuerliga arbete. Alla verksamheter jämför sina resultat med andra kommuners resultat både på regionbasis och nationellt. Det sker även jämförelser mellan kommunens olika enheter. Likt vad som framkom i den förra utvärderingen har kommunens omfattande samverkan med andra organisationer och kommuner fortsatt och ytterligare stärkts. Detta gäller även civilsamhället där asylmottagandet kan nämnas som ett intressant exempel för många andra kommuner.

### Styrkor

- Resultaten har en ökad betydelse i styrningen
- Kommunövergripande Lean-arbete som en del i effektiviseringen
- Bra och tydlig kostnadsredovisning och uppföljning
- Satsningar inom verksamheterna för att informera och involvera alla medarbetare kring kostnader och resultat
- Ökat arbete med resultatjämförelser inom hela kommunen
- Föredömlig samverkan med andra kommuner/region/andra organisationer

- Samverkan med civilsamhället inom ex. asylmottagningen

### **Förbättringsområden**

- Fortsatt utveckling av resultatstyrningen genom förenkling och förtydligande
- Bredda effektiviseringsarbetet samt knyt ihop med kostnaderna
- Tydliggör förbättringarna med arbetet med Lean
- Uppföljningar med mer resultatjämförelser
- Jämförelser på enhetsnivå för att stärka drivkraften till förbättringar

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	2015	2014
<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>	76	58

### 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.

### Vad har hänt efter 2013?

Detta är kommunens näst starkaste område med 76 poäng. Det är en förbättring sedan förra undersökningen med 18 poäng. Det är tydligt för undersökningsteamet att kommunen har satsat på att utveckla sitt arbete med att vara en bra och attraktiv arbetsgivare. Det finns styrdokument som tydliggör hur kommunen ska hantera nuvarande kompetensbehov och framtida prognoser. En medveten planering görs för att behålla medarbetare samtidigt som man ser över förmåner som kan matcha medarbetares önskemål. Kommunen har ett varierat och innehållsrikt utbud. Utifrån framtida behov har en ny rekryteringsprocess för medarbetare tagits fram. Detta även i linjen med syftet att stärka kommuns varumärke som attraktiv arbetsgivare. Medvetna satsningar görs även riktat till ungdomar och studenter för att introducera dem till kommunen som arbetsgivare. Mål och prestationer har under perioden stärkts i de regelbundna lönesamtalen. Det systematiska arbetsmiljöarbetet har stärkts genom handlingsplaner och kontinuerliga uppföljningar.

### Styrkor

- Genomtänkt och brett personalstrategiskt arbete kopplat till att behålla och rekrytera nya medarbetare
- Rikt utbud av stöd och förmåner, friskvårdsinsatser, för medarbetare
- Prognosanalyser för kompetensförsörjning på kort och lång sikt
- Årligen återkommande arbetsmiljöundersökningar med därtill kopplade handlingsplaner
- Samarbete med universitetet kring utveckling av arbetsmiljö i samband med flytt av 400 medarbetare

**Förbättringsområden**

- Budgetering och rapportering av resurser avseende satsningar på kompetensutveckling
- Medarbetarutvecklingsprogram som täcker hela kommunen
- Belöningar/framlyftning av goda exempel avseende grupper som gjort ett bra jobb
- Systematiskt arbete kring jämställdhet och mångfald i organisationen

## Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	2015	2014
<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>	61	43

### 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.

### Vad har hänt efter 2013?

Detta är ett område som förbättrat sig relativt mycket. 18 poängs förbättring till nuvarande 61 poäng. Kommunen har skapat en intern kommunövergripande kvalitetsgrupp med fokus på förbättringsarbete. Leanarbetet omfattas av hela kommunen och är ett viktigt verktyg i verksamheternas förbättringsarbete. Externa kvalitetsbedömningar såsom exempelvis KKiK, har också blivit ett alltmer vanligt inslag i kommunen. Undersökningen visar även på en arbetskultur där omvärldsspaning för att hitta nya arbetssätt och goda exempel är spritt över kommunens alla verksamheter. Kopplat till detta är det även vanligt att verksamheterna ingår i olika mellankommunala nätverk på olika nivåer i organisationen. En regelbunden samverkan med universitet finns även inom flera olika verksamhetsområden. Det har även etablerats en begynnande systematik för att fånga in medarbetares kreativitet inom de olika verksamheterna. Intranätet har förbättrats sedan förra undersökningen och är idag ett lättillgängligt och informationsrikt stöd för alla chefer och medarbetare.

### Styrkor

- Förvaltningar med anpassade ledningssystem för kvalitetsarbetet
- En kommunövergripande organisation för kvalitets-/förbättringsarbetet
- Lean som ett förbättringsinstrument för hela kommunen
- Ökad omvärldsspaning inom respektive verksamhet

- Samverkan med universitet/högskolor
- Informationsrikt och funktionellt intranät

**Förbättringsområden**

- Strategi för IT/IKT med tydligt ledaransvar
- Systematik och sammanställning av medarbetares kreativitet kring förbättringsidéer – titta gärna på Borås, Malung-Sälen
- Lyfta fram goda exempel genom uppmärksamhet – utmärkelser, kvalitetspris – exempelvis Örebro.

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	2015	2013
<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>	77	70

### 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.

### Vad har hänt efter 2013?

Det här är kommunens starkaste område med 77 poäng. Det var även det starkaste området vid förra undersökningen och förbättringen är relativt liten, 7 poäng. Det finns en organiserad volontärverksamhet i skolor, förskolor och inom äldreomsorgen. Förutom denna frivilligverksamhet har kommunen en spännande utveckling med lokala nätverk i byar som tillsammans med kommunen tar emot asylsökande. Särskilt kulturbidrag i en ny bidragsform, kulturkickar, stimulerar till stort engagemang och nytänkande inom kulturlivet. Förutom kultursamarbetet inom regionen har kommunen etablerat ett samarbete med Umeå kommun som varit kulturhuvudstad och därmed kunnat erbjuda inspiration. Kommunen är engagerad i ett stort antal festival- och temadagar under året. Kommunen har förutom en etablerad samverkan med näringslivet även hittat nya former av samverkan som exempelvis yrkesmodevisning, en yrkesmässa. Kommunen har en medveten satsning kring miljöfrågorna med ett rikt utbud av insatser, utbildningar och information.

### Styrkor

- Förbättrad och utvecklade samverkan med och stöd till frivilligkrafterna
- Utveckling av lokalsamhällen, t.ex. genom "Bygd och stad i balans"
- Flera initiativ kring olika årliga kulturevenemang
- "Kulturkickar"
- Övergripande kulturstrategi med tydlig inriktning
- Regelbundna näringslivsundersökningar
- Mycket dialog med näringslivet (bland annat inom ramen för Världsklass 2015)
- Strategiskt miljöarbete kring belysning, energieffektivisering, undervisning och åtgärder i den egna verksamheten



- Samverkan med lokala nätverk kring asylmottagning

### **Förbättringsområden**

- Det internationella arbetet
- Marknadsföring av kommunen, bland annat som boendeort