



Avdelningen för Ekonomi och styrning

Kommunkompassen

Analys av Umeå kommun

19-21 september 2007

Innehåll:

1. Vad är Kommunkompassen?
2. Umeå kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång
3. Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden
4. Poängsammanställning

Leif Eldås, Sveriges Kommuner och Landsting

Lena Tegenfeldt, Uddevalla kommun

1 Vad är Kommunkompassen

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget har arbetats fram 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 Kommunkompassen som ett av flera instrument för kommunal kvalitetsutveckling. Arbetet sker i samarbete med Harald Baldersheim och Morten Ögård, Oslo Universitet. Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Vid en utvärdering inhämtar oberoende experter information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller 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. Det är viktigt att framhålla att Kommunkompassen inte utvärderar verksamheten i sig utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen. De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokratisk kontroll
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän
- Ledning, decentralisering och delegering
- Kontroll och rapportering
- Personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Samhällsbyggnad.

En kommun som utvärderas med hjälp av Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Rapporten innehåller en kvalitativ beskrivning av kommunens sätt att arbeta och en poängsättning som knyts till en stor mängd delfrågor. Detta skapar goda förutsättningar för att lära genom jämförelser med andra kommuner som också utvärderats.

2 Umeå kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Allmänt om Umeå kommun

Umeå stad ligger i västerbotten och är vackert belägen där Umeälven söker sig ut mot Bottenviken. Förutom centralorten Umeå stad finns ytterligare några större tätorter exempelvis Holmsund, Hörnefors och Sävar.

Det finns ett brett utbud av yrkesområden och arbetsplatser i Umeå och ca 11 000 företag är verksamma i kommunen. De största offentliga arbetsgivarna är Norrlands universitetssjukhus, två universitet - Umeå Universitet och Sveriges Lantbruksuniversitet, samt kommunorganisationen som har drygt 11 000 anställda. Det finns ett antal större företag i kommunen exempelvis Volvo Lastvagnar, ÅLÖ - maskiner, Amer - Sham Biosciences, Astra Zeneca och Partek Forrest. Runt Universitetscampusen och i Uminova Science Park frodas ny tillväxt inom ett antal olika branscher.

Två europavägar, färjeförbindelse till Vasa, tågförbindelse med Stockholm/Göteborg, samt flygplatsen gör att Umeå trots sitt nordliga läge ligger nära till både nationella och internationella resmål. Botniabanan kommer att stärka den positionen framöver.

Umeå kommun är länets största avseende befolkning. Befolkningen består av ca 112 000 invånare. Kommunen expanderar och befolkningsökningen har legat en bra bit över 1000 personer per år de flesta åren sedan 1975, då befolkningen uppgick till 75 000 personer. Medelåldern i kommunen är förhållandevis låg, 37 år, vilket har sin största orsak i att Umeå är en universitetsort med omkring 29 000 studenter. Umeå har satt upp ett tillväxtmål om att nå upp till 150 000 invånare till år 2050.

Kommunorganisationen

Innevarande mandatperiod så styrs Umeå politiskt av Socialdemokraterna i minoritet. Socialdemokraterna söker genom samverkan med övriga partier få så bred majoritet som möjligt i olika frågor.

Mandatfördelningen i Kommunfullmäktige är fördelad enligt följande tabell.

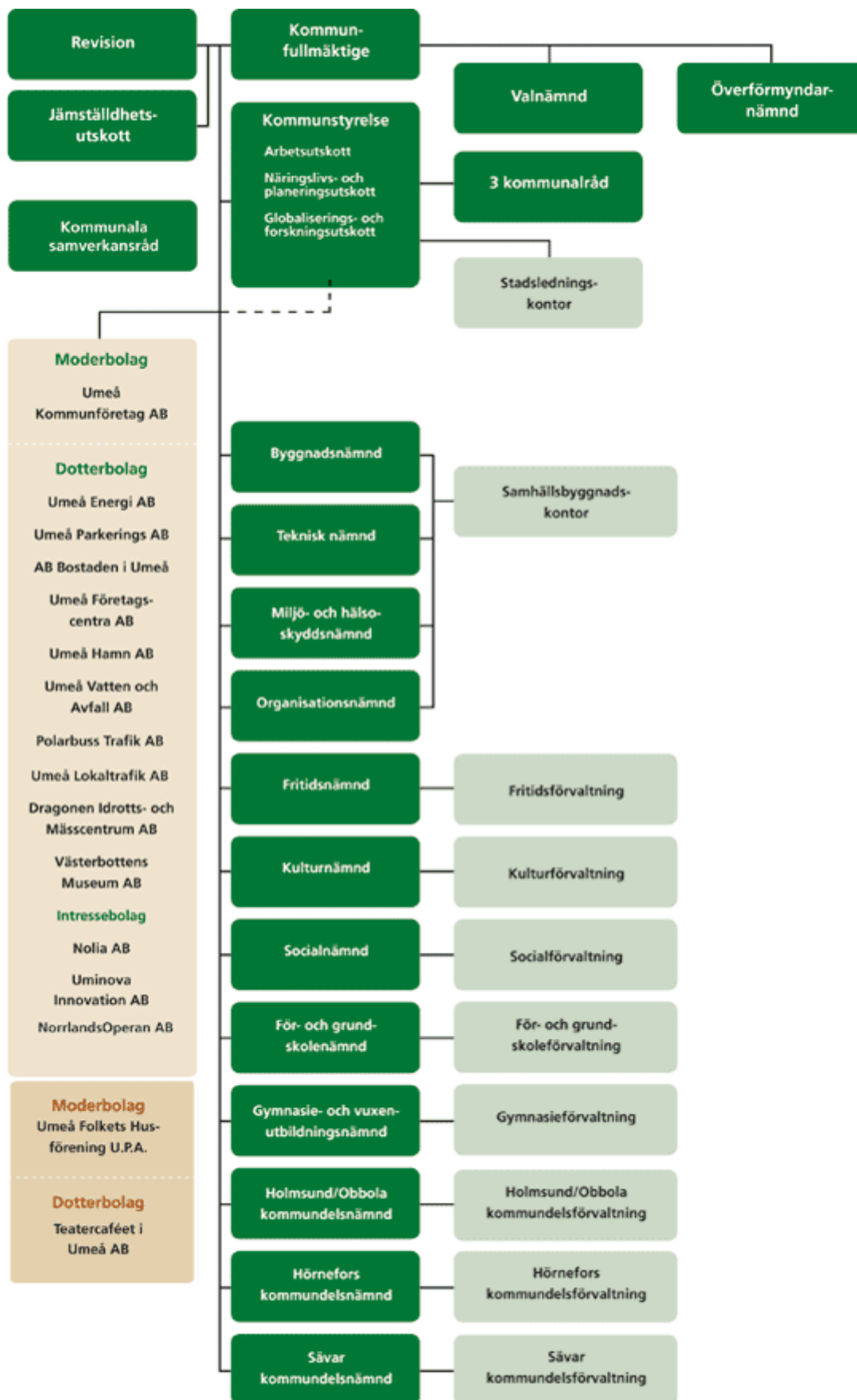
Tabell 1 Mandatfördelningen i KF

	m	c	fp	kd	mp	s	v	övr
2002	5	7	8	4	4	26	8	3
2006	9	7	5	4	5	26	6	3*

* Rättvisepartiet socialisterna

I kommunstyrelsen fördelas platserna så här: Socialdemokraterna 6, Folkpartiet 1, Vänsterpartiet 2, Centerpartiet 2, Moderaterna 2, Kristdemokraterna 1 och Miljöpartiet 1 stycken ledamöter.

Kommunen är i huvudsak organiserad enligt det klassiska ”en nämnd - en förvaltning” med sammanlagt 19 nämnder och utskott. Vid sidan av den klassiska nämnd och förvaltningsstrukturen finns ett par undantag i form av tre kommundels förvaltningar under varsin nämnd samt en förvaltning, samhällsbyggnadskontoret, som styrs av fyra nämnder.



Utvärderingen

Utvärdering av Umeås kommun genomfördes i september 2007 och är kommunens tredje och bygger på resultaten från de två tidigare utvärderingarna 2003 och 2005. Resultatet i denna rapport förhåller sig till de tidigare utvärderingarna såtillvida att redovisningen till stora delar fokuserar på förhållanden som har förändrats. Värt att nämna är också att en revision av verktyget genomfördes under 2007, vilket innebär att det inom några enstaka frågeområden ställs större krav på kommunernas arbete än tidigare. Det påverkar dock poängsättningen endast marginellt.

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

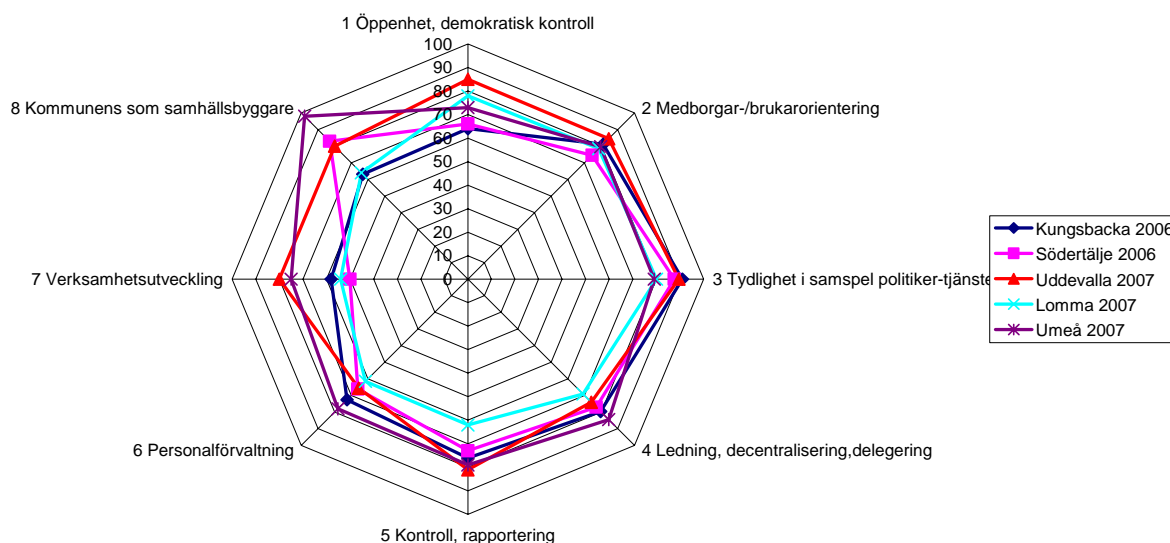
Sammanfattning av poäng

I tabell 2 redovisas resultaten från Umeås tre genomförda utvärderingar utifrån respektive huvudområde. På följande sida visas ett grafiskt spindeldiagram där Umeås poäng jämförs med de fem kommuner som nominerades till Sveriges kvalitetskommun 2007.

Tabell 2 Umeå kommuns poäng 2003, 2005 och 2007

	2003	2005	2007
1 Offentlighet och demokratisk kontroll	56	66	73
2 Tillgänglighet/medborgar- och brukarorientering	55	69,5	79,5
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän	64,5	80	79
4 Ledning, decentralisering och delegering	71,5	82,5	84,5
5 Kontroll och rapportering	45	71	79
6 Personalpolitik	68,5	78	78
7 Verksamhetsutveckling	57	71	75
8 Kommun som samhällsbyggare	80	90	98
TOTALT	497	608	646

Nominerade kvalitetskommuner 2007



Sammanfattning av utvärderingen

I bedömningen av det *politiska systemet* så anför den politiska ledningen kommunens utveckling genom den väl förankrade styrmodellen med en målbild för vad som ska uppnås som övergripande utgångspunkt. Genom en framgångsrik presstrategi och bra informationsflöde som berör det politiska arbetet har kommunen även lagt en god grund för dialog med Umeåborna kring kommunens framtida utveckling.

När det gäller *produktionssystemet* så var kommunens ambition att samverka för att lära, utvecklas och effektivare lösa uppgifter, hög även vid tidigare utvärderingar. Men frågan är om inte kommunen ytterligare positionerat sig som en av de mer omvärldsspanande och samverkanssökande kommunerna i landet. För att utveckla servicen utgör naturligtvis kvalitetssystemet en viktig del i kommunens styrmodell. En styrmodell som med framgång förankrats i kommunorganisationen och där kvalitetsdimensionerna präglar utvecklingsarbetet.

En inte obetydlig del i kommunens goda resultat är även att chefer på enhetsnivå upplever att administrativa system och support, som stöder deras ledningsuppdrag, håller hög kvalitet. Uppstår problem så finns en utbredd samverkanskultur som gör att man hjälps åt för att hitta lösningar. Förutsättningar och kulturer som är oerhört viktiga för cheferna ska kunna verka effektivt och nå framgång i sina uppdrag.

Det *personalpolitiska området* kännetecknas sammantaget ett välstrukturerat, systematiskt och föredömligt arbete för andra kommuner att inspireras av. Kommunen har i förhållande till tidigare utvärderingar bland annat utvecklat sitt övergripande arbete kring kompetenskartläggning och kvalitetssäkring av medarbetarsamtal. Det gäller även arbetet kring E-rekrytering och samtliga annonser finns exempelvis på hemsidan och som arbetssökande kan man få hjälp via en help-desk.

Det höga resultatet inom *området samhällsbyggnad* förklaras i huvudsak av kommunens långsiktiga och förankrade tillväxtfokus i samverkan med kommuner inom regionen och med näringslivet. En bidragande orsak är även kommunens medvetna satsning på kulturlivet som en motor för Umeås utveckling. Med kulturlivet i fonden drivs kommunen framåt i en anda som präglar anställda och arbetet i organisationen. En anda som i de intervjuade grupperna präglades av stolthet, nyfikenhet och kompetens.

Avslutningsvis vill utvärderarna även lyfta Umeås förtjänstfulla och innovativa arbete för att synliggöra svensk offentlig service på den internationella arenan. Det är viktigt att svenska kommuner och landsting framträder som goda exempel inom ramarna för de internationella plattformar som etablerats för utbyte och lärande inom Europa och övriga världen. I detta sammanhang är Umeå kommun framgångsrikt och det stärker Sverige och svenska kommuners varumärke gentemot omvärlden.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta huvudområden

Område 1 Offentlighet och demokratisk kontroll

- 1.1 Hur informeras invånarna?
- 1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?
- 1.3 Hur informeras invånarna om resultatet?

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Umeåbornas 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. Inriktningen på arbetet kan utformas på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt inom ramarna för den egna partiorganisationen och 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. Inom området offentlighet och demokratisk kontroll uppnår kommunen 73 poäng. En förbättring med sju poäng i förhållande till utvärderingen 2005.

Information

Informationsområdet är ett starkt område i Umeå trots att man saknar en del serviceaktiviteter som efterfrågas och belönas i Kommunkompassen exempelvis egen tidning eller köp av fast spaltutrymme i lokaltidningen för att nå ut med information. Nyhetsbrevet som utkommer en gång i månaden är en informativ produkt med många spridningskanaler. Precis som vid tidigare utvärderingar så bevakas Umeå kommun intensivt av två dagstidningar, Västerbottenkuriren och Västerbottens Folkblad. Dessa medier har blivit huvudkanalen för Umeå kommun när det gäller att föra ut aktuell information.

Kommunens pressinformatör bär med framgång ansvaret för att systematiskt förse medierna med pressutskick kring aktuella kommunala nyheter. Presskonferenser genomförs efter möten i KF, KS och KS-AU. Förutom de nämnda dagstidningarna bevakas kommunen av två lokala TV-kanaler och en lokalradiokanal. En annan strategi för att föra ut kommuninformation, är att skicka ut kommunens personaltidning via kommunens lönebesked till drygt 11 000 anställda. Detta ger en spridning av information till ett stort antal hushåll i kommunen.

Vad avser allmänhetens tillgång till handlingar som berör politiska beslut och uppföljningar är Umeå ett gott exempel i många avseenden, inte minst genom en prenumerationstjänst. Kommunfullmäktige och samtliga nämnders sammanträdestider, föredragningslistor och protokoll (med undantag av två nämnder) finns tillgängliga via hemsidan.

Vid föregående utvärdering angavs att kommunen genom sitt diarium även gjorde handlingar tillgängliga via Internet vilket innebar att den intresserade kunde söka handlingar direkt på nätet. Denna service kunde inte utvärderarna identifiera denna gång. Ungefär hälften av nämnderna anger dock viktiga nyckelord kopplade till respektive protokoll, vilket underlättar sökning efter uppgifter. Men fortfarande tillhandahåller inte samtliga politiska organ fullständiga handlingar eller prenumerationstjänst på handlingar. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att genomföra detta för KS och inom alla nämnder.

2006 invigdes Kommunhörnan på stadsbiblioteket. Kommunhörnan är en service där man själv, via en kommunterminal med www.umea.se, kan söka information och service, ställa frågor och lämna synpunkter om allt som rör kommunens verksamheter. Kommunhörnan bygger på självservice. Behövs mera hjälp eller information kan man via terminalen kontakta kommunens växel eller ett antal förhandsinställda telefonnummer. Här kan också kommunens olika verksamheter hålla informationsmöten och ställa ut informationsmaterial.

Kommunen har tagit fram en populärversion av årsbudget och verksamhetsplan. Här anges på ett relativt lättläst sätt hur kommunen ska fördela resurser under året och mål för det långsiktiga arbetet i kommunen. Denna broschyr finns tillgänglig på kommunens hemsida och den har skickats hem till alla anställda. Det finns framtaget en liknande broschyr som beskriver gymnasieskolans arbete de kommande åren.

Under Kvalitetsmässan i Göteborg utsågs för övrigt Umeå till Sveriges IT-kommun. Priset delas ut till den kommun som på bästa sätt har använt IT i sin utveckling och förbättring av kommunens demokrati och verksamhet. Juryns motivering löd, "Umeå visar med både bredd och innovationsförmåga att IT är vår tids viktigaste verktyg för att stärka välfärden."

Informationsområdet i Umeå kommun kännetecknas sammanfattningsvis av fortsatt utveckling genom en tillgänglig och innehållsrik hemsida som bas samt en offensiv presstrategi. För den som aktivt söker information finns således mycket att tillgå genom flera källor och kanaler.

Engagemang och inflytande

Umeås kommun har i tidigare utvärderingar haft en strategi avseende demokratiarbete. Det utgjordes av en tydlig viljeinriktning att medborgarperspektivet och demokratisk påverkan främst ska ske via de politiska partiernas arbete. Därför användes inte kommunorganisationen i någon större utsträckning för att öka medborgarnas direktaccess till beslutsprocesser som sker inom KF, KS eller nämnder. Ett sådant inflytande premieras i Kommunkompassen.

En anledning till att kommunen förbättrat sitt resultat inom huvudområdet beror delvis på att man i viss mån tummat på ovanstående strategi och utvecklat området engagemang och inflytande.

Inom den fysiska planprocessen fanns även tidigare intressanta exempel på direkt medborgarpåverkan. Ett aktuellt exempel är ett ärende om stadsförnyelse dit medborgarna bjudits in genom ett utskick till alla hushåll och företag. Här har kommunen sökt dialog kring en planerad bebyggelse på den centrala "Ön". Modellen för dialog inleddes före samrådshandlingen har engagerat många medborgare och väckt stort medialt intresse.

Medborgarna kan skicka e-post, ringa eller skriva till enskilda politiker, för att göra dem uppmärksamma på vad de tycker. Alla politiker finns på hemsidan med telefonnummer och e-postadress. Det finns även adresser och telefonnummer, samt länkar till de lokala partiernas expeditioner och hemsidor. Systemet "Tro-int" gör det lätt att hitta rätt politiker och rätt uppdrag.

Kommunens interna telefonkatalog finns sökbar på Internet. Telefonnummer och e-postadress finns angivet för de flesta förvaltningarnas anställda. Det finns även sökmotor för att finna e-postadresser till samtliga kommunens anställda. På hemsidan är för övrigt ljudupptagningar från kommunfullmäktiges sammanträden tillgängliga.

Diskussionsforum är en kanal på hemsidan där Umeåborna kan skriva ett inlägg som kanaliseras till de förtroendevalda som sedan svarar. Med hjälp av Medborgarslussen kan man även lämna synpunkter och frågor utan att känna till vilken person eller förvaltning som kan besvara frågan. Fråga eller synpunkten registreras och skickas till rätt person.

I kommunen finns ungdomsombud inom varje skolområde som träffar förtroendevalda med regelbundenhet. Inför träffarna bestämmer ombuden ett tema som man vill diskutera. Ombuden har exempelvis påverkat utvecklingen i vissa lokalfrågor inom skolan. "Tycka" är ett annat forum för Unga som administreras av tjänstemän organisationer men är kopplat till det partipolitiska arbetet. Kommunen diskuterar för närvarande ungdomsparlament och medborgarförslag. Inom Socialtjänsten förs dialog kring framtagandet av socialtjänstplan med handikappråd och pensionärsråd.

Det mest innovativa och intressanta greppet är att kommunen anställt tre heltidsanställda ungdomar som har uppdraget att kritiskt granska både demokratiska processer och annat arbete i kommunen för att ifrågasätta traditioner och även skapa opinion kring frågor och utmaningar.

Presentation av resultat

Kommunen har sedan 2005 etablerat en lättillgänglig plattform på hemsidan under rubriken "Ekonomi och kvalitet". Där har man samlat dokument som dels beskriver kommunens mål och budget men även innehåller bland annat årsredovisningar, kvalitetsdokumentation, resultatjämförelser kring hur väl Umeå står sig i konkurrens med andra kommuner samt resultat från brukarundersökningar. På nämnds nivå har skolan och äldreomsorgen kommit längst med att publicera resultat exempelvis i form av resultat från brukarundersökningar och kvalitetsrapporter.

Inom ramarna för samverkan inom ett nätverk för informatörer och ett jämförande kvalitetsnätverk arbetar kommunen även med att i två steg utveckla kommunikationen av resultat till medborgarna.

- Steg 1: Kommunen kartlägger vilka brukarundersökningar och resultat som finns och hur de kan göras synliga/synligare på webben.
- Steg 2. När nya undersökningar och resultat tillkommit efter förvaltningarnas och kvalitetsnätverkets arbete ser kommunen till att dessa publiceras.
-

Årsredovisningen går för övrigt att utveckla så att den i större utsträckning ger en systematisk sammanställning av resultat kontra uppsatta mål.

På hemsidan publiceras även hälsbokslut med jämförelser mellan förvaltningar avseende nöjd medarbetarindex, långtidssjukskrivna, sjukdagar per årsarbetare och tillsvidareanställda/visstidsanställda.

Styrkor

- **Framgångsrik presstrategi och bra informationsflöde genom befintliga kanaler.**
- **Prenumerationstjänst.**
- **Tydlig och innehållsrik hemsida.**
- **Kommunhörnan.**
- **Diskussionsforum via hemsidan.**
- **”Tro-int”**
- **Medborgardialogen kring ”Öns” utveckling, socialtjänstplanen och lokalöversyn inom skolan.**
- **Kritiskt granskande ungdomar och ungdomsombud**
- **”Ekonomi och kvalitet” på hemsidan. Gott exempel.**

Förbättringsområden

- **Handlingar tillgängliga på hemsidan.**
- **Tillhandahålla datorer på kommersiella platser/offentliga rum för grupper med låg tillgång.**
- **Fullmäktigedialog med medborgarna kring budget.**
- **Medborgarförslag.**
- **Fortsätt utveckla och samla resultatbilder i ”Ekonomi och Kvalitet”.**
- **Utveckla årsbokslutet så att det ger en systematisk sammanställning av resultat kontra uppsatta mål.**

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

- 2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?
- 2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?
- 2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?
- 2.4 Genomförs medborgar- och/eller brukarundersökningar?
- 2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?
- 2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare och vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster. 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. Inom området tillgänglighet och brukarorientering uppnår kommunen 79,5 poäng. En förbättring med tio poäng i förhållande till utvärderingen 2005, vilket är den största förbättringen i utvärderingen.

Brukaren i centrum

Umeå kommun följer samma övergripande upplägg kring att kommunicera och tillämpa dimensionerna prestationer, resurser, inre kvalitet och yttre kvalitet i sitt kvalitetssystem. Systemet är väl etablerat i hela kommunorganisationen. Begreppet ”yttre kvalitet” innefattar hur kommunen på olika nivåer förhåller sig till brukaren, återfinns och nämns återkommande i dokument och intervjuer. Verksamhetsuppföljning görs genom ”yttre kvalitet” med fokus på servicen utifrån ett brukarperspektiv. De gemensamma begreppen utgör en samlande och kommunövergripande faktor som tycks ha stor styrkraft i organisationen.

Ett utvecklingsområde kunde vara att även utanför kommunorganisationen i större utsträckning synliggöra dessa dimensioner och värden för medborgarna som ju är potentiella brukare.

Granskar man visioner och mål i övergripande styrdokument har inte dessa samma fokus på kommunens kärnverksamhet och med brukarfokus. Övergripande mål och visioner är i huvudsak fokuserade på tillväxtskapande och utveckling utifrån ett medborgar- och företagarperspektiv.

Brukarfokusering återfinns även i det stora antal kvalitetsdeklarationer som Umeå tagit fram och som är vägledande för kommunens service. Totalt finns det över 100 deklarationer för olika verksamheter. Dessa deklarationer beskriver vad brukaren kan förvänta sig från en specifik tjänst och har arbetats fram utifrån en dialog mellan politiker, tjänstemän och brukarföreträdare och processen är ett gott exempel för andra kommuner som är i fas med att påbörja ett sådant arbete.

Information om serviceleverantörerna i kommunen

Umeås hemsida på Internet är den huvudsakliga kanalen för att föra ut information kring organisation och tjänster. Sedan utvärderingen 2005 har kommunen utvecklat informationen kring varje enskild serviceenhet och de är väl beskrivna på hemsidan även driftsform och en beskrivning av verksamhetens inriktning och profil.

För att underlätta för synsvaga, finns möjlighet att på hemsidan anpassa text och ”höra” på det som står skrivet. För att underlätta sökmöjligheter på hemsidan, finns en visuell och ”klickbar” guide ”Vem gör vad i kommunen?” Vanliga frågor och svar finns samlat under en gemensam rubrik.

Skriftlig information i Umeå är utformad efter en gemensam grafisk profil, vilket är en fördel för brukare. Det går lätt att identifiera kommunen som avsändare av materialet och enhetlighet ger bilden av en sammanhållen organisation med ett gemensamt ansvar. Alla verksamheter skickar ut någon form av egen information. Grundskolor och gymnasier skickar t.ex. ut information om alla sina skolor. Ett intressant exempel på informationsspridning bland brukare är äldreomsorgens besök hos alla 75-åringar för att informera om kommunens tjänster.

Kommunen saknar medborgarkontor men har inrättat en form av virtuellt medborgarkontor, ”Kommunhörnan”, på huvudbiblioteket, en upplysningstjänst gemensam för de sex kommunerna i regionen.

Umeå har även kvar sina tre kommundelskontoren sedan tidigare. Det finns även ”Kommunhörna” på huvudbiblioteket där bland annat politiker och tjänstemän framträder och informerar i olika frågor.

Alla kommuner i Sverige arbetar på något sätt inom området ”24-timmarservice”. Det finns trots detta inte så många konkreta exempel på personlig service via kommunernas hemsidor. Umeå kommun går i bräschen vad avser detta arbete. Det finns många e-tjänster och för att nämna någon kan aktivitetskortet för föreningar nämnas. Det går att söka gymnasieplats via nätet. Biblioteket har möjlighet till elektronisk utlåning av böcker, musik. På vissa skolor finns möjlighet till sjukanmälan via nätet och till personlig inloggning för elever och föräldrar. Det går även att boka fritidslokaler via nätet. Ca 60 av ett 100-tal blanketter som är utlagda på hemsidan är även inskickningsbara.

Valfrihet

Valfrihet för brukarna att välja olika servicegivare finns inom för- och grundskolan och nu har även kundvalssystem inom socialtjänsten införts sedan ett år tillbaka.

Det finns nu sju alternativa utförare av hemtjänst och tre verkar inom särskilt boende. Kommunen har sedan tidigare ett 15-tal alternativa utförare inom förskolan och inom grundskolan finns det fem friskolor. Kommunala skolor kan väljas utanför närområdet om det finns tillgång till plats, vilket i viss mån är att betrakta som en begränsande faktor när det gäller rörlighet mellan enheter.

Brukarundersökningar

Umeåkommun har en ambition och tradition att arbeta med brukarundersökningar och i förhållande till föregående utvärdering har kommunen utvecklat användandet av resultatet genom analys och förbättringsarbete, främst på enhetsnivå. I stor sett alla verksamheter genomför brukarenkäter årligen. Ett utvecklingsområde kunde vara att jämföra resultaten från likvärdiga undersökningar med andra kommuner för internt lärande och publicering för medborgarnas kännedom. Utöver brukarenkäter finns ett antal andra sätt att fånga upp synpunkter från brukarna. Brukarråd finns på de flesta enheter inom skola och äldreomsorg. Fritidsförvaltningen arbetar med ett nöjd kundindex. Telefonintervjuer genomförs vid behov inom Samhällsbyggnadskontoret. Gymnasieskolan genomför regelbundna elevhearings.

Synpunkts-/klagomålshantering

Medborgarslussen invigdes 2006 och är en kanal för medborgarna att lämna synpunkter via webben. Kontinuerlig utvärdering av medborgarslussen sker i kvalitetsnätverket. Därutöver finns även andra system inom samtliga förvaltningar, dessa är inte enhetligt utformade. Analys och redovisning av inkomna synpunkter till politisk nivå och åtgärdsarbete hanteras också olika lokalt.

Utbildning i bemötande

Sedan föregående utvärdering har kommunen utvecklat en utbildning i tre steg som ska bli kommunövergripande. Steg 1 berör arbetsmiljö, steg 2 hälsodialog och steg 3 bemötande, tillgänglighet, ansvarstagande och medarbetarskap. Utbildningen har genomförts i två förvaltningar samt med Holmsunds kommundel. Vinsten ligger i att etablera en serviceanda i hela kommunen som präglar bemötandet. En sådan grund med bemötandefokus skapar också ett tydligare underlag för att följa upp en av de viktigare kvalitetsaspekterna på kommunal service.

En följd av det kunde i sin tur vara att på övergripande ledningsnivå premiera och synliggöra verksamheter som är framgångsrika när det gäller att ge ett gott bemötande. I priset "Årets arbetsplats" som delas ut premieras bra verksamheter med inte från ett tydligt service- och bemötandeperspektiv.

Vidare har samtliga elevhandledare det vill säga huvuddelen av lärarna genomgått en utbildning där bemötande varit en central del. Alla medarbetare inom samhällsbyggnadsförvaltningen har genomgått bemötandeutbildning. Socialförvaltningen utbildar regelbundet alla inom socialtjänst i bemötande i former av etikcirkel och bemötandedagar. Bemötande har även funnits med i utbildningar som Fritidsförvaltningen och Samhällsbyggnadskontoret genomfört.

Styrkor

- **Etablerade dimensioner och värden för att skapa en kommunövergripande serviceanda.**
- **Processen kring framtagande av kvalitetsdeklarationer.**
- **Utvecklat informationen kring varje enskild serviceenhet**
- **"Virtuellt medborgarkontoret"**
- **Många och utvecklade e-tjänster**
- **Kommunens arbete med brukarundersökningar.**
- **Medborgarslussen**
- **Kommunen har utvecklat en utbildning som på sikt kommer att omfatta alla anställda tillgänglighet och bemötande utgör en central del.**
- **Årets arbetsplats**

Förbättringsområden

- **Ett utvecklingsområde kunde vara att även utanför kommunorganisationen i större utsträckning synliggöra dessa dimensioner och värden för medborgarna som är potentiella brukare.**
- **Presentera resultat från respektive serviceenhet för att underlätta brukarnas val av service.**
- **Möjliggöra inskickning av samtliga utlagda blanketter.**
- **Jämföra resultat från likvärdiga brukarundersökningar med andra kommuner.**
- **Utveckla och likrikta analys och redovisning av inkomna synpunkter till politisk nivå.**
- **Vad vinner kommunen på att ha så många olika system på förvaltningsnivå? Synkronisera dessa med medborgarslussen för att skapa ett kraftfullt resultatverktyg.**
- **Premiera och synliggöra verksamheter som är framgångsrika när det gäller att ge ett gott bemötande.**

Område 3 Tydlighet i samspelet politiker – tjänstemän

- 3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?
- 3.2 Delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?
- 3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?
- 3.4 Hur stimuleras den ömsesidiga förståelsen för uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?

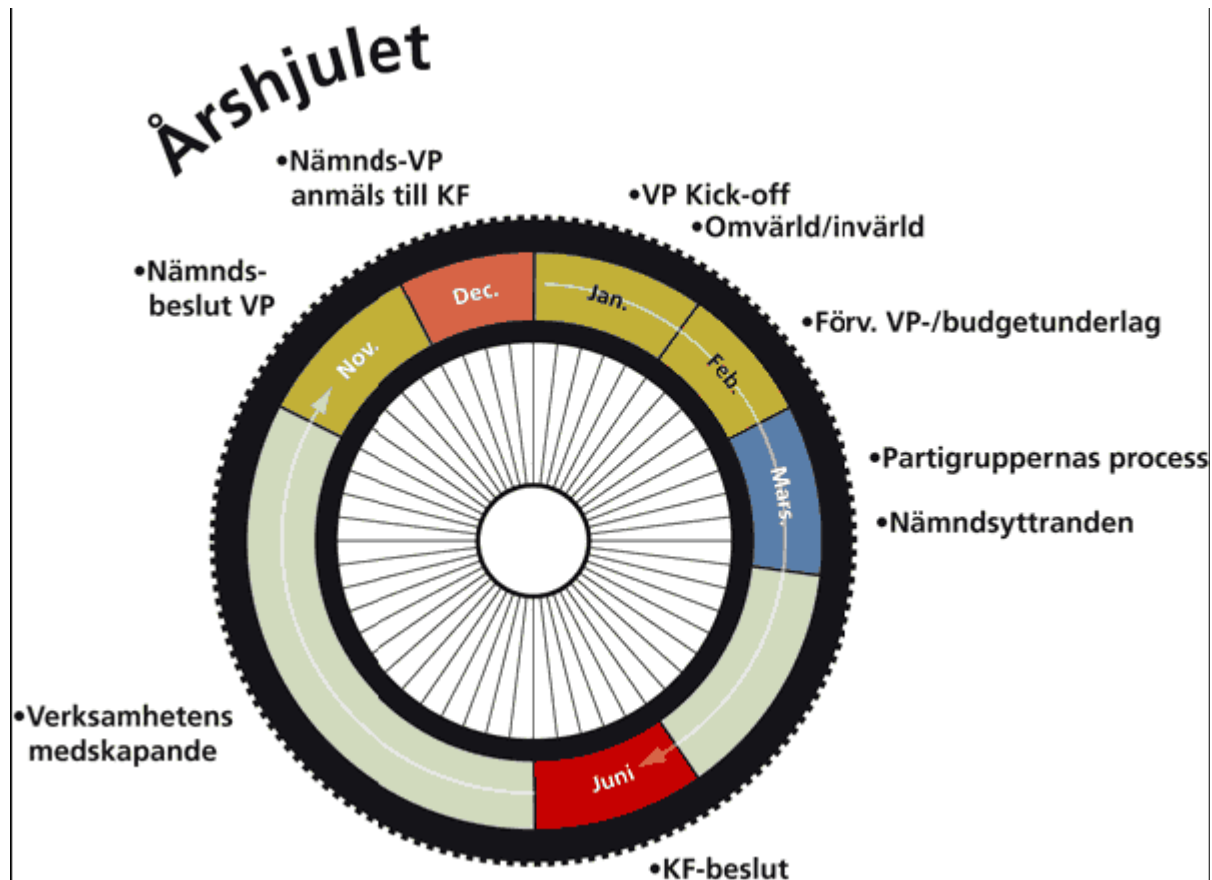
I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av utförarorganisationen (förvaltningarna). Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är 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. Inom området tydlighet i samspelet politiker och tjänstemän uppnår kommunen 79 poäng, vilket är en poäng mindre i förhållande till föregående utvärdering.

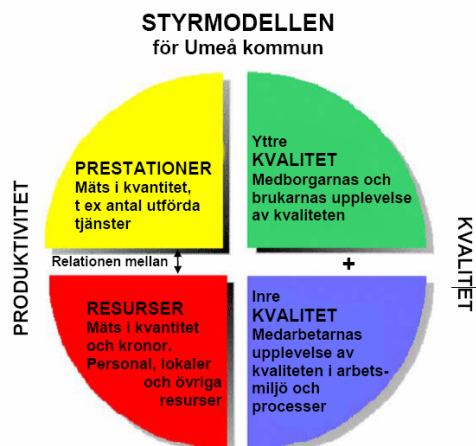
Umeås styrssystem

Umeå kommuns styrmodell är väl accepterad och inarbetad på alla nivåer i organisationen, vilket skapar en sammanhållen styrkedja. Kommunen har även tagit ett tydligt steg mot att utveckla ett bredare styrunderlag genom att ta fram kvalitativa styrtal och produktivitetstal inom samtliga verksamhetsområden.

Hörnstenarna i styrprocessen utgörs av det så kallade *Årshjulet* vilket periodiserar det politiska arbetet och synkroniserar det med tjänstemännens spaning som genererar förslag tillbaka till politiken. Kommunen arbetar för närvarande i ett projekt (röda tråden) som syftar till att ytterligare utveckla och förtydliga processerna i årshjulet.



Den andra hörnstenen i styrprocessen är *Styrhjulet* som bland annat omfattar kommunens resultat utifrån produktivitet, brukarupplevd kvalitet (yttre kvalitet) samt medarbetarnas upplevelse av den interna organisationens kvaliteter (inre kvalitet).



I praktiken går målstyrningsarbetet till så att Kommunfullmäktige i verksamhetsplanen fastlägger ett antal kommunövergripande mål, mål för respektive nämnd samt särskilda uppdrag och dessa ska återspeglas i nämndernas mål och styrning. Såväl övergripande mål som särskilda mål har både karaktären av inriktnings- och mer precisa kvantifierbara mål.

Centrala och kommunövergripande mått tas för övrigt fram i dialogen mellan politiken (kommunstyrelsen och nämnderna) och chefstjänstemännen under vårens budgetprocess. Ofta föreslår tjänstemännen mått som politiken tar ställning till, men förslag kan också komma från politiken. Mått som avser delverksamheter på lägre nivå tas fram i en medskapande process mellan chefer och medarbetare under hösten.

Hur väl och tydligt målen återspeglas i målstyrningsarbetet på nämnds nivå varierar. Ett centralt anslag i sammanhanget är att det i Kommunfullmäktiges övergripande direktiv för verksamhetsplaneringen anges att nedbrutna mål ska kompletteras med indikatorer/resultatmått för att underlätta uppföljning.

Indikatorer/resultatmått ska återfinnas i verksamheternas tertiärrapporter och årsredovisningar till kommunfullmäktige. Måtten och indikatorerna som används varierar till antal och redovisningen till politisk nivå likaså.

Ett gott exempel är socialtjänstnämnden vars socialtjänstplan och verksamhetsplan ger en bra bild av hur nämnden förvaltar kommunfullmäktiges uppdrag genom att tydligt redovisa såväl strategier och mål, resurser, aktiviteter samt resultatindikatorer som exempelvis belyser volymer och kvalitativa aspekter på tjänsterna, men även innehåller produktivitetsdimensioner.

Exempelvis mäter man tid med brukare inom äldreomsorgens hemtjänst och redovisar resultatet i form av ett indikatormått där nämndens strävan är att öka tiden med brukare (56 % vid senaste mätningen) i förhållande till övrig tid.

Umeå jämför produktivitetmått inom olika verksamheter med ett nätverk av kommuner som består av Luleå, Linköping, Uppsala och Lund. Produktivitetsmåtten och jämförelserna har till viss del påverkat arbetet med budgeten. Det är tänkt att dessa produktivitetjämförelser framöver ska få än mer betydelse i budgetarbetet.

Kommunen deltar även i det nationella Jämförelseprojektet i ett nätverk bestående av nio andra norrkommuner Boden, Härnösand, Kalix, Piteå, Skellefteå, Sollefteå, Sundsvall, Örnsköldsvik och Östersund. Utöver dessa projekt och nätverk ingår Umeå i ett flertal andra nätverk där både ekonomi och verksamhet jämförs exempelvis 100-klubben, Medborgarpaneler och Tvillingkommunerna.

Ett utvecklingsområde kunde vara att utveckla redovisningen av jämförelser med andra kommuner i den resursberäkningsmodell som redovisas till politisk nivå. Detta för att ge de förtroendevalda ett överskådligt underlag kring Umeås resultat/position i förhållande till andra kommuner.

Kommunen har ett ledningsinformationssystem. Systemet lyfter verksamhetsinformation i dimensionerna resurser, prestationer, inre och yttre kvalitet, vilket motsvarar delarna i kommunens övergripande verksamhetsstyrningssystem. Det kan finnas ett värde i att i systemet samla befintliga indikatorer och resultatmått, per verksamhetsområde, för att översiktligt kunna se och värdera måttens koppling till målbilden på olika nivåer, samt beskriva hur de används i styrnings och utvecklingssammanhang.

Uppföljning och rapportering till politisk nivå

I kommunen lämnas månadsrapporter främst kring ekonomisk utveckling. När det gäller uppföljning från verksamhet till nämnder och KF/KS har kommunen en återkommande rapportering per tertial. Denna rapportering ska innehålla både ekonomi och avvikelserapportering av verksamhet.

Verksamhet avrapporteras vid eventuella avvikelser från mål och åtaganden under löpande år och denna rapportering är under utveckling. Syftet är att årsvis redovisa en rättvisande tidsserie som gör det meningsfullt att utvärdera resultaten. Återrapporteringen av övergripande mål, satta av under löpande budgetår, anses för övrigt ha vitaliserat debatten i fullmäktige. I övrigt se under ovanstående rubrik.

Ett utvecklingsområde är att samtliga nämnder i tertialrapporteringen utvecklar avvikelserapporteringen av verksamhet.

Kommunens resursberäkningsmodell, som är ett intressant informationsunderlag till politisk nivå, redovisas för övrigt under det femte huvudområdet.

Ansvar och roller

Delegation av ansvar ner till förvaltningsnivå är i Umeå liksom i många andra svenska kommuner omfattande. En förutsättning för att en sådan delegation av ansvar till den utförande verksamheten skall fungera, är politiken ägnar sig åt VAD - frågor och förvaltningarna åt HUR - frågor. Detta förutsätter dels ett tydligt styr- och uppföljningssystem, dels en tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän.

Intrycket är att Umeå har etablerat positionerna i båda dessa avseenden. När det gäller rollfördelning anger flera av de intervjuade att antalet ”övertramp” är försumbart. Kommunalråd och kommundirektör är båda tydliga när det gäller att förklara sina olika roller i organisationen för kommunens anställda exempelvis i samband med introduktionsutbildningen för nyanställda.

Ett sätt för politiker att möta tjänstemän och verksamhet är att besöka kommunens serviceenheter. Inom exempelvis skola och kulturområdet sker dessa besök systematiskt och i organiserad form. Inom ett par andra nämnder sker besöken mer sporadiskt.

Exempel på gemensamma mötesplatser mellan ledande politiker och tjänstemän är upptakten till omvärldsanalys och budget samt presidiemöten.

Styrkor

- **Kommunens etablerade styrmodell.**
- **Kommunens ambition och arbete för att utveckla resultatredovisningen från verksamhet.**
- **Socialtjänstnämndens socialtjänstplan och verksamhetsplan.**
- **Åtterrapporering vid avvikelse under löpande år.**
- **Rollfördelningen mellan politiker och tjänstemän.**

Förbättringsområden

- **I tertialrapporteringen fortsätta utveckla avvikelser av verksamhet.**
- **Fortsätt utveckla befintliga mått och indikatorer i rapporteringssystemet.**

Område 4 Ledning, decentralisering och delegering

- 4.1 Vilken frihet har de serviceproducerande institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?
- 4.2 Hur utnyttjas möjligheten till tvärsektorielt samarbete och samordning över sektorsgränser?
- 4.3 Går det att ta lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?
- 4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?
- 4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?

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. Inom området ledning, decentralisering och delegering uppnår kommunen 84,5 poäng en förbättring med två poäng från resultatet 2005.

Delegation

Som nämnts tidigare i rapporten så är ansvarsfördelning från nämnd till förvaltning hög i Umeå. Samma förhållande gäller avseende fördelning av ansvar från förvaltningsledning till respektive enhet. Enheterna har full i stort sett full frihet när det gäller budgetansvar (även mellan budgetår), anställningar och organisatoriska förändringar inom ram. Vissa begränsningar finns dock inom socialförvaltningen och vissa resultatenheter som exempelvis inte får föra över överskott.

Chefer på enhetsnivå upplever att system och support som stöder deras ledningsuppdrag håller hög kvalitet och uppstår problem så samverkar man för att lösa detta. Förutsättningar som är oerhört viktiga för att enkelt och effektivt kunna verka som chef på denna nivå.

För övrigt har det inte skett några stora förändringar inom detta område i förhållande till utvärderingen 2005. Området var och är fortfarande ett starkt område i Umeå.

Samarbete över gränser

Viljan att samverka för att utvecklas och effektivare lösa uppgifter, såväl internt som med externa aktörer, var hög även vid tidigare utvärderingar. Men frågan är om inte kommunen ytterligare positionerat sig som en av de mer omvärldsspanande, samverkans- och projektsökande kommunerna i landet.

Den som vill ta del av samverkans exempel såväl intern som extern kan ta del av tidigare utvärderingar och vad avser nya projekt kontakta kommunen eller gå in på kommunens hemsida. Ett exempel som kanske bäst illustrerar kommunens förhållningssätt till samverkan och vinsterna av densamma är Kulturverkets förhållningssätt och arbete som även rönt internationell uppskattning och intresse.

I Umeå liksom i många andra svenska kommuner är samverkan ett signum för att ge invånarna bättre tjänster. Det innebär att en hel del resurser läggs i projekt där flera olika aktörer bidrar med tid och pengar. Olika typer av samverkansprojekt kan vara kostnadsdrivande om inte det klart framgår t.ex. hur mycket arbetstid som skall läggas på olika projekt. Det är också viktigt att ange projektmål, tidplan, tilldelad budget mm i någon form av projektbeskrivning. Umeå har lagt en god grund för uppföljning av projekt genom olika mallar beroende på omfattningen av projektet samt en helt unik modell för projektkalkylering i form av dels för- och efterkalkyler. Möjligen kan detta bidra till att säkra att samtliga projekt beskrivs och kan utgöra en del i kommunens styr- och uppföljningssystem. Ett utvecklingsområde för kommunen kan vara att följa upp frekvensen för att se i vilken utsträckning mallarna kalkyleringsprogrammet används.

Ledning i förvaltningarna

Inom detta område har inte mycket förändrats sedan föregående utvärdering. En utveckling är dock att socialtjänsten använder tidsbegränsade förordnanden på tre nivåer i organisationen. Ett bredare anslag kring chefsavtal är även på gång. Chefsavtal används dock för närvarande i begränsad omfattning. Förväntningarna på respektive chef beskrivs istället genom övergripande riktlinjer och krav som finns i lönekriterier, kommunens ledarskapspolicy och de kommunövergripande uppdragen som finns i kommunfullmäktiges verksamhetsplan. Chefens roll i förhållande till dessa "krav" utvärderas i samband med medarbetarenkäten som genomförs återkommande varje år. Även vid medarbetarsamtalet utvärderas chefsrollen med överordnad chef.

Goda chefsprestationer belönas i den individuella lönesättningen. För att synliggöra det goda ledarskapet i hela organisationen kanske kommunen kunde överväga även andra former av belöning eller uppmärksamhet. Förslagsvis med utgångspunkt utifrån en chefsutvärdering.

Samspelet mellan olika ledningsnivåer i kommunen tycks fungera mycket bra. Rutiner finns för återkommande och täta möten mellan chefer i de olika förvaltningarna. En viktig mötesplats är det kommuncentrala chefsforumet. Enligt de intervjuade ger även samverkansavtalet god vägledning för hur frågor skall lyftas, diskuteras och behandlas på olika nivåer i organisationen.

Kommunen genomför återkommande ledardagar för alla chefer, inklusive de i de kommunala bolagen. Även inom de flesta förvaltningar genomförs återkommande ledardagar. Kommunen har även skapat en stödorganisation för chefer i behov i verksamheten.

Företagshälsovård och övergripande personalfunktion går vid behov in och stödjer. Det finns även ett mentorsprogram som kan nyttjas för de chefer som upplever att de behöver utvecklingsstöd i sin yrkesroll. Umeå har även upphandlat tjänsten att ge möjlighet till personligt stöd för alla anställda både när det gäller problem inom arbetslivet och privat. Det bygger på insikten att personliga problem, även om de härrör från en situation utanför arbetet, påverkar förmågan att utföra ett bra jobb.

Ett sätt för förvaltningschefer underordnade chefer och verksamhet är att besöka serviceenheterna. Systematiken och frekvensen varierar mellan förvaltningarna.

Styrkor

- **Stort anställnings-, budget- och organisatoriskt ansvar på enhetsnivå.**
- **Chefer på enhetsnivå upplever att system och support som stöder deras ledningsuppdrag håller hög kvalitet och uppstår problem så samverkar man för att lösa detta.**
- **Kommunen har förstärkt sin position som en av de mer omvärldsspanande, samverkans- och projektsökande kommunerna i landet.**
- **Påbörjad utveckling av chefsavtal.**
- **Stabil och kommunicerande ledningskedja.**

Förbättringsområden

- **Ett utvecklingsområde för kommunen kan vara att följa upp frekvensen av hur mallarna används.**
- **Vid sidan av lön, belöna och uppmärksamma goda chefsprestationer med utgångspunkt från en utvärdering.**

Område 5 Kontroll och rapportering

- 5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?
- 5.2 Hur sker rapportering från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?
- 5.3 Strategier för att synliggöra kostnader?
- 5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner?

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 i även verksamhetsuppföljning avseende även 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 grunden om att kunna mäta produktivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar? Kontroll och rapportering är ett område som ofta ger låga poäng i kommunkompassen. Sannolikt på grund av att det saknas en tradition av att mäta och värdera de kommunala tjänsterna utifrån ett produktivitetssperspektiv. Inom området kontroll och rapportering uppnår kommunen 79 poäng en förbättring med åtta poäng sedan 2005.

Rapportering av ekonomi och verksamhet inom förvaltning

Från och med 2007 har de olika förvaltningarna utvecklat sin styrning och uppföljning av de av Kommunfullmäktige fastlagda målen. Detta har skett genom att utveckla mer strukturerade och mätbara indikatorer som underlättar uppföljningen av de övergripande Fullmäktige målen.

Begrepp som produktivitet och effektivitet blir allt vanligare när rapportering av såväl uppdrag som resultat kommuniceras i organisationen. Inom socialförvaltningen används även styrkort.

Det pågår förankring av ett nytt ekonomisystem och ett vidareutvecklat budget- och uppföljningssystem. Dessa verktyg kommer sannolikt att kunna tillgodose förvaltningarnas behov av en mer enhetlig uppföljning av mål och nyckeltal i dimensionerna resursinsats, kvantitet tjänster, yttre kvalitet och inre kvalitet.

Det förvaltningsinterna uppföljningssystem avspeglar i mångt och mycket avrapporteringssystem som sker till nämnder och till KF/KS. Ekonomi följs löpande via ekonomirapporteringssystem och sammanställs i månadsrapporter. Avvikelser i förhållande till verksamhetsmål skall avrapporteras vid dessa tillfällen. Verksamhetsavstämning mot mål skall göras i samband med sammanställning av tertialrapporten. Hur detta görs varierar fortfarande mellan olika förvaltningar.

Ledningsinformationssystemet fortsätter att utvecklas med ett bredare spektrum av indikatorer och nyckeltal, vilket ytterligare underlättar uppföljning och rapportering på förvaltningsnivå. I rapporteringen förekommer fortfarande nyckeltal som inte direkt är knutna till mål och avrapportering redovisar ibland aktiviteter. Enhetlighet och koppling till mål och kvalitetssystem bidrar till att ledningsinformationssystemet innehåll blir relevant och överskådligt. Sammantaget vittnar intervjuerna om att den löpande rapporteringen under året har fått större fokus än tidigare på avrapportering av verksamhetsmål och mått.

Avrapportering av projekt

Som tidigare nämnts använder kommunen sig av en strukturerad modell för projektarbete. Förutom detta har kommunen tagit fram en helt unik modell för projektkalkylering i form av dels för- och efterkalkyler. Detta system har sedan införandet väckt stort intresse i Sverige och är idag spritt till fler än 100 kommuner.

Budgetering

I Umeå kommun används en mycket intressant resursberäkningsmodell som ett underlag vid budgetprocessen. Modellen gör inte anspråk på att ge konkreta förslag till hur resurserna ska fördelas utan är ett informationsunderlag och hjälpmedel för politikerna vid prioriteringar. Syftet är att ett komprimerat och strukturerat informationsunderlag till politiken ska fungera som ett signalsystem. Modellen bygger på statistik och beräkningar och är således ett underlag för politikerna gör sina värderingar av hur resurserna ska fördelas mellan nämnderna. Umeå inledde tidigare ett arbete kring att föra in resonemang kring produktivitet i budgetprocessen. Samarbetet med Luleå, Linköping, Uppsala och Lund berörde bland annat jämförelser kring nyckeltal för att kunna värdera och kalibrera kostnader i förhållande till tjänster. Ambitionen var att kunna lägga ut ökade produktivitetskrav på verksamheter om det går att identifiera för höga kostnader i förhållande till övriga i nätverket. Resursberäkningsmodellen är en följd av detta samarbete och den innefattar jämförelser kring ekonomi och kvalitet med andra kommuner.

Kostnadsbudgetering i kommunen har utvecklats och det finns gott om exempel på där service och insatser fått prislapp som ett underlag vid budgetering, inte minst inom socialtjänsten.

Intrycket är att Umeå har utvecklat sin ekonomiuppföljning för att snabbt identifiera avvikelser mot budget och ansvaret har blivit tydligare på enhetschefsnivå kring strikt budgetdisciplin. Sedan förra utvärderingstillfället har kommunen inrättat en central controllerfunktion och det finns även sedan tidigare controllerfunktioner på förvaltnings- och kommunalsnivå.

Styrkor

- **Ledningsinformationssystemet.**
- **Resursberäkningsmodellen.**
- **Ökad fokus på avrapportering av resultatmått från verksamhet kopplad till målbild.**

Förbättringsområden

- **Bra plattform för beskrivning och rapportering av projekt. Nu återstår konsekvent och enhetlig tillämpning av plattformen.**

Område 6 Personalpolitik

- 6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?
- 6.2 Finns förutsättningar för individuell lönesättning?
- 6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?
- 6.4 Förekommer medarbetarsamtal?
- 6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?
- 6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?

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 och dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas. Inom området personalpolitik uppnår kommunen 78 poäng ett likvärdigt resultat i jämförelse med 2005 års utvärdering trots att vissa områden prioriterats och utvecklats. Förklaringen ligger i att en mindre revision av verktyget genomfördes under 2007, vilket innebär att det i vissa frågeområden ställs större krav på kommunernas arbete än tidigare.

Kompetensutveckling

Detta område har prioriterats av kommunen och utvecklats mest i förhållande till tidigare utvärderingar. En ny kommunövergripande rekryteringsprognos är framtagen för 2005- 2015. Den bygger på SKL's modell och behovet av långsiktig kompetensförsörjning är beräknat med hänsyn till befolkningsförändringar, pensionsavgångar mm. Prognosen visar på behovet av kompetens för kommunens olika verksamhetsområden och yrkeskategorier. Förvaltningarna redovisar kompetensutvecklingsbehoven i verksamhetsplanerna som samlat ger ett övergripande underlag kring framtida behov.

Inför budget 2008 kommer även det som lagstiftningen kräver, exempelvis arbetsmiljöprogram och aktiva åtgärder för jämställdhet/mångfald, att integreras med kommunens långsiktiga kompetensutvecklingsbehov. Vid sidan av rekryteringsprognosen så arbetar personalfunktionen löpande med att identifiera behov kring exempelvis ledarskap, arbetsmiljö, IT-kunskap.

På individnivå utgör medarbetarsamtalet grunden för arbetet med kompetensutveckling i kommunen. Det ska upprättas en utvecklingsplan för samtliga anställda som bland annat innehåller den enskildes behov av kompetensutveckling. Planen ska upprättas i samverkan mellan en kompetensutvecklare och en processledare. Skolan har kommit längst i detta arbete.

Inom ramen för kommunens lönesystem Palett har WM-data utvecklat ett kompetensverktyg - Pro Competence. Verktyget innehåller funktioner för utvecklingssamtal, CV, kompetens/rollinventering och så kallade gap - analyser. Verktyget kan dels användas av respektive chef och medarbetare och dels på övergripande verksamhets- och kommunnivå för identifiering, sökning och kompetensplanering. Pro Competence infördes våren 2007. Ett utvecklingsområde kan vara att utveckla uppföljningen och redovisningen av kostnader, aktiviteter och resultat vad avser kompetensutveckling.

För övrigt har kommunen även utvecklat sitt arbete kring E-rekrytering och samtliga annonser finns nu på hemsidan och som arbetssökande kan man få hjälp via en help-desk.

Individuellt lönearbete

Vid sidan av medarbetarsamtalet ska även varje medarbetare få ett individuellt lönesamtal. Täckningen är dock inte 100 % liksom vid förra utvärderingen. Intervjuerna pekar på att det behövs utbildning/stöd kring lönesamtal och lönebildning och att arbetet hanteras på olika sätt bland cheferna trots att det finns centrala riktlinjer som reglerar hanteringen. Intrycket är dock att flertalet arbetsplatser genomför lokala löneförhandlingar med individuell lönesättning.

Den individuella lönesättningen i Umeå bygger för övrigt på en central lönepolicy. Lokala lönekriterier är framtagna för respektive förvaltning. De flesta verksamheter har dessutom tagit fram egna detaljerade kriterier. Som referens för lönesättningen har kommunen genomfört en arbetsvärdering enligt lönelottsmodellen i ett tvåårigt projekt. Den framtagna lönestatistiken finns tillgänglig på Internet.

Arbetsmiljöundersökningar

Arbetsmiljöarbetet är och har även tidigare varit ett prioriterat område i Umeå och hanteras systematiskt. Årliga arbetsmiljöenkäter (medarbetarenkät) genomförs för alla anställda i organisationen. Svartfrekvensen är hög och resultatet kan brytas ner på enhetsnivå

Både fysisk och psykosocial arbetsmiljö undersöks. Resultaten från medarbetarenkäten har fått en viktig roll i förbättringsarbetet avseende arbetsmiljö. Kommunen har i sitt arbetsmiljöledningssystem (standard enligt OHSAS:1999) tagit fram rutiner för hur förbättringsarbetet skall ske. Varje enhet ska utifrån resultaten i medarbetarenkäten upprätta egna handlingsplaner för att förbättra eventuella brister. Alla arbetsplatser ska i dessa planer ta fram tre förbättringsområden. Huvuddelen av detta förbättringsarbete genomförs inom ramarna för APT (arbetsplatsträffar). Ohälsotal mäts på alla nivåer i organisationen och det är ett tydligt uttalat mål att halvera dessa.

Utöver de insatser som beskrivits genomförs ett lokalt arbetsmiljöarbete enligt samverkansavtalet på varje arbetsplats genom exempelvis skyddsronder. Ett utvecklingsområde kan vara att ta fram en översikt av de åtgärdsplaner som upprättats i samband med arbetsmiljöarbetet, för att få en övergripande bild av i vilken omfattning brister åtgärdas.

Medarbetarsamtal

Målet med kommunens medarbetarsamtal är att varje medarbetare ska ha minst ett årligt utvecklingsamtal som berör verksamhetsmål, utveckling, kommande löneutveckling och hälsa. Kommunen har tagit ett steg mot att kvalitetssäkra genomförandet av medarbetarsamtal. Kommunstyrelsens arbetsutskott har fatta beslut om att det ska upprättas en skriftlig bekräftelse mellan chefen och den anställde kring att medarbetar- och lönesamtal ägt rum. Samtalen har tidigare dokumenterats i verktyget Flexite eller manuellt inom respektive förvaltning, men från och med 2007 sker dokumentation i Pro Competence (se ovan). I den årliga medarbetarenkäten följs sedan genomförande och täckningen av såväl medarbetarsamtal som APT - möten upp.

Ledarskap och medarbetarskap

Umeå kommun bedriver ett systematiskt ledarutvecklingsprogram. Programmet omfattar både erfarna och nyanställda chefer. Den senare omfattar 18 dagar och innehåller bland annat fakta om Umeå, mål och styrmodell, kvalitetsarbete och det ledarskap som Umeå eftersträvar. Dessutom genomförs ledardagar två gånger per år för samtliga chefer. Ytterligare dimensioner av ledarutvecklingen är den obligatoriska arbetsmiljöutbildningen (SAM) för alla chefer, arbetsledare och skyddsombud, samt det mentorsprogram som har startat. I detta program ingår även chefer från Universitet och näringslivet.

Ledarskapsakademin erbjuder aktiviteter som fokuserar ledarutveckling, lärande i nätverk, mentorprogram, kurser och seminarier. Bakom Ledarskapsakademin står Handelshögskolan vid Umeå universitet, Umeå och Skellefteå kommun, Västerbottens läns landsting och Norrmejerier. Det finns även ett avtal med staden Xian i Kina om näringslivsutveckling och ledarutbildning.

Styrkor

- **Rekryteringsprognos 2005 – 2015**
- **Kompetensverktyget Pro Competence.**
- **Kommunens arbetsmiljöarbete.**
- **Kommunens arbete kring E-rekrytering med alla annonser och help-desk funktion på hemsidan.**
- **Kvalitetssäkring av medarbetarsamtal på alla enheter**
- **Kommunens arbete med ledarutveckling.**

Förbättringsområden

- **Vid sidan av medarbetarsamtalet ska även varje medarbetare få ett individuellt lönesamtal. Täckningen är dock inte 100 % liksom vid förra utvärderingen. Intervjuerna pekar på att det behövs utbildning/stöd kring lönesamtal och lönebildning och att man arbetar på olika sätt ute i verksamheten.**
- **Översikt av åtgärdsplaner som upprättats i samband med arbetsmiljöarbetet.**
- **Följa upp och redovisa kostnader, aktiviteter och resultat vad avser kompetensutveckling.**

Område 7 Verksamhetsutveckling

- 7.1 Hur metodiskt sker utvecklingen av kvalitetssystem?
- 7.2 Strategisk serviceutveckling?
- 7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?
- 7.4 Användning av Internet, Intranät eller motsvarande i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.
- 7.5 Hur aktivt utnyttjas jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?

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 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 identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar hitta 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. Inom området verksamhetsutveckling uppnår kommunen 75 poäng en förbättring med fyra poäng i förhållande till utvärderingen 2005.

System för ständiga förbättringar

Resultatet från kommunkompass utvärderingen 2005 var en bidragande orsak till att Umeå kommun utsågs till Sveriges kvalitetskommun det året. Umeå har fortsatt att utveckla sitt styrsystem som bygger på dimensionerna *resurser*, *prestationer* samt *inre* och *yttre kvalitet*. Ett system som utgör en tydlig del i kommunens styrmodell och som med framgång förankrats i kommunorganisationen och där kvalitetsdimensionerna präglar utvecklingsarbetet. Inom området yttre kvalitet är exempelvis kvalitetsdeklarationerna en viktig del i systemet genom att de fastslår en ambitionsnivå för servicen som ett riktmärke för utvecklingsarbetet. Kommunen har en ambition att även produktivetsdimensioner på sikt även ska präglade och vara en drivkraft för utvecklingen av verksamhet.

Umeå införde 2005 en utvärderings- och utmärkelseprocess för att kora "Årets arbetsplats". Det är en egenutvecklad utmärkelse som enskilda enheter kan ansöka om. Kommunen har utbildat examinatorer som utser vinnaren. Utmärkelse bygger på kriterier som finns hämtade bl.a. ur kommunens kvalitetslednings-/styrsystem och är en spännande drivkraft i kvalitetsutvecklingen genom att den uppmärksammar och belönar framgångsrika verksamheter. En belöning på 200 000 kr för egenutveckling tillfaller den arbetsplats som erhåller utmärkelsen.

Utöver kommunens övergripande kvalitetssystem finns det exempel på några nationella och internationellt standardiserade kvalitetssystem som används i organisationen. Kommunen arbetar exempelvis med ett ledningssystem för arbetsmiljön som är upprättat enligt arbetsmiljöstandarden OHSAS:1999. Några enheter är certifierade enligt ISO 9 000 och ISO 14 001. Ett annat exempel är Samhällsbyggnadskontoret som genomfört utvärdering enligt SIQ:s utvärderingsmodell.

Lärande och utveckling genom samverkan och jämförelser

Jämförelser med andra är ett effektivt sätt att kunna hitta brister i sin egen verksamhet och ta hem nya sätt att arbeta som det skulle ta mycket lång tid att ta fram själv. I Umeå är jämförande med andra ett mycket vanligt arbetsredskap. Tidigare har det nämnts i rapporten om samarbetet med Luleå, Linköping, Uppsala och Lund, kring samarbetet om produktivitetjämförelser. Återkommande andra jämförelser sker med "Tvillingkommunerna" och "100-klubben". Det finns ett flertal olika jämförande och lärande nätverk på verksamhetsnivå. Som exempel kan nämnas att Servicekontoret jämför sig regelbundet med omkringliggande kommuner avseende kostnadsnivå. Socialförvaltningen arbetar jämförande med Västerås, Trelleborg, Lund. och där träffas även förvaltningscheferna från Luleå, Umeå, Sundsvall och Skellefteå regelbundet.

Kommunen uppmanar även internationella jämförelser. I detta avseende är skolan ett föredöme med ett stort antal internationella kontakter med det sker utbyte och lärande inom samtliga förvaltningar och på alla nivåer i organisationen. Ett intressant exempel på ett system för att jämföra, ta fram underlag för och skapa drivkrafter för kvalitetsutveckling är intraprenader. Dessa finns inom tio olika enheter för att skapa en intern kontraktsstyrning, med syfte att genom långtgående delegation utveckla delaktighet och engagemang kring kvalitet och ekonomi. Detta system finns idag inom skola, turistbyrå, förskola och socialpsykiatri.

Vid sidan av utmärkelsen har kommunen genomfört flera aktiviteter för att sprida viktig kunskap mellan olika delar av organisationen. Skolan och förskolan har arbetat med "*Erfarenhetslärande*" och har haft seminarier med egna föreläsare under hösten 2004. Nyanställda inom skolan får alltid mentorer. Det finns ett framtaget generationsväxlingsprogram på gymnasiet och i skolan finns ett kompetensväxlingsprojekt. Ett utvecklingsområde kan vara att man från centralt håll ytterligare stödjer erfarenhets- och kompetensutbyte. Kommunen anger själv att Intranätet kan användas bättre. Kommunens informationsblad kan vara ett annat verktyg som lyfter fram goda exempel och förbättringar. "Insidan" kommunens informationssidor som kommer med lönekuvertet varje månad kan bättre nyttjas att lyfta fram goda exempel. Kommunen anordnar två ledardagar per år för samtliga ledare, där ges en stor möjlighet att lyfta fram kommunövergripande kompetensöverföring. "*Offantligdagarna*" genomfördes i mars 2006 där presenterades många goda exempel på verksamhetsutveckling för andra kommuner. Egna mässor och seminarier kan vara en annan metod.

Inom ramarna för European Public Sector Award (EPSA), en ny plattform för utbyte och lärande inom Europa, har Umeå kommun nyligen tilldelats ett mycket prestigefullt internationellt pris för sitt innovativa och framgångsrika utvecklingsarbete vid Umeå stadsbibliotek och inom ramarna för Kulturverket i Umeå. Priset delades ut i Lucern i Schweiz i november 2007 och en av utvärderarna som deltog vid prisceremonin kan intyga att det var en mycket intresserad och imponerad internationell åhörargrupp som lyssnade till en professionell presentation från Umeås kommun.

Umeå stadsbibliotek samt Kulturverket i Umeå belönades bland annat för sin förmåga att samverka med näringsliv och Umeå universitet för att utvecklas och förbättra verksamheten. Bibliotekets arbete har bland annat lett till att man lyckats förmedla sin service till alla sex kommuner i regionen bland annat med stöd av webb baserad teknik. På huvudkontoret har man även arbetat med tekniska lösningar för att tillgängliggöra servicen för en bred målgrupp inte minst funktionshindrade med syn- och hörselhandikapp.

En teknik och produkt har tagits fram som gör att en person med stöd av en penna kan peka på en bokrygg eller en kassett och på så sätt få det sammanfattande innehållet uppläst i hörlurarna som biblioteket tillhandahåller. Produkten har av handikapporganisationer betraktats som revolutionerande och kan användas på många andra sätt exempelvis vid busshållplatser för att informera om färdplaner och tider.

Kulturverket gjorde en spännande presentation med flera exempel på där man via webben hittar vägar att fånga ungdomars konstnärliga innovationer och placera dem i ett professionellt sammanhang. Ett exempel är hur barn själva komponerade och skrev en opera samt designade kläder och dekor som sedan producerats av fackmän. Detta resulterade i en opera som satts upp på Norrlandsoperan i Umeå. Kulturverket driver ett 30-tal olika projekt, alla i samverkan med bland annat universitet och företag i Umeå men även med kultur etablissemang och företag ute i Europa och även andra delar av världen.

Kreativitet och nya idéer

Kommunen redovisar en rad aktiviteter för att tillvarata de anställdas erfarenheter för att utveckla servicen. Intraprenader har nämnts tidigare men andra exempel är mentorskap för gymnasielärare, "Månadens goda exempel" där det varje månad lyfts ett gott exempel fram från de kommunala verksamheterna till kommunstyrelsen. Vidare lyfts idéer i olika nätverk exempelvis chefsforum, personalchefsgrupp, ekonomichefsgrupp, kvalitetsnätverk, hälsonätverk, Sam förvaltargrupp och "beslutsgrupp" i övergripande personalfrågor. Idéerna sprids på det sättet över förvaltningsgränserna.

Kvalitetssäkra och systematisera

Umeå kommun prisades återigen under Kvalitetsmässan i Göteborg 2007. För fjärde gången utsågs Sveriges IT-kommun. Priset delas ut till den kommun som på bästa sätt har använt IT i sin utveckling och förbättring av kommunens demokrati och verksamhet. Tidigare har Kalix (2001), Nacka (2003) och Malmö (2005) vunnit utmärkelsen, och i år var det alltså det Umeås tur att kalla sig Sverige IT-kommun.

IT-stödsystemen i Umeå håller en allmänt hög standard. Kommunen har exempelvis elektronisk fakturahantering, intranät som startsida för alla på nätet, löpande ekonomiredovisning i ekonomisystem, självrapportering i personalsystemet. Kommunen håller på att bygga upp informationsledningssystemet "Fokus" som skall ange nyckeltal i kvalitetssystemets dimensioner resurser, prestationer, inre och yttre kvalitet. Efter ett beslut i operativa IT-gruppen (OPIT) kommer kommunen efter årsskiftet att genomföra en utbildning i PENG - modellen för att få bättre verktyg för att kalkylera nytta och effekter av IT-system.

För övrigt har även kommunen infört IP telefoni tillsammans med regionens nätverkskommuner i syfte att effektivisera. Tidigare användes 16 telefonister och tekniken och samarbetet har nu lett till att endast fyra telefonister servar samtliga kommuner.

Avslutningsvis fick Umeå priset Sveriges IT-kommun med juryns motivering, "*Umeå kommun visar med både bredd och innovationsförmåga att IT är vår tids viktigaste verktyg för att stärka välfärden.*"

Styrkor

- **Kvalitetssystemet som utgör en tydlig del i kommunens styrmodell och som med framgång förankrats i kommunorganisationen och där kvalitetsdimensionerna präglar utvecklingsarbetet.**
- **Kommunen samverkar och jämför sig med andra för att lära och utvecklas.**
- **Kommunens innovativa arbete för att synliggöra svensk offentlig service på den internationella arenan.**
- **IP telefoni har införts i samverkan med regionens kommuner och effektiviserat verksamheten.**
- **Kommunens arbete med att utveckla och nyttja IT-verktyget som ett stöd för verksamhetsutveckling.**

Förbättringsområden

- **Utveckla informationsspridning inom och mellan förvaltningar.**
- **Kartläggning och sammanställning av kvalitetsmetoder och innovativa arbetssätt som används i kommunen för att synliggöra och sprida kompetens, goda exempel och erfarenheter inom och mellan förvaltningar.**

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

- 8.1 Vad gör kommunen för att stödja föreningslivet?
- 8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet?
- 8.3 Kommunen som partner för näringslivet?
- 8.4 Kommunens internationella kontakter?

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 och tillväxt. Inom området kommunen som samhällsbyggare uppnår kommunen 98 poäng. Det är den högsta poäng som någonsin delats ut inom ett huvudområde och en förbättring med åtta poäng i förhållande till utvärderingen 2005.

Det höga resultatet förklaras i huvudsak av kommunens långsiktiga och förankrade tillväxtfokus i samverkan med kommuner inom regionen och med näringslivet. En bidragande orsak är även kommunens medvetna satsning på kulturlivet som en motor för Umeås utveckling. Med kulturlivet i fonden drivs kommunen framåt i en anda som präglar anställda och arbetet i organisationen. En anda som i de intervjuade grupperna präglades av stolthet, nyfikenhet och kompetens.

Förenings- och kulturliv

Umeå har ett aktivt och levande föreningsliv med många kontaktytor gentemot föreningslivet. Kommunen har etablerat ett föreningsråd uppdelat på grupperna idrott, invandrare och ungdomar. Kommunen möter årligen kulturföreningarna samlat, men även enskilt. I det senare fallet utvärderas hur föreningarna uppnått de mål som satts upp. Utöver detta finns det samverkansgrupper där kommunen medverkar riktat mot många olika intresseområden, som t.ex. skidsport, båtklubb, fotbollsklubb, m.m. Föreningsbyrån kan ge stöd genom rådgivning vid uppstart av föreningar, samt ekonomiskt stöd i form av lokalstöd och aktivitetsstöd. Utöver detta finns även ”friare” pengar anslagna för att aktivera ungdomar. Dessa fördelas genom kommunens fritidsgårdar. Kommunen tillhandahåller även administrativt stöd, tryckhjälp och lånar ut utrustning för evenemang (t.ex. tält, handikaphjälpmedel).

Kommunen ger även fast bidrag för skötsel av exempelvis bollplaner och badplatser (bygger på schablonbidrag) samt ett rörligt bidrag som kan sökas för anläggningsreovering.

Kommunens medvetna satsning på kulturlivet är väl organiserad, innovativ, offensiv, bred och präglas av ett globaliserat tänkande. Det finns många spännande projekt som sker i samverkan med länder över hela världen. Ett av många exempel är operans samverkan med Kapstaden och Hanoi kring gemensamma produktioner. Umeå kandiderar till Europas kulturhuvudstad 2014 en satsning som är väl värd att ta del av.

Besök bland annat hemsidan www.umea2014.se och ta del av hur kommunen informerar och kommunicerar med Umeåborna kring kulturlivet, exempelvis genom "Kulturdialog 2014". Umeå kommun blev för övrigt Sveriges konstkommun 2005.

Näringsliv

Det finns ca 11 000 företag i kommunen. Kommunens kontakter med näringslivet sker i många olika former och bilden från utvärderingen 2005 består men innehåller vissa kompletteringar. Det finns etablerade nätverksträffar och seminarier som kommunen själv arrangerar men man deltar även i existerande nätverk med representanter för näringsliv, samhälle och Universitet. Exempel på aktiviteter är Morgonpass (frukostmöte 1 träff/månad) och Kvällspass (kvällsmöte 1 träff/kvartal).

För en företagare eller anställd inom näringslivet finns ett otal kompetensutvecklingsmöjligheter. Kommunen finns ibland med som arrangör och vid andra tillfällen kan man agera förmedlare av utbildning som andra arrangerar. Några exempel på kompetenshöjande aktiviteter som finns att tillgå är:

- Akademiker i företag
- Utbildning på högskolenivå till receptarier
- Förstudie kvalificerad yrkesutbildning inom svets
- Miljöcertifiering av bygg- och entreprenadföretag
- Nyckelpersonutbildning på högskolenivå t ex inköpare
- Utbildning i kommunal upphandling för små- och medelstora företag
- Kompetensutveckling inom IT för småföretag
- Utbildning inom Cash Management
- Kvinnliga export- och marknadsförare
- Kvinnors ledarskap
- Seminarier avseende exempelvis riskkapital och affärsutveckling.

För att bidra till ökat entreprenörskap inom näringslivet har kommunen gett stöd till och kurser för studenter och forskare vid Handelshögskolan, Umeå Universitet och Sveriges lantbruksuniversitet. Umeå kommun är dessutom delägare i Uminova Innovation AB vars affärsidé är att verka för och stödja innovationer från den akademiska världen. I verktygslådan ingår bl.a. två inkubatorer en för tjänsteföretag och en för affärsidéer inom bioteknikområdet. Kommunen är även aktivt med i Ung Företagsamhet som bedrivs vid gymnasieskolorna.

Umeå kommun är en motor i regionen och kommunen är aktiv och i många fall drivande i nätverk och samarbetsformer som sträcker sig utanför kommungränserna. Här finns en mångfald olika exempel. Några av dessa är:

- Umeåregionen är ett kommunalt samarbete mellan de sex kommunerna: Umeå, Bjurholm, Lycksele, Nordmaling, Robertsfors, Storuman, Vindeln och Vännäs. Ett av målen med samarbetet är att få en effektivisering av de kommunala förvaltningarna. Ett annat är utveckling av regionen. Läs mer om Umeåregionen och samarbetet
- E12-alliansen arbetar med att stärka samarbetet inom och mellan länen i öst-västlig riktning. Det handlar dels om att stärka sammanhållningen mellan kust och inland genom nätverkssamarbete, dels om att stimulera det transnationella samarbetet med övriga Europa. www.blavagen.com
- Tillväxtalliansen, ett samverkansorgan mellan Näringslivet, Umeåregionens kommuner, Landstinget och Umeå universitet som syftar till att skapa gemensamma förutsättningar för tillväxt och profilering av Umeåregionen. Umeå kommun är huvudfinansier.
- "Entreprenörskap i skolan" är ett samlingsnamn för ett antal olika projekt och organisationer där skola och kommun medverkar. Syftet med projekten är att informera om och stimulera till entreprenörskap bland skolelever. Läs mer om de olika projekten och organisationerna
- SITU - gruppen, ett samverkansorgan för utveckling av IT-sektorn i Umeå. Näringslivet, Kommunen, Landstinget och Umeå universitet deltar.
- Biotech Umeå, samverkan för utveckling och marknadsföring av biotekniksektorn i Umeå. Näringslivet, Kommunen, Landstinget, Umeå universitet och SLU deltar.
- Connect - mötesplats för tillväxtföretag och behov av riskkapital.
- EU-projekt i samverkan med Örnsköldsvik.
- Samverkan och stora investeringar kring Botniabanan.

Ytterligare exempel på samverkansformer är Innovation Västerbotten, IFS (Internationella Företagarföreningen Sverige), Nyföretagarcentrum, Nätverket Nyföretagarna, BIC Factory, BioFuel Region, Connect Västerbotten, Uminova Innovation, Internet Bay och North Sweden.

Umeå universitet har definierat tolv forskningsområden och kommunen går in och stöder dessa med 30 miljoner. Kommunen bidrar också med stora investeringar kring rekryteringen av studenter. En ny arkitektutbildning, som utgår från konst och design, finansieras delvis av kommunen. Kommunens stöd till universitet är sannolikt en förklaring till att Umeå blev utsedd till bästa studentstad 2006.

Internationella kontakter

Umeå har ett brett register när det gäller internationella kontakter. Framförallt har skola och gymnasium ett brett nätverk med skolor i en mängd olika länder. Kommunen har vänortsavtal eller samarbetar på annat sätt med: Guanajuato, Mexico – Harbin, Xian och Chien, Kina - Harstad, Norge - Helsingör, Danmark - Ghana - Indien - Kothla-Järve, Estlandt - Nancy, Frankrike - Novara, Italien - Petrozavodsk, Ryssland - Poznan, Polen - Saskatoon, Kanada - Turkiet - Vasa, Finland - Wurzburg, Tyskland.

För att nämna något kring innehållet ur det internationella samarbetet kan nämnas ett biståndsprojekt i Turkiet där Umeå kommun hjälper till att utveckla ett kommunförbund i ett 4 årigt projekt som prioriterats av svenska regeringen och stöds av SKL.

Ett annat intressant område är samarbetat med Kina där broar kring kompetensutbyte byggs bland annat genom avtal med borgmästaren i Xian som anställt en kinesiska som fått utbildning på Handelshögskolan i Umeå och arbetar med matchmaking mellan städerna. En lokal företagare med kinesiskt ursprung är även kopplad till denna satsning som bland annat innebär att universitetet tar emot kinesiska studenter. Ett annat exempel är ett samarbete med Indien kring studenter. Umeå kommun har även tagit initiativ till att på sikt bygga ett kvalitetsnätverk i Europa med ett 20- tal länder.

Styrkor

- **Starkt och levande föreningsliv som stöds av kommunen.**
- **Kulturlivet är en av de viktigaste plattformar för att utveckla kommunen i samverkan med omgivande aktörer.**
- **Många kontakt- och stödytor för näringslivet samt regional kraftsamling kring näringslivsstöd och utveckling.**
- **Stort internationellt erfarenhetsutbyte och kommunens innovativa arbete för att synliggöra svensk offentlig service på den internationella arenan.**

Förbättringsområden

- **Inrätta en portal på nätet så att mindre företag i kommunen kan få tillgång till näthandel.**
- **Sammanställ kommunens arbete på den internationella arenan.**

4 Poängsammanställning

Umeå kommuns resultat per område

Tabell 2 Redovisning av poäng per huvudområde och delfråga. Maxresultat inom varje huvudområde är 100 poäng.

	Max- poäng	Egna poäng		Max- poäng	Egna poäng
1 Offentlighet och demokratisk kontroll			5 Kontroll och rapportering		
1.1 Hur informeras medborgarna?	40	28	5.1 Hur detaljerat är rapporteringssystemet?	40	32
1.2 Hur främjas medborgarnas engagemang?	40	32	5.2 Hur sker rapporteringen från tvärssektoriella projekt och program, avseende processer och resultat?	20	12
1.3 Hur informeras medborgarna om resultat?	20	13	5.3 Strategier för att synliggöra kostnader.	20	17
			5.4 Kontroll- och uppföljningsrutiner.	20	17
2 Tillgänglighet och medborgar-/brukarorientering			6 Personalpolitik		
2.1 Har kommunen en brukarorienterad förvaltningsfilosofi?	10	7,5	6.1 Hur stor vikt läggs vid personalutvecklingsåtgärder?	20	14
2.2 Vilka åtgärder har satts i verket för att förbättra överskådligheten för medborgarna?	20	19	6.2 Förekommer prestationslönesystem?	20	13
2.3 Kan brukarna själva påverka serviceutbudet?	20	18	6.3 Förekommer arbetsmiljöundersökningar?	10	9
2.4 Genomförs brukar-/medborgarundersökningar?	20	17	6.4 Förekommer medarbetarsamtal?	20	15
2.5 Hur är systemet för synpunkts- och klagomålshantering från medborgare/brukare organiserat?	20	12	6.5 Genomförs ledarutvecklingsprogram?	20	20
2.6 Bedrivs utbildning i att bemöta allmänheten?	10	6	6.6 Hur systematisk är budgetering och uppföljning av kompetensutveckling?	10	7

	Max- poäng	Egna poäng		Max- poäng	Egna poäng
3 Tydlighet i samspelet mellan politiker och tjänstemän			7 Verksamhetsutveckling		
3.1 Hur är kvaliteten på målformuleringsarbetet?	30	22,5	7.1 Hur metodiskt sker utveckling av kvalitetssystem?	20	25
3.2 Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	20	18	7.2 Strategisk serviceutveckling.	20	14
3.3 Hur rapporterar tjänstemännen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	30	25,5	7.3 Tillvaratas de anställdas erfarenheter och kreativitet på ett aktivt sätt?	20	17
3.4 Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	20	13	7.4 Användning av Internet och Intranät i ärendehantering, serviceproduktion och uppföljning.	20	16
			7.5 Hur aktivt används jämförelser som ett led i service- och organisationsutvecklingen?	20	13
4 Ledning, decentralisering och delegering			8 Kommunen som samhällsbyggare		
4.1 Vilken frihet har institutionerna/resultatenheterna i sin resursdisponering?	30	28,5	8.1 Vad gör kommunen för att stötta föreningslivet?	40	40
4.2 Hur utnyttjas möjligheter till samarbete och samordning över sektorsgränserna?	20	16	8.2 Kommunens samverkan med kulturlivet.	20	20
4.3 Lokala initiativ med avsikt att hitta egna intäktskällor eller etablera samarbete med externa organ för att stärka serviceutbudet?	20	20	8.3 Kommunen som partner för näringslivet.	20	18
4.4 Hur beskrivs förvaltningsledningen?	20	11	8.4 Kommunens internationella kontakter.	20	20
4.5 Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	10	9			

Sveriges Kommuner och Landsting har använt Kommunkompassen som utvärderingsinstrument sedan 2002. Tidigare har många norska, men även andra nordiska kommuner har använt utvärderingsmetoden. Sammanlagt har ett 100-tal kommuner utvärderats. Följande svenska kommuner och stadsdelar har utvärderats förutom Tyresö kommun: Ale (2006), Bollebygd (2004), Botkyrka (2003, 2005), Bromma-Stockholms stad (2006), Falkenberg (2004), Falköping (2004), Gällivare (2002), Hammarö (2007), Halmstad (2002), Hyllie, Järfälla (2006) Malmö Stad (2005), Härnösand (2005), Kalix (2003), Karlskoga (2002), Kungälv (2002, 2005), Landskrona (2004), Lidköping (2002), Lomma (2005), Lundby - Göteborgs Stad (2004), Mora (2004), Mörbylånga (2006), Nacka (1996, 2003), Nybro (2004), Piteå (2003), Sandviken (2002), Sigtuna (2005), Skarpnäck - Stockholms Stad (2004), Sundsvall (2003), Sunne (2005), Svedala (2004), Säffle (2004), Söderköping (2005), Trollhättan (2000, 2002, 2003, 2004), Tyresö (2006), Uddevalla (2003, 2005), Umeå (2003, 2005), Västerås (2003), Åmål (2004), Åre (2005) och Öckerö (2004). Alla dessa utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se.