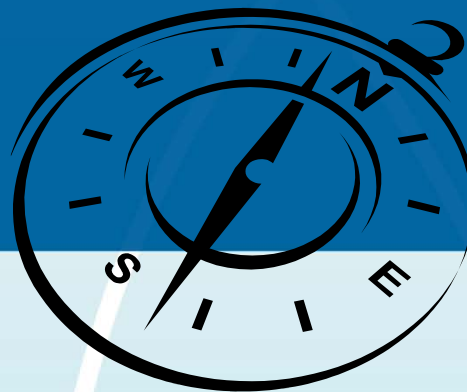


KommunKompassen

ANALYS AV

SKELLEFTEÅ KOMMUN

2013



Innehåll

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Vad är Kommunkompassen? | 3 |
| 2 | Skellefteå kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång | 4 |
| 3 | Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta huvudområden..... | 6 |
| | Område 1 Offentlighet och demokrati | 6 |
| | Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering | 9 |
| | Område 3 Politisk styrning och kontroll | 12 |
| | Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation | 14 |
| | Område 5 Resultat och effektivitet | 17 |
| | Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik..... | 19 |
| | Område 7 Verksamhetsutveckling | 22 |
| | Område 8 Kommunen som samhällsbyggare | 24 |
| 4 | Översikt av poängfördelning..... | 28 |
| 5 | Kortfakta om Skellefteå kommun | 31 |

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 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 og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

- det politiska systemet
- kommunernas förmedling av tjänster
- kommunen som arbetsplats
- utvecklingen av lokalsamhället.

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen. Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens 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
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Kommunen som samhällsbyggare.

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

2 Skellefteå kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

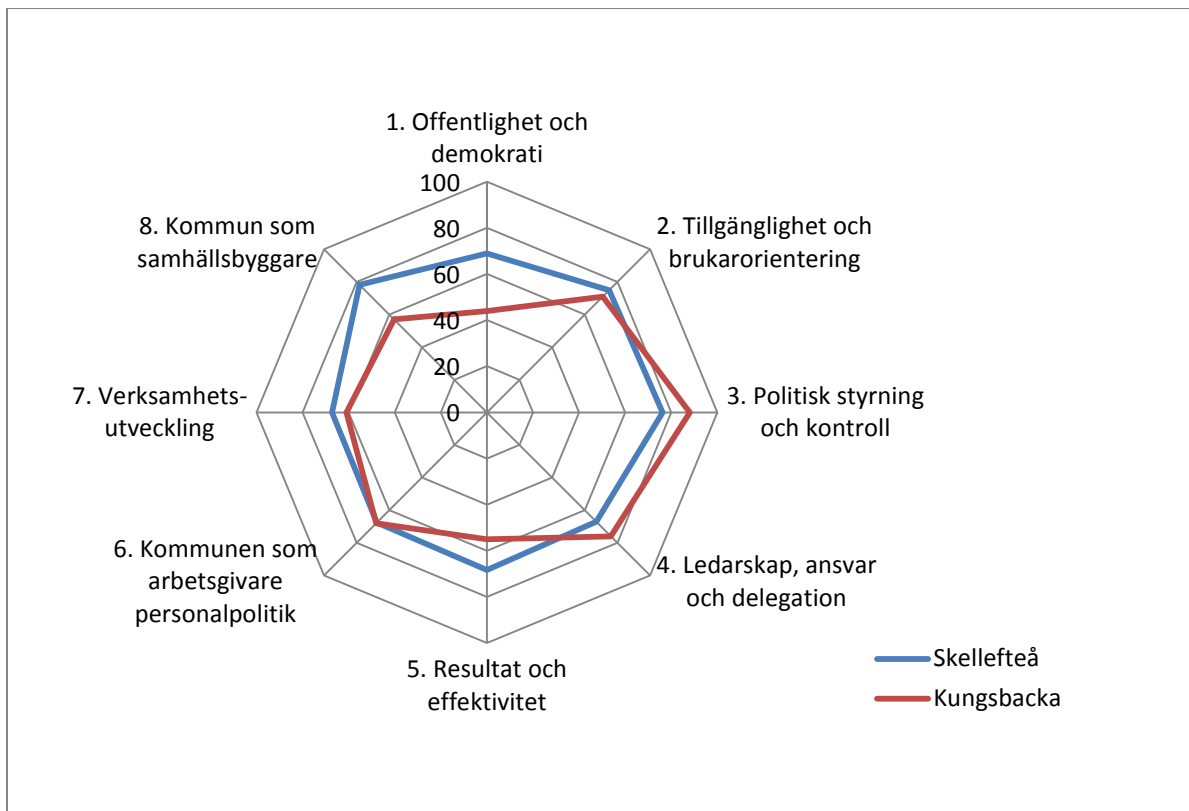
Utvärderingen av Skellefteå kommun genomfördes i februari år 2013. Som underlag för värderingen har utvärderarna studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 25-tal personer i organisationen. Vid intervjuerna deltog politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Skellefteå kommun 2013 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden.

| | Resultat 2013 |
|--|---------------|
| 1. Offentlighet och demokrati | 69 |
| 2. Tillgänglighet och brukarorientering | 75 |
| 3. Politisk styrning och kontroll | 76 |
| 4. Ledarskap, ansvar och delegation | 67 |
| 5. Resultat och effektivitet | 68 |
| 6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik | 68 |
| 7. Verksamhetsutveckling | 67 |
| 8. Kommun som samhällsbyggare | 78 |
| TOTALT | 569 |

I spindeldiagrammet på följande sida redovisas Skellefteås resultat i jämförelse med Kungälv kommun, vinnaren av utmärkelsen Sveriges Kvalitetskommun 2011.



Jämför och hitta inspiration

Alla svenska och norska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet. På hemsidan finns även ett verktyg för att underlätta sökning av goda exempel inom olika områden.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta huvudområden

Område 1 Offentlighet och demokrati

| Rubriker | Poäng |
|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling och information • Information till medborgare • Dialog och medborgarmedverkan • Etik – motverkan av korruption | 69 |

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Skellefteåbornas 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 inom detta område. 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.

Strategi för demokratiutveckling och information

Kommunen har tillsatt en Demokratiberedning som utifrån sitt uppdrag tar fram årliga handlingsplaner för demokratiutveckling i Skellefteå. Planen följs upp årligen och revideras. 2013 kommer även principer för utvecklad medborgardialog att arbetas fram i samverkan med nämnderna. Ambitionen är att tydligare koppla ihop helheten i ett årshjul utifrån budget, styrkort och beslut som i hög grad påverkar medborgarna.

Kommunen har en kommunikationsstrategi som revideras regelbundet utifrån behov. Det finns även lokala kommunikationsplaner. Dessa är ofta kopplade till större projekt. Kommunen arbetar kontinuerligt med att utveckla kommunikationen på såväl strategisk som operativ nivå.

Information till medborgarna

En viktig funktion och resurs inom området är informationsenheten. Enhetens arbete utgår från en handlingsplan som bland annat omfattar kommunikation och information i personaltidning, medborgartidning, webb och intranät. Möten i politiska organ marknadsförs aktivt via kommunens olika informationskanaler.

Möten, protokoll och kallelser för alla nämnder och styrelsen finns tillgängliga digitalt och går att få i tryckt form från flera funktioner. Appen Mitt Skellefteå innehåller exempelvis en tjänst för protokoll. Allmänna handlingar kan begäras digitalt eller via kundtjänst.

Kommunen har utsändning i närradio och även webbsändning av kommunfullmäktigesammanträden. Både i direktsändning och nedladdningsbar efteråt.

Skellefteå - tidningen delas ut fyra gånger per år till samtliga hushåll i kommunen och skickas även på begäran till utflyttade kommuninvånare. Den ges även ut som taltidning och går att ladda som ljudfil från hemsidan.

Skellefteå kommun använder sig av flera sociala medier. Till exempel har kommunen en Facebook sida samt en kanal på Youtube, Konsument Skellefteå har en egen blogg och kommunens fritidsledare möter ungdomar på Facebook och MSN. Det finns även en Twitter sida där kommunen publicerar nyheter, pressmeddelanden och evenemang.

”Mitt Skellefteå”, är en kostnadsfri App för smartphones som rymmer både information och många av de tjänster Skellefteå kommun erbjuder. I dagsläget finns tjänster kopplat till bland annat källsortering, öppettider och en interaktiv skolmattjänst, där eleverna direkt kan tycka till om maten på sin skola, samt mycket annat.

Information om resultat

Inom området information om resultat, utifrån perspektivet ”Vad får jag som Skellefteåbo för mina skattepengar?”, så finns en hel del material på kommunens hemsida. Kommunen deltar i KKiK och dessa resultat och jämförelser med andra kommuner finns tillgängliga på hemsidan. Rapporter från det jämförande kvalitetsnätverket likaså. Årsredovisningen 2012 gavs ut i en medborgaranpassad kortversion, ”Lilla årsredovisningen”.

Men det saknas ett gemensamt anslag kring att presentera resultat. Likaså saknas en lättillgänglig samlingsplats för resultat och resultatjämförelser med andra kommuner eller aktörer, som kan vara av intresse för medborgarna. Exempelvis resultat från brukarundersökningar och medborgarundersökning etc. Det finns också utrymme att än mer förtydliga sambanden mellan de resultat som läggs ut och de ambitioner/mål kommunen haft i sina styrdokument. Det är ett förbättringsområde.

Medborgardialog och deltagande

Skellefteå deltar bland annat i SKL:s medborgardialogprojekt och utvecklar succesivt formerna för arbetet. Exempel på aktiviteter som stöder dialog och samspel är medborgarundersökningar och Insikt (årligen), KKiK och medborgarförslag (följs i KF och demokratiberedningen). Ett utvecklingsområde kan vara att tydligare använda resultaten från medborgarundersökningar och koppla till den politiska viljeriktningen kring demokratiutveckling. Vad ville vi? Hur blev det?

Skellefteå kommun har en unik kundtjänst där alla frågor, klagomål och synpunkter registreras i ett IT-system. Därför vet kommunen i realtid vad medborgarna frågar efter. Utvärderarna rekommenderar varmt ett studiebesök. Sannolikt är kundtjänsten i Skellefteå inte bara ledande i Sverige utan står sig väl internationellt.

Flertalet kundmätningar genomförs löpande/årligen inom ramarna för kundtjänst och inom förvaltningarna. Exempelvis fritidsvaneundersökning, brukarundersökningar inom socialtjänst och skola. Utifrån resultaten upprättas handlingsplaner för förbättring.

Konkreta exempel på medborgardialog är regelbundna ortsdialoger, brukarrådsdialog, Ungdomsfullmäktiges inflytande samt fokusgrupper kring varumärkesbyggande. Ett gott exempel på medborgardialog är processen kring utvecklingen av ”Framtidens förskola och skola i västra Skellefteå”. Under 2013 kommer tydligare principer och formerna för att utveckla medborgardialogen att arbetas fram i samverkan med nämnderna som nämnts tidigare.

Motverka korruption

Under 2012 upprättade en arbetsgrupp bestående av kommunjurist och arbetsrättsjurist riktlinjer bland annat för att motverka korruption. Under 2013 sker en förankring varpå riktlinjerna kommer att följas upp. Förankringen sker bland annat genom information och dialog på arbetsplatsträffar samt vid introduktion av nyanställda. Internkontrollen i kommunen utgör också en central komponent i arbetet. Ett förbättringsområde kan vara att förtydliga vägen in för att ta hand om signaler om misstänkt korrupt beteende. Exempelvis whistleblower funktion eller liknande (internt och externt).

| Styrkor | Förbättringsmöjligheter |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Kommunens strategiska arbete med demokratiutveckling • Demokratiberedningen • Strategiskt och strukturerat arbete med information. Informationsenhet. Gott exempel • Kundtjänst, KKiK och medborgardialog = medborgarfokus • Ex. på dialog - Etablerad ortsdialog, brukarrådsdialog, frukostmöten, fokusgrupper. Processen kring ”Framtidens förskola och skola i västra Skellefteå” är ett gott exempel • Medborgarundersökningar varje år • Medborgarförslag och bra hantering av förslagen. Gott exempel • Appen ”Mitt Skellefteå” – Gott exempel | <ul style="list-style-type: none"> • Tillgängliggör handlingar på hemsidan innan ärenden ska behandlas i politiska möten • Utveckla redovisningen av resultat för medborgarna. Förklara sambanden mellan resultat som publiceras och kommunens ambition/mål per verksamhetsområde. Ex. redovisa och kommentera brukarundersökningar och revisionens förvaltningsrapporter på hemsidan • Stäm av resultat från medborgarundersökning med den politiska viljeriktningen kring demokratiutveckling. Vad ville vi? Hur blev det? • Förtydliga vägen in för signal om misstänkt korrupt beteende. Whistleblower funktion eller liknande (internt och externt) |

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

| Rubriker | Poäng |
|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Strategi för brukarorientering ● Tillgänglighet och bemötande ● Information om service och tjänster ● Valfrihet ● Brukarundersökningar ● Deklarationer och synpunkts- /klagomålshantering | 75 |

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.

Strategi för brukarorientering

Skellefteå kommun har under flera år arbetat med att vända perspektiv från verksamhetsperspektiv till kundperspektiv. Strategin och arbetet präglar tydligt den balanserade styrningen (styrkort), den gemensamma värdegrunden och arbetet i praktiken.

Kommunen har en unik kundtjänst för hela verksamheten där en systematisk klagomåls-synprocess tagits fram som är direkt kopplad till ett system för ständiga förbättringar för hela kommunens verksamhet. Kundtjänsten utgör ett viktigt centralt nav för kvalitetsarbetet med brukaren i fokus.

Varje år genomförs attityd och kundmätningar för hela kommunen och per verksamhetsområde. Tjänsteutbud och tjänstegarantier tas fram inom alla nämndområden och är prioriterat under medborgare/kundperspektiv i styrkort. Alla tjänstegarantier ska tas fram genom utvecklad medborgardialog, i form av fokusgrupper. Kommunen satsar mycket på att ha en bra dialog med näringslivet och har exempelvis genomfört ”Förenkla – helt enkelt” i SKL:s regi.

Tillgänglighet och bemötande

Under det fleråriga arbetet med perspektivskiftet och ett omfattande värdegrundsarbete, som berört alla medarbetare, har tillgänglighet och bemötande varit bärande värdegrundskriterier. Värdegrunden är även ett tydligt kriterium vid rekryteringsprocessen och bemötande är ett lönekriterie.

Kundtjänsthandläggare får löpande spetsutbildning i bemötande, samtalsteknik och verksamhetskunskap. Lokalt på förvaltningarna fortbildas de anställda regelbundet om än i olika periodisitet och omfattning.

Kommunen mäter också resultat av tillgänglighet och bemötande regelbundet genom flera olika typer av mätningar. Exempelvis Bright (Kundtjänst), Insikt (näringsliv), KKiK samt genom förvaltnings specifika brukarundersökningar och genom fokusgrupper.

Ett utvecklingsområde kunde vara att i större utsträckning premiera/synliggöra arbetsgrupper/enheter/personer som utmärker sig positivt vad avser tillgänglighet och bemötande. Det kan ha ett symbolvärde som förstärker kommunens ambition och vilja om att detta är betydelsefullt.

Information om service och tjänster

Det finns ett stort utbud av information om kommunens service och tjänster, både digitalt och i pappersform. Information är generellt sett ett starkt område för Skellefteå. Informationen som beskriver serviceenheterna kan variera. Främst mellan enheter inom äldreomsorgen. Inom skolområdet är informationen mer enhetligt uppbyggd.

Gemensamt för de stora verksamhetsområdena skola och omsorg är att kvalitativa resultat från verksamhetsuppföljning, brukarundersökningar etc. sällan ligger länkat till enheten. För såväl brukare som medborgare kan denna information vara viktig för att få en bild av verksamheten exempelvis om man ska göra ett val.

Informationen på hemsidan har för övrigt utvecklats genom bland annat telefonundersökningar och genom att studera resultat från olika riksundersökningar.

Kommunen har en E-strategi som är kopplad till kommunens vision och övergripande mål. På hemsidan finns ett brett och modernt utbud av E-tjänster. För vissa behöver man logga in med en personlig e-legitimation, andra kräver att man är registrerad användare och har ett lösenord och vissa är helt öppna.

Valfrihet och påverkan

Ett prioriterat område i kommunen har varit att så långt det är möjligt upprätthålla ett brett serviceutbud i samtliga 8 orter.

I val av service i alternativ drift finns 6 friförskolor, 3 grundskolor, 3 gymnasier, 4 friskolor samt inom omsorgen av funktionshindrade. Inom omsorgen av äldre finns idag ingen alternativ drift.

Inom området påverkan är en viktig grundförutsättning att den enskilde får vara med att planera de insatser man ska ta emot. I det sammanhanget bör det i samverkan upprättas en individuell plan. Vid intervjuerna framkom samstämmt att detta är Skellefteå bra på. Täckningen och arbetet utifrån det individuella planerna fungerar bra.

Brukarundersökningar

Som nämnts tidigare så genomförs brukarundersökningar regelbundet inom alla verksamhetsområden. Resultaten följs upp i kommunens styrkort och används till verksamhetsutveckling och kommunikationsinsatser. Systematiken kring genomförande, jämförelser, analys och koppling till förbättringsområde fungerar väl på nämndnivå. Ett utvecklingsområde kan vara att, för brukare och medborgare, tydligare presentera resultaten, hur de används och leder till förbättring. Gärna i jämförelse för att se hur kommunens enheter presterar sinsemellan, mellan verksamhetsområden och i förhållande till andra kommuner.

Andra sätt att fånga upp synpunkter sker exempelvis genom fokusgrupper och dialog med råden och ungdomsfullmäktige.

Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering

För närvarande pågår ett ambitiöst arbete med att ta fram serviceförklaringar som beskriver serviceutbudet i kommunen. Arbetet bedrivs inom samtliga nämnds områden och är prioriterat under medborgare/kundperspektiv i styrkortet. Serviceförklaringarna tas fram i medborgardialog, i form av fokusgrupper.

Återigen måste Skellefteå kommuns unika kundtjänst nämnas. Den omfattar hela koncernen genom en modell och en systematisk klagomåls- synpunktsprocess som leder till ett omfattande arbete med ständiga förbättringar. Alla frågor, klagomål och synpunkter registreras i ett IT-system. Det som registreras hanteras i realtid och skickas ut omgående ut till produktionsleden för åtgärd. Ett gott nationellt exempel.

| Styrkor | Förbättringsmöjligheter |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Arbetat medvetet och aktivt för att etablera kundperspektiv. • Kundtjänst ett centralt nav och motor för att underhålla brukarfokus – Gott exempel • Värdegrunden är ett tydligt kriterium vid rekryteringsprocessen • Bemötande är ett lönekriterie • Valfrihet - Bibehållet serviceutbud i de mindre orterna • Regelbundna brukar- och attitydundersökningar. Uppföljningen av värdegrund, bemötande och tillgänglighet • Samverkan med brukarråden • Påbörjat arbete med kvalitetsdeklarationer/serviceförklaringar • Kommunövergripande synpunktshantering | <ul style="list-style-type: none"> • Lägg in kvalitativa resultat i presentationen av enheterna som medger jämförelser utifrån ett brukarperspektiv • I större utsträckning premiera/synliggöra arbetsgrupper/enheter/personer som utmärker sig positivt vad avser tillgänglighet och bemötande. Symbolvärde • Tydligare anslag kring hur resultat från brukarundersökningar ska presenteras externt • Fullfölj arbetet med serviceförklaringar |

Område 3 Politisk styrning och kontroll

| Rubriker | Poäng |
|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> • System för styrning och uppföljning • Politiska mål • Uppföljning och rapportering • Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän • Samspel och dialog | 76 |

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.

System för styrning/uppföljning

Styrningen i Skellefteå kommun utgår från visionen. För att uppnå visionen finns fyra övergripande kommunmål framtagna.

Mål- och resultatstyrningen i Skellefteå kommun bygger på teorin om balanserad styrning. Inför varje nytt budgetår genomförs framtidsdagarna i kommunen. Där deltar ca 100 ledande personer i kommunen (både politiker och tjänstemän). Det finns representation från samtliga nämnder och förvaltningar samt även bolagen i kommunen. Syftet med dagarna är dels att titta på vad som händer i omvärlden kopplat till visionen men också att identifiera vilka områden som är viktiga för nämnderna att fokusera på kommande år för att uppnå visionen. Nämnderna sätter sedan ett mål per perspektiv kopplat till detta. Målet ska vara SMART (specifikt, mätbart, accepterat, realistiskt och tidssatt). Arbetet har utvecklats succesivt och utvärderas varje år. Med små justeringar har detta arbetssätt tillämpats i drygt tre år.

Modellen för mål- och resultatstyrning är tydlig, sammanhängande och på relativt kort tid har man etablerat en ”styrkultur” som efterlevs av nämnder, verksamhet och bolag.

Tydliga politiska mål

Skellefteå kommun tillämpar mål- och resultatstyrning för att styra verksamheten mot kommunens vision och att säkerställa god ekonomisk hushållning. Styrkortens innehåll vilar på Skellefteå kommuns värdegrund där engagemang, professionalitet och framsynthet ska genomsyra hela kommunens verksamhet. Styrkortet har formats med utgångspunkt från att den kommunala verksamheten finns till för medborgarna. Kommunen har tagit fram mål inom de externa perspektiven; Medborgare/kund, Utveckling/ tillväxt och Ekonomi.

Målen inom det interna perspektivet, Medarbetare, är främst till för att stödja och säkerställa att målen i de externa perspektiven uppnås.

När det gäller framtagandet av målen har den politiska ambitionen senare år dels varit att ta fram mål och fokusområden med styrkapacitet dvs vara förståeliga, rimliga och nedbrytbara, men också att begränsa antalet. Den övergripande målbilden avspeglas tydligt i respektive nämnd och verksamhets budget och verksamhetsplaner. För övrigt omfattas även bolagens ägardirektiv av den övergripande styrningen.

I medarbetarundersökningen 2012 visar resultatet att medarbetarna i hög grad upplever att de känner till verksamhetens uppsatta mål, och har tillgång till den information kring uppdraget som de behöver.

Kommunens värdegrundsarbete startade 2007 genom arbete i olika former av grupper. Grupperna formades utifrån ett top-down perspektiv och arbetet med utveckling pågår kontinuerligt. Det pågår en ständig dialog kring värdegrundens betydelse. Exempelvis på chefsdagen genom inspirationsföreläsningar, värdegrundsspel och en mängd andra aktiviteter. Den är ett genomgående inslag i chefsutbildningar och Skellefteå kommun lönekriterier utgår från värdegrunden. Den utvärderas genom medarbetarundersökning vartannat år och genom enheternas möjlighet att själva värdera arbetsplatsens arbetsmiljöarbete där värdegrund är ett kriterium. I resultatet från 2012 uppnås för majoriteten av frågorna mycket goda resultat kring etablering och värde. Gott exempel.

Uppföljning och rapportering

Styrning- och uppföljningsanvisningarna är tydligt reglerade och väl kända, likaså rapporteringsstrukturen. Ett viktigt perspektiv i det uppföljande arbetet är att i större utsträckning lägga fokus på jämförelser med andra kommuner. Det är ett förbättringsområde för kommunen.

I årsredovisningens förvaltningsberättelse avstäms samtliga mål i kommunkoncernens styrkort. Färger och korta kommentaren visualiserar graden av måluppfyllelse.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Ansvarsfördelningen mellan politiker och tjänstemän, det som ofta benämns ”vad-” och ”hur frågor”, är tydlig i Skellefteå och regleras bland annat i ansvarskoder. Varken politiker eller tjänstemän upplever att det finns problem med rollerna. Sker övertramp finns det ett samtalssklimat som möjliggör att problem löses genom diskussion.

En ovanlig lösning är att kommunens arbete på det personalpolitiska området leds av en personalnämnd. Nämnden är kommunens centrala personal-, pensions- och lönenmyndighet. Personalnämnden ansvarar för kommunens personalpolitik, samt tecknar avtal med facken. Personalnämnden är också nämnd för kommunens företagshälsovård, Kommunhälsan.

Samspel och dialog

För att en styrningen och det strategiska arbetet ska fullföljas, behövs en återkommande dialog mellan politiker och tjänstemän. Detta gäller inte bara på nämndnivå utan även på övergripande nivå. Det finns en ordning för detta i Skellefteå.

Inom ett par nämnder finns system med kontaktpolitiker. Det innebär exempelvis att vissa möten förläggs på enheter och det genomförs återkommande besök för att möta och lära känna den verksamhet man ansvarar för.

För att ytterligare utveckla samspelet kunde en idé vara att rikta nöjdhetsundersökningar eller liknande till politikerna i syfte att fortgående utveckla tjänstemannaorganisationens support för att stärka de förtroendevaldas i sin roll och i sitt uppdrag.

Ett önskemål från de förtroendevalda under intervjuerna var för övrigt att vid rapportering av tjänstemannaförslag, oftare presentera två alternativa förslag att ta ställning till.

Vad avser utbildning till förtroendevalda erbjuds en övergripande utbildning till alla i inledningen av mandatperioden. Det erbjuds även utbildningar inom länet och inom respektive nämnd. Både löpande och vid behov. De förtroendevalda var nöjda med utbildningsutbudet.

| Styrkor | Förbättringsmöjligheter |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tydlig mål- och resultatstyrningsmodell. Etablerat en styrkultur på relativt kort tid • Samlad, nyanserad och avskalad målbild genom medvetet politiskt val och arbete • Strategiskt värdegrundsarbete. Gott exempel • Bolagens ägardirektiv omfattas av den övergripande styrningen • Funktionellt rapporteringssystem • Tydlig roll- och ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän | <ul style="list-style-type: none"> • I högre utsträckning lyfta in resultatjämförelser i den löpande rapporteringen • Ställ riktade ”nöjdhetsundersökningar” till politikerna i syfte att utveckla tjänstemannaorganisationens support och stöd till de förtroendevalda • Vid rapportering av tjänstemannaförslag, presentera gärna två alternativ att ta ställning till. Önskemål från förtroendevalda |

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

| Rubriker | Poäng |
|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling | 67 |

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 förvaltnings specifika 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.

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Decentralisering kräver klara riktlinjer beträffande relationer, ansvar och befogenheter. I Skellefteå regleras detta i nämndernas reglementen och förvaltningarnas delegationsordningar. Det finns även en chefspolicy.

Arbetet följs regelbundet upp i samband med översyn av policydokument och kommuniceras kontinuerligt i samband med utveckling av chefsprogram, ledningsmöten etc.

Resultatenheternas ansvar

Resultatenheterna har full frihet att omfördela resurser inom budgetramarnas underposter. Vad avser resultatenheternas ansvar när det gäller att själva disponera överskott/underskott mellan budgetår, så är grundprincipen att man tar med sig underskott och dessa ska hämtas in under en period om tre år utifrån upprättad handlingsplan. Överskott tilldelas förvaltningen men på avdelningsnivå kan man äska om att bära med sig överskottet, dock ej på resultatenhetsnivå.

Resultatenheterna har även stor frihet att själva rekrytera personal, inrätta/avveckla befattningar och göra organisatoriska förändringar. Även om det inom någon förvaltning fanns begränsningar.

Tvärsektoriellt samarbete

Det pågår en mängd interna samverkansprojekt som involverar flera förvaltningar. Det finns en mall som reglerar hur arbetet ska läggas upp och dokumenteras. De projekt som är bäst beskrivna är de som berör samhällsutveckling eller som är externt finansierade. På intranätet finns en projektsida. För närvarande pågår ett arbete med att ta fram en ny projektmall för att utveckla arbetet och beskrivningen av tvärsektoriellt samarbete. Bland annat i syfte att underlätta utvärderingen av projekt.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Kommunen använder inte chefskontrakt, chefsavtal eller liknande på individnivå. Det är ett medvetet val utifrån en utvärdering och diskussion som förts kring frågan. Fokus ligger på en utvecklad dialog mellan chef och närmaste chef. Det finns policydokument som tydligt visar vilken ledarskapsprofil kommunen eftersträvar. Policyn är ett viktigt verktyg i rekryteringsprocessen av chefer. Ledarskapsprofil följs upp i medarbetarundersökning och i dialog med närmaste chef och handlingsplan upprättas utifrån utfallet.

För att ytterligare stärka ambitionen i ledarskapsprofilen kunde ett utvecklingsområde vara att i högre utsträckning synliggöra och offentligt synliggöra chefer som utmärker sig väl i sin chefsroll. Det kan ha ett viktigt symbolvärde för att betona betydelsen av ett framgångsrikt ledarskap.

Kommunledningens kommunikation

Inom tjänstemannaorganisationen finns en kommunikativ och funktionell ledningskedja som styrs av en tydlig och närvarande kommunchef. Ledningsgruppen består av kommunchef, samtliga förvaltningschefer, personalchef, ekonomichef och avdelningschefen för kvalitet och förnyelse. På förvaltningsnivå finns liknande grupperingar som träffas regelbundet.

Ett utvecklingsområde som cheferna själva lyfta var att bli ännu bättre på att kommunicera det som sker och diskuteras i ledningsgrupperna till medarbetarna.

För att som chef framstå som en god förebild inför medarbetarna lyftes ett antal viktiga punkter vid intervjuerna. Exempelvis att vara synlig, inlyssnande och nåbar för medarbetarna, få ut tydlig information exempelvis genom vecko- och månadsbrev.

Om det skulle uppstå problem som berör chefsrollen och uppdraget finns ett väl utbyggt stöd i form av närmaste chef, kollegor, personalkontoret, mentorprogram och inte minst kommunhälsan i egen regi, som stöttar både chefer, medarbetare och arbetsgrupper.

Ledarutveckling

Skellefteå kommunen har sedan flera år etablerat ett innovativt ledarutvecklingsprogram som fortgår och utvecklas löpande i samverkan med fack och ibland privata aktörer. För närvarande pågår arbete i sju olika utbildningsmoduler.

- Paket-grundutbildning för nya chefer
- Chefsaspirantprogram - Vilja programmet
- Påbyggnadsutbildning
- Förvaltningschefsprogram via PWC
- Mentorprogrammet
- Förvaltningarnas egna utbildningsprogram
- Övrigt

En gång per år samlas alla chefer under en dag. Man använder bordsplacering för att sprida och blanda cheferna. Chefsdagarna för samtliga chefer lyfts fram som en viktig träffpunkt för att skapa gemenskap och för att utveckla chefsrollen.

| Styrkor | Förbättringsmöjligheter |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Hög grad av ansvarsdelegation till resultatenhetsnivå • Chefspolicy • Ledarutvecklingsprogrammet – 7 moduler • Chefsdag för alla chefer • Väl uppbyggda stödstrukturer för chefer och medarbetare. Personalkontor, kommunhälsa mm • Funktionell ledningskedja på tjänstemannanivå med tydlig och drivande kommunchef | <ul style="list-style-type: none"> • Överföring av överskott på resultatenhetsnivå? • Chefsavtal/kontrakt • Synliggör/belöna det goda ledarskapet utifrån uppföljningsresultat. |

Område 5 Resultat och effektivitet

| Rubriker | Poäng |
|--|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan | 68 |

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 en stor 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?

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Mål- och resultatstyrningen i Skellefteå kommun bygger som nämnts tidigare på teorin om balanserad styrning. Tanken med kommunens resultatstyrning är att, inom de områden som finns identifierade i kommunfullmäktiges styrkort, tydligt styra nämndera. Detta för att alla ska känna sig delaktiga i kommunens vision, mål och utmaningar och få alla att dra åt samma håll för att uppnå den kommunövergripande måluppfyllelsen.

Vad avser resultatstyrningen av nämndernas sakområden begränsar den sig till att följa viktiga nyckeltal, jämföra sig med andra och endast ingripa då ett behov upplevs. Insikten om att endast några få jobbade med det som var viktigast för kommunen var en av anledningarna till en förändrad modell. En annan anledning var att kommunen ansåg att en alltför omfattande styrning blev förvirrande snarare än styrande.

Förändringen skedde för några år sedan och har inneburit en framgångsrik kulturförändring med fokus på kvalitativa resultat även om det finns utrymme för vidare utveckling. Men strategin är förankrad och efterlevs i organisationen.

Inom ramarna för god ekonomisk hushållning ryms kommunens effektivitetsanslag. Budgetberedningen gör kontinuerliga analyser i ett försök att mäta effektiviteten och lägger också budgetförslagen utifrån förväntningar om effektivare verksamheter. Till exempel har många av Skellefteå kommuns verksamheter fått oförändrade budgetramar, på grund av en förväntan om effektivare verksamheter, de senaste åren. Utifrån ramen/kraven från kommunfullmäktige gör sedan varje nämnd verksamhetsplaner (under inplanerade måldagar varje år). Dessa följs upp och utvärderas i delårs- respektive årsbokslut. Kommunen har för övrigt under många år haft en ekonomi i balans.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Skellefteå har som många andra kommuner en utmaning i att tydligare relatera kostnader med resultat/måluppfyllelse i den löpande rapporteringen. I årsrapport och delårsrapporter ligger fokus på att genom nyckeltal redovisa graden av måluppfyllelse men inte tydligt i relation till kostnad. I detta sammanhang har exempelvis Nacka en intressant redovisningsmodell på nämnds nivå av resurser/kostnader samt uppnådda kvalitativa resultat.

Kommunen har ett ramverk för processer för att stödja processoptimering och effektivitet. En kommungemensam organisation har bildats bland annat för att, vid behov, hjälpa verksamheterna med att effektivisera sina processer. Det finns även processledare på förvaltningsnivå som ska stödja effektiviseringsprocesser. Inom bygg- och miljöområdet har exempelvis en verksamhet uppmärksammats nationellt för sitt arbete med Lean. Förvaltningsrevisionen har uppmärksammat och berömt kommunens kvalitets- och effektivitetsarbete. Det finns dock få tydliga resultatbilder av genomförda effektivitets insatser. Det är för övrigt ett nationellt utvecklingsområde.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Skellefteå kommun har ett väl uppbyggt ekonomistyrssystem och en funktionell och löpande avvikelshantering vad avser förväntat budgetutfall. Även avvikelse gentemot måluppfyllelse av verksamhet leder till analys och upprättande av handlingsplanen.

Avrapportering av måluppfyllelse, ekonomi och verksamhet utifrån de fyra övergripande perspektiven sker genom två delårsrapporter och en årsrapport. På förvaltningsnivå sker rapportering månadsvis och fyra prognostillfällen genomförs under året. I årsredovisningen analyserar kommunstyrelsen respektive nämnds måluppfyllelse. Ett utvecklingsområde kunde vara att använda ett digitalt integrerat ledningssystem. Ett arbetsverktyg som samlar alla dokumentation kring mål- och resultatstyrningen och underlättar rapportering och uppföljning. Kommuner som kommit långt när det gäller att digitalt följa upp verksamhetsresultat är bl.a. Eskilstuna, Stockholm och Uddevalla.

Kommunikation kring resurser och resultat

De senaste årens utveckling av kommunens styrmodell har bidragit till större fokus på resurser och verksamhetsresultat. Enligt intervjuerna pratas de både pengar och kvalitet på alla nivåer i organisationen och det finns en tydlig ordning och arenor för detta. Det är exempelvis en stående punkt på arbetsplatsträffar, vid chefsdagen, ledningsgruppträffar och vid prognostillfällen.

Det finns dock utrymme att utveckla ordningen kring att göra en samlad analys av resultat som redovisas löpande under året. Och utifrån analysen föra diskussioner på arbetsplatsnivå och i ledningsgrupper. Resultat i detta avseende kan vara synpunkter, brukarundersökningar, resultat från externa utvärderingar etc.

Jämförelser

I Skellefteå görs jämförelser med hjälp av mått och indikatorer på olika nivåer. Kommunen medverkar exempelvis i ÖJ och nationella SKL projektet Kommunens Kvalitet i Korthet som omfattar ca 215 kommuner. Måttbandet är ett jämförelsenätverk med inriktning att försöka finna samband mellan kostnad och kvalitet inom olika verksamhetsområden. Kommuner man samverkar med är Kalix, Luleå, Piteå, Sollefteå, Sundsvall, Örnsköldsvik, Östersund och Umeå.

Generellt sett är jämförelserna i liten utsträckning kopplade till kommunens modell för mål- och resultatstyrning. Åtminstone visuellt i rapporteringen. Att tydligare synliggöra jämförelser av resultat såväl internt som externt är ett förslag till förbättringsområde.

Extern samverkan

Trekom Norr är ett etablerat samarbete med kommunerna Norsjö och Malå. Målet är att skapa tillväxt och bra livsvillkor. Ett flertal konkreta samarbetsavtal finns inom områdena upphandling, drift och förvaltning av personalsystem (även Arvidsjaur), renhållning, budget och skuldrådgivning, konsumentrådgivning, Trekom Leader, gemensam överförmyndarnämnd (Norsjö) samt inom bygg och miljö.

Det finns även exempel på samverkan med civilsamhällets frivilligkrafter för att stärka upp tjänster till brukarna. Ett exempel är samarbetet med en resursgrupp som kallar sig ”Hjälpande handen” som bland annat gör besök hos äldre och hjälper till med läxor i skolan.

| Styrkor | Förbättringsmöjligheter |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ekonomi i balans • Styrmodell med fokus på mål- och resultat • Funktionell löpande avvikelsehantering framför allt ekonomi, men även verksamhet och mål • Pratar både resurser och verksamhetsresultat på enhetsnivå • Deltar i jämförelser (Ex. KKiK, Måttbandet, ÖJ) • Processledare på förvaltningsnivå som stöd för effektiviseringsarbete • Extern samverkan för att utveckla och vara kostnadseffektiv. | <ul style="list-style-type: none"> • Lyft in resultatjämförelser i delårsboks slut och årsredovisning • I högre utsträckning redovisa resultat av effektiviseringsåtgärder • Förtydliga ordningen för analys och rapportering av resultat som framkommer under löpande år. • Integrerat ledningssystem för att underlätta och effektivisera? |

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

| Rubriker | Poäng |
|---|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald | 68 |

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.

Personalstrategi

Personalnämnden är kommunens strategiska och centrala personal-, pensions- och lönemyndighet. Personalnämnden ansvarar för kommunens personalpolitik samt tecknar avtal med facken. Personalnämnden är också nämnd för företagshälsovården.

På hemsidan framgår att nämndens övergripande mål är att kommunens personella resurser ska finnas där det bäst behövs, att aktiva personalutvecklingsinsatser ska bedrivas, att kommunens lönepolitik ska stimulera till förbättringar i verksamheten och till att personalförsörjningen på kort och lång sikt tryggas.

Vidare ska jämställdhets- och arbetsmiljöaspekter integreras i alla personalfrågor. Personalnämnden styr även genom fyra mål kopplade till de fyra övergripande perspektiven. Det finns även andra styrdokument exempelvis i form av policys. Det kan finnas anledning att se över om nämndens olika målformuleringar och de policys och planer som reglerar arbetet utgör en helhet och ger mottagaren en klar bild av prioriterade områden. Under 2013 bedrivs ett utvecklingsarbete där politiken ska synliggöra sin arbetsgivarpolitik.

För närvarande pågår en utveckling med att stärka och synliggöra hela kompetensförsörjningsprocessen och dess olika delar. Dels genomlysning av rekryteringspolicy och riktlinjer för detta men också genom att synliggöra de erbjudande som arbetsgivaren står för när det gäller karriärutveckling, kompetensutveckling, anställningsförhållanden. Varje förvaltning har tagit fram kompetensförsörjningsplaner. Arbetet värderas kontinuerligt och är ett gemensamt utvecklingsarbete för hela kommunen.

Ett viktigt strategiskt anslag är att kommunen ska vara en attraktiv arbetsgivare med delaktiga och engagerade medarbetare. Det innebär bland annat att deltidsanställda som så önskar garanteras sysselsättningsgrad upp till heltid. Man satsar på utvecklade och nya former för rekrytering med inriktning på att nå nya grupper.

Exempel på andra pågående satsningar är inom området kompetensutveckling samt tydliggörande av ansvar och befogenheter. Detta följs bland annat upp genom ett nämndmål ”50 % av kommunens arbetsplatser är definierade som mönsterarbetsplatser”, vilket följs upp genom självskattning.

Rekrytering, kompetens- och medarbetarutveckling

Kommunen har en tydlig rekryteringspolicy och riktlinjer och ett utvecklingsarbete har pågått under 2012 för att definiera hur medarbetare uppfattar kommunen som arbetsgivare och på ett tydligt sätt kommunicera detta till omvärlden. Det fortsatta arbetet har inriktning mot att tydliggöra arbetsgivarvarumärket.

I tidigare styrkort har Skellefteå kommun haft som mål att samtliga förvaltningar ska ha en kompetensförsörjningsplan på kort och lång sikt. De olika förvaltningarna arbetar aktivt med detta och reviderar sina kompetensförsörjningsplaner årligen. Enligt budgetanvisningar ska de reviderade planerna redovisas för personalnämnden.

I kompetensförsörjningsplanerna beskriver respektive förvaltning hur de ska arbeta för att på olika sätt säkra det kommande kompetensbehovet.

Aktiviteterna kan grovt delas in i:

- kompetensutveckling av nuvarande medarbetare
- aktiviteter för att stärka kommunens attraktivitet som arbetsgivare och synliggöra detta – både internt och externt.

Exempel på aktiviteter som kan stärka kommunens attraktivitet som arbetsgivare är systematiskt och väl fungerande arbetsmiljöarbete, flexitid, möjlighet till distansarbete för en del, utvecklad teknikanvändning ex IT-stöd, 1 500 kr i friskvårdspeng utan omständlig byråkrati, möjlighet att växla semester mot pengar och arbetet med mönsterarbetsplatsen.

I medarbetarundersökningen 2012 anser de flesta att de har och får den kompetens de behöver i arbetet, och uppger också att de använder erfarenheter från andra för att utveckla sin kompetens.

Kommunen har arbetat intensivt med att ha en hög täckning av genomförda medarbetarsamtal och i anslutning till dessa ha upprättat individuella utvecklingsplaner med målkort. Riktlinjerna för arbetet finns i en enkel skrift ”*SAMTALSmodell och din lön i Skellefteå kommun*”. Arbetet har varit framgångsrik visar resultaten i hälsobokslutet 2012, vilket stärks av de fackliga representanternas uppfattning.

Individuell lönesättning

Lönesamtal sker utifrån fastställda lönekriterier (generella och verksamhetsanpassade) och kommunens värdegrund. Trots goda resultat i hälsobokslutet 2012, vad avser täckningen, hade flera vid intervjuerna uppfattningen att detta är ett utvecklingsområde. Det som angavs var att kvaliteten på samtalen kan utvecklas och bland annat bör cheferna tydligare motivera den lön som sätts.

Arbetsmiljöarbete

Vartannat år genomförs heltäckande medarbetarundersökningar, varje förvaltning upprättar handlingsplaner utifrån resultat och varje arbetsplats bearbetar utvecklingsområden gemensamt. Resultatet redovisas i ett hälsobokslut. I bokslut har kommunen bland annat tagit fram åtta utvalda nyckeltal som ska spegla medarbetarnas situation och utveckling samt hur kommunen lyckats nå uppsatta mål.

Nyckeltalen berör dessa områden:

- Motiverade medarbetare
- Upplevd delaktighet
- Ledarskap
- Antal medarbetare per chef
- Andel medarbetare med individuell utvecklingsplan
- Andel medarbetare med önskad sysselsättningsgrad
- Sjukfrånvaro
- Väl fungerande kompetensförsörjning

Utöver detta genomförs även löpande skyddsronder, tillbudsrapportering, LISA och riskbedömningar i enskilda fall.

Mångfald

I budget 2013 stipuleras att ”Kommunen ska sträva efter jämställdhet och ökad kulturell och etnisk mångfald bland de anställda.

Vid rekryteringsarbete och annonsering ska detta uppmärksammas. I riktlinjerna för rekrytering finns rutiner kring likabehandlingsplaner som efterföljs enligt intervjuerna. Kommunen har också en jämställdhetsplan som styrdokument inom området.

En utmaning enligt kommunen är att förbygga och verka mot diskriminering av svenskar med utomnordiskt ursprung. Såväl inom socialtjänsten som på den tekniska sidan finns en relativt hög andel svenskar med utomnordiskt ursprung. Mångfaldsarbetet följs delvis upp i medarbetarundersökningen. Ett utvecklingsområde kunde vara att ta fram fler nyckeltal inom mångfaldsområdet och följa upp.

| Styrkor | Förbättringsmöjligheter |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Hög ambition med flera strategiska styrdokument och anslag inom området. • Det strategiska arbetet med kompetensutveckling, rekrytering och ledarutveckling • Bra struktur och rutiner för arbetet med medarbetar- och lönesamtal. • Generella och verksamhetsanpassade lönekriterier • Individuella målkort för att utveckla medarbetare • Bra uppföljningen av arbetsmiljön | <ul style="list-style-type: none"> • Flera styrande dokument och målbilder inom området. Spretigt? • Fortsätta utveckla profilen som attraktiv arbetsgivare. • Utveckla kvaliteten på lönesamtalen utifrån resultaten i hälsobokslutet. • Bredda jämställdhets- och likabehandlingsarbetet utifrån ex. etnicitet. Ta fram nyckeltal och följ upp. • Nyttänk kring uppföljning och rapportering inom det personalpolitiskaområdet? Följs det viktigaste upp? |

Område 7 Verksamhetsutveckling

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

Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter. Ett identifierbar mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet.

Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

Strategiskt kvalitetsarbete

Ett av de fyra kommunövergripande perspektiven är Medborgare/Kund och kommunfullmäktiges underliggande mål omfattar nöjda kunder. Kommunen har under flera år arbetat medvetet med att förändra ett internt verksamhetsperspektiv till ett kund- och kvalitetsperspektiv som nämnts tidigare. Aktiviteterna har varit många men det som sticker ut är Skellefteå kommuns kundtjänst som har blivit ett centralt nav och en motor för arbetet med ständiga förbättringar i hela kommunen.

Det har också inrättats en ny avdelning på kommunledningskontoret, Kvalitet & förnyelse, där strategier tagits fram med fokus på verksamhetsutveckling med stöd av IT. I uppdraget ingår analys, projekt/projektmodell, utvecklad medborgardialog, processinriktat arbetssätt, tjänster/tjänstegarantier, ständiga förbättringar, IT-arkitektur och e-service. Kommunen har också ett ramverk för arbetet och beskrivning av sina processer kring kvalitetsarbete.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

På förvaltningsnivå kan samtliga verksamhetsområden redovisa exempel på ett systematiskt och ofta innovativt kvalitetsarbete. Inom Bygg och miljökontoret har Lean exempelvis använts med framgång. För att få en bild av kvalitetsarbetet kunde kommunen förslagsvis göra en kartläggning och sammanställning i syfte att utbyta erfarenheter och ge varandra stöd. Gemensamma kvalitetsverktyg utöver kundtjänst är exempelvis brukarundersökningar, kvalitetssäkring av processer, fokusgrupper, synpunktshantering och serviceförklaringarna som är under framtagande.

Lärande och utveckling genom omvärldspaning och samverkan

Exempel på externa kvalitetsvärderingar sker inom kramarna för Måttbandets utvärderingar och jämförelser, i KKiK och genom att utvärdera sig genom Kommunkompassen. I dessa sammanhang kan man jämföra sin kvalitet med andra kommuner, lära av andra och dela med sig av sina egna framgångsrecept..

Kommunen har många kontaktvägar, nationella och internationella och bedriver en omfattande omvärldspaning ibland i samverkan med företag eller forskningsinstitutioner. Omvärldsspanare finns i förvaltningarna och ingår i nätverk. Det anordnas framtidsdagar där spaningar presenteras som sedan tas med in i centrala planeringsprocesser. Det finns som sagt var många exempel på att kommunen verkar i olika nätverk och andra sammanhang inom alla verksamheter. Omvärldspaning och externa kontakter bejakas dessutom av ledningen.

Kreativitet och innovationer

Skellefteå kommun har inget tydligt system för att stimulera och fånga medarbetarnas kreativitet. Trots avsaknad av metod och systematik så upplever drygt tre av fyra medarbetare att det inom deras arbetsgrupp finns ett klimat som uppmuntrar delaktighet, och att de själva har möjlighet att komma med synpunkter innan beslut fattas, enligt den senaste medarbetarundersökningen. Det finns också några exempel på där idéer och förslag lett till förändring. Enligt intervjuerna är budskapet till nyanställda - våga göra fel!

Ett utvecklingsområde är ändå att tydligare betona vikten och kraften i att stimulera och efterfråga förslag och idéer från medarbetarna. Det finns enkla metoder. Exempelvis prövas för närvarande en modell i ett utvecklingsprojekt mellan SKL och fem kommuner.

IT-stöd

Kommunen är väl framme när det gäller utveckling och tillämpning av IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet.

Arbetet styrs av en E-strategi och den nyinrättade avdelningen på kommunledningskontoret, Kvalitet & förnyelse, har ett uttalat uppdrag stödja verksamhetsutveckling med genom användande av modern IT/IT-arkitektur och E-service.

| Styrkor | Förbättringsmöjligheter |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Mångårig och medveten satsning på att förändra en arbetskultur från ett verksamhetsperspektiv till ett brukar- och kvalitetsorienterat perspektiv • Kvalitet och förnyelse en resurs och stöd för ett dynamiskt kvalitetsarbete • Kundtjänst ett centralt nav och motor i kvalitetsarbetet • Aktivt kvalitetsarbete på förvaltningsnivå • Omvärldsspaning och externa kontakter för att lära och utveckla bejakas | <ul style="list-style-type: none"> • Kartlägg kvalitetsarbetet inom respektive förvaltning för att bättre kunna ge centralt stöd • Utveckla ett arbetssätt som tydligare stöder och uppmuntrar kreativitet och goda idéer • Uppmärksamma och sprid goda idéer och innovationer internt och externt • Fortsätta uppmuntra verksamheter till att utmana sig själva genom att jämföra sig med andra och delta i nationella tävlingar ex. Göta-Priset |

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

| Rubriker | Poäng |
|---|-------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Strategier för samhällsbyggande • Samarbete med civilsamhället • Samarbete med kulturlivet • Stöd till näringslivet • Internationella kontakter • Hållbar utveckling | 78 |

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.

Strategier för samhällsbyggande

Inom området samhällsbyggnad finns det på kommunövergripande nivå flera strategier eller liknande som reglerar och styr inriktningen på kommunens arbete. Exempelvis energi- och klimatsstrategi, kulturplan, tillväxtplan och en plan för samarbetet med näringslivet.

Strategier som skulle kunna stärkas är sådana som beskriver inriktningen på samarbetet med frivilligkrafter och kommunens arbete på den internationella arenan..

Samarbete med civilsamhället

Skellefteå kommun har ett väl uppbyggt system för ekonomiskt stöd till föreningsverksamhet och andra civila aktörer. Här följer några exempel inom olika områden.

Via FRIS (förebyggande rådet) vidtas en mängd åtgärder; Uppsökande arbete i riskmiljöer, Brottsförebyggande arbete, Föreningsstöd både via Fritidskontoret och Socialkontoret. Fritidskontorets föreningsutvecklare ger för övrigt stöd till nybildade föreningar och hjälper till med utbildning. Trygghetsvandringar genomförs regelbundet in kommunen. I de nätverk som finns på grundskolan samt gymnasieskolorna bedrivs nattvandring via föräldrar, kommunen har organiserad nattvandring via förening som får kommunal stöttning ekonomiskt. Samordnare, nätverk, samverkan kring det brottsförebyggande arbetet är väl fungerande. Projektet "En hjälpsam hand" i Skellefteå startades av kommunen med viljan att skapa glädje, gemenskap och tillhörighet bland ensamma äldre i samhället. En frivillig resursgrupp, FRG, är en form för samarbete mellan kommun och frivilliga, som ger kommunen tillgång till extra personalresurser vid extraordinära händelser och andra kriser. I dagsläget ingår cirka 20 personer i gruppen, som alla fått utbildning.

Skellefteå kommunen satsar mycket resurser på friluftsliv- och kulturliv. Ett rikt utbud har varit prioriterat under många år. Det finns exempelvis ett badhus i vart och ett av de åtta orterna, vilket måste vara unikt i Sverige. Utbudet är som sagt var stort inte minst inom barn- och ungdomssidan och ett besök på kommunens hemsida kan rekommenderas.

Här följer några exempel på några återkommande aktiviteter som kommunen medverkar kring Stadsfesten, Trästockfestivalen, Matfesten, Berättarfestival, Dans i novembermörkret.

Skellefteå kommuns kulturplan är för övrigt en del av Region Västerbottens kulturplan. Den regionala kulturplanen var en förutsättning för att Region Västerbotten i år för första gången kunnat gå in i den statliga samverkansmodellen. Skellefteå kommuns kulturplan innehåller sju prioriterade områden och är framtagna i dialog och samverkan med kulturinstitutioner, kulturverksamheter, företrädare för civila samhället samt medborgare. Som exempel på dessa områden kan kulturhus, kulturskola och utveckling av biblioteken nämnas. Kommunen har etablerat flera mötesplatser där man träffar olika aktörer på den kulturella scenen och man delar även ut tre olika stipendier inom kulturområdet.

Stöd till näringslivet

Kommunen har en styrgrupp för näringslivsfrågor tillsammans med representanter från näringslivet. En detaljerad plan för samverkan med näringslivet finns.

Den följs upp löpande. En gång per år bjuds alla som är intresserade från näringslivet till en årsstämma. Även där görs en utvärdering av året som gått och om löften från de berörda parterna har infriats. De aktiviteter som bär en kostnad planeras in och tas upp i budgeten.

Förutom detta löpande arbete finns, i kommunen, en årlig budget om 20 mnkr för näringslivsåtgärder. Budgeten följs upp sju gånger per år. Utveckling av samarbetet med näringslivet är högt prioriterat och sker ständigt.

Skellefteå kommun har en särskild enhet – Tillväxt Skellefteå, som har tre spetsområden: Näringslivsutveckling, European Office och Campusutveckling, som alla har som huvuduppgift att stimulera och verka för ett växande samhälle. Inom de tre spetsområdena hjälper kommunen företag, organisationer och handlingskraftiga medborgare med råd, stöd och vägledning i olika frågor. Här erbjuds service och tjänster kring exempelvis nyetableringar, EU-finansiering och kompetens till företag.

Tillväxt Skellefteå har i sin grund ett nära samarbete med företag, företagarorganisationer och myndigheter. Tillväxt Skellefteås uppgift är att skapa förutsättningar för en positiv utveckling av det befintliga näringslivet, samt hjälpa till vid expansion, nyetablering eller andra verksamhetsförändringar. Kontoret ska vara en länk mellan företagen och kommunen samt marknadsföra kommunen som etableringsort, ge råd och förmedla kontakter. Kommunstyrelsen har inrättat en pådrivar- och strategigrupp med fem ledamöter varav tre från näringslivet och två från kommunen. Kommunstyrelsens ordförande bjuder för övrigt in företag till frukostmöte 4 gånger per månad. Kommunen har även en heltidsanställd företagslots och rådgivning och utbildning är ett starkt område exempelvis genom EntreprenörCentrum, NyföretagarCentrum, Jobs and society, Verksamt.se och Export. Den sistnämnda ger bland annat service kring att auskultera marknader utomlands.

Erasmus är ett utbytesprogram för små- och medelstora företag inom EU. Skellefteå kommun är den första svenska kommunen att kunna erbjuda sina nya företagare möjlighet att delta i utbytesprogrammet.

Skellefteå kommun blev utsedd till Årets företagarkommun 2012, bland Västerbottens alla kommuner.

Internationella kontakter

Kommunen har 6 vänorter i olika länder Brahestad i Finland, Lögstör i Danmark, Mo i Rana i Norge, Pardubice i Tjeckien, Tallinn i Estland och Tongling i Kina. Det sker regelbundet erfarenhetsutbyte. Utbytet har bland annat resulterat i att affärskontakter knutits mellan länderna. Jinja och Skellefteå samarbetar exempelvis för att bättre ta till vara på tankar och idéer från barn och unga och ett nytt erfarenhetsprojekt handlar om turismutveckling.

Skellefteå kommun har nyligen avslutat ett fyraårigt uppdrag från den europeiska kommissionen och generaldirektoratet för kommunikation att driva ett informationskontor i form av det europeiska nätverket Europe Direct. Övriga samarbetspartners var finansörer är Västerbottens läns landsting, Region Västerbotten, och Umeå kommun. Europa Direkt jobbar även nära EuropaForum Norra Sverige, North Sweden och Den Globala Skolan.

Det finns för övrigt exempel på internationellt samarbete/utbyte inom alla förvaltningar.

Ett förbättringsområde kan vara att på kommunövergripande nivå förtydliga den strategiska inriktningen kring det internationella arbetet och utbytet och följa upp resultatet.

Hållbar utveckling

Kommunen har en energi- och klimatstrategi med bäring på miljö och ekonomi (delvis även hälsa). Den berör alla kommunens verksamheter och följs upp löpande.

Vid framtagandet av planen hämtades idéer/synpunkter in från alla kommunens bolag och nämnder vilket gjorde att den utvecklades efterhand innan den gick till kommunfullmäktige för beslut för ca ett år sedan.

Eftersom målen i strategin är mätbara och följs upp löpande är avsikten att de inte ska förändras under strategins livslängd (som är 2020 p g a EU 2020) om det inte är nödvändigt. Det sociala perspektivet finns inte med i strategin. Den minsta gemensamma nämnaren för de tre hållbarhetsområdena är styrkort och budget. Alla tre områdena berörs i styrkortet. I budgetarbetet finns investeringsmedel avsatta till både miljöinvesteringar och till en social investeringsfond.

I strategin ingår exempelvis ett energieffektiviseringsprogram som omfattar kommunen och alla kommunens bolag. Målet är att sänka energiförbrukningen med minst 20 % fram till 2016. Sista december 2012 hade kommunen kommit halvvägs. Ett annat gott exempel är projekt ”Grön rutt” som syftar till att öka säkerheten och skona miljön. Genom att placera alla postlådor och sopkärl i villakvarterens yttervarv behöver post- och sopbilen bara köra ett varv runt kvarteret, i stället för två. Samarbetsprojektet Grön rutt har testat förändringen hos 240 hushåll på Sunnanå och nu finns det en genomförandeplan för hela Skellefteå fram till år 2015.

| Styrkor | Förbättringsmöjligheter |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Kommunens stöd till förenings- och kulturliv • Rikt och brett utbud av friluftsliv- och kulturliv • Kommunens stöd och samarbete med näringslivet • Många exempel på internationellt utbyte och konkret samarbete • Systematiskt miljö- och klimatarbete. ”Grön rutt” och energieffektiviseringsprogrammet är goda exempel | <ul style="list-style-type: none"> • Förtydliga kommunens ambition kring att samverka med/stödja frivilligkrafter i arbetet med att utveckla lokalsamhället och stärka välfärdsuppdraget? • Förtydliga en väg in för oorganiserade volontära krafter som vill bidra för kommunens bästa. Utveckla konceptet ”En hjälpande hand” • Ta fram en plan/idé/inriktning för kommunens internationella samarbete och följa upp den samma |

4 Översikt av poängfördelning

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

| 1. | Offentlighet och demokrati | Uppnått | Max | Procent |
|-----------|---|----------------|------------|----------------|
| 1.1 | Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information? | 13 | 15 | 85% |
| 1.2 | Hur informeras medborgarna? | 15 | 20 | 76% |
| 1.3 | Hur informeras medborgarna om resultat? | 11 | 25 | 46% |
| 1.4 | Hur främjas medborgardialog och deltagande? | 22 | 30 | 74% |
| 1.5 | Etik - hur hantera korruption? | 7 | 10 | 75% |
| | | 69 | 100 | 69% |

| 2. | Tillgänglighet och brukarorientering | Uppnått | Max | Procent |
|-----------|--|----------------|------------|----------------|
| 2.1 | Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering? | 14 | 15 | 90% |
| 2.2 | Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande? | 20 | 25 | 82% |
| 2.3 | Hur Informerar kommunen om service och tjänster? | 11 | 15 | 71% |
| 2.4 | Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet? | 10 | 15 | 67% |
| 2.5 | Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar? | 10 | 15 | 66% |
| 2.6 | Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare? | 11 | 15 | 70% |
| | | 75 | 100 | 75% |

| 3. | Politisk styrning och kontroll | Uppnått | Max | Procent |
|-----------|--|----------------|------------|----------------|
| 3.1 | Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning? | 14 | 15 | 90% |
| 3.2 | Styrs kommunen av tydliga politiska mål? | 21 | 25 | 83% |
| 3.3 | Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen? | 17 | 25 | 67% |
| 3.4 | Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå? | 16 | 20 | 78% |
| 3.5 | Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän? | 10 | 15 | 65% |
| | | 76 | 100 | 76% |

| 4. | Ledarskap, ansvar och delegation | Uppnått | Max | Procent |
|-----------|--|----------------|------------|----------------|
| 4.1 | Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation? | 11 | 15 | 70% |
| 4.2 | Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation? | 8 | 10 | 82% |
| 4.3 | Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete? | 10 | 20 | 50% |
| 4.4 | Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen? | 7 | 15 | 49% |
| 4.5 | Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter? | 15 | 20 | 76% |
| 4.6 | Hur bedrivs kommunens ledarutveckling? | 16 | 20 | 79% |
| | | 67 | 100 | 67% |

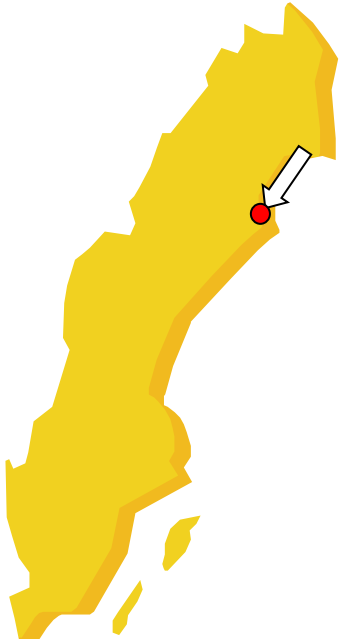
| 5. | Resultat och effektivitet | Uppnått | Max | Procent |
|-----------|---|----------------|------------|----------------|
| 5.1 | Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling | 11 | 15 | 70% |
| 5.2 | Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen | 12 | 20 | 60% |
| 5.3 | Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll | 14 | 20 | 68% |
| 5.4 | Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat? | 13 | 15 | 83% |
| 5.5 | Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering? | 14 | 20 | 70% |
| 5.6 | Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet? | 6 | 10 | 58% |
| | | 68 | 100 | 68% |

| 6. | Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik | Uppnått | Max | Procent |
|-----------|---|----------------|------------|----------------|
| 6.1 | Finns en kommunövergripande personalstrategi? | 11 | 15 | 75% |
| 6.2 | Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare". | 12 | 20 | 60% |
| 6.3 | Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling? | 17 | 25 | 70% |
| 6.4 | Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer? | 10 | 15 | 65% |
| 6.5 | Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete? | 12 | 15 | 77% |
| 6.6 | Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)? | 6 | 10 | 59% |
| | | 68 | 100 | 68% |

| 7. | Verksamhetsutveckling | Uppnått | Max | Procent |
|-----------|--|----------------|------------|----------------|
| 7.1 | Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling? | 11 | 15 | 70% |
| 7.2 | Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling? | 17 | 25 | 66% |
| 7.3 | Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan? | 15 | 20 | 74% |
| 7.4 | Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer? | 10 | 20 | 50% |
| 7.5 | Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet? | 15 | 20 | 77% |
| | | 67 | 100 | 67% |

| 8. | Kommunen som samhällsbyggare | Uppnått | Max | Procent |
|-----------|--|----------------|------------|----------------|
| 8.1 | Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande | 10 | 15 | 64% |
| 8.2 | Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället? | 12 | 20 | 62% |
| 8.3 | Hur samverkar kommunen med kulturlivet? | 20 | 20 | 100% |
| 8.4 | Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet? | 14 | 15 | 93% |
| 8.5 | Hur arbetar kommunen med internationella kontakter? | 7 | 10 | 66% |
| 8.6 | Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt) | 16 | 20 | 79% |
| | | 78 | 100 | 78% |

5 Kortfakta om Skellefteå kommun

| | | |
|--|--------------------|--|
| Folkmängd | Ca 72 000 |  |
| Antal anställda | 7 609 | |
| Partier som ingår i styret efter valen 2010 | S i egen majoritet | |
| | | |

”Skellefteå är en fantastiskt spännande stad. Norrlänningarna är mer finska än finnarna själva. Man är inte så upptagen av ord och floskler, men testar och tutar och kör. Skellefteås utveckling till mediestad, med en rad unga och pigga företag med bland annat reklam i världsklass, är imponerande.”

Alf Rehn, professor i företagsekonomi