

# KommunKompassen

ANALYS AV

ÖRNSKÖLDSVIKS KOMMUN

2015



Lars Strid, SKL

Anders Dryselius, Hylte kommun

Anna Marnell, Katrineholms kommun



Sveriges  
Kommuner  
och Landsting

## Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen? .....	3
2	Örnsköldsviks kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång .....	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
	Område 1 Offentlighet och demokrati .....	8
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering .....	10
	Område 3 Politisk styrning och kontroll.....	12
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation .....	14
	Område 5 Resultat och effektivitet .....	16
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	18
	Område 7 Verksamhetsutveckling .....	20
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare .....	22
4.	Översikt av poängfördelning.....	24
5.	2013 års Kompassutvärdering .....	27

# 1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder verktyget sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale och regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

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

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida.

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett antal frågor belyses. Bedömningen görs mot bakgrund av teorier med betoning på mål- och resultatstyrning, decentralisering och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Verksamhetsutveckling
- Kommunen som samhällsbyggare.

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

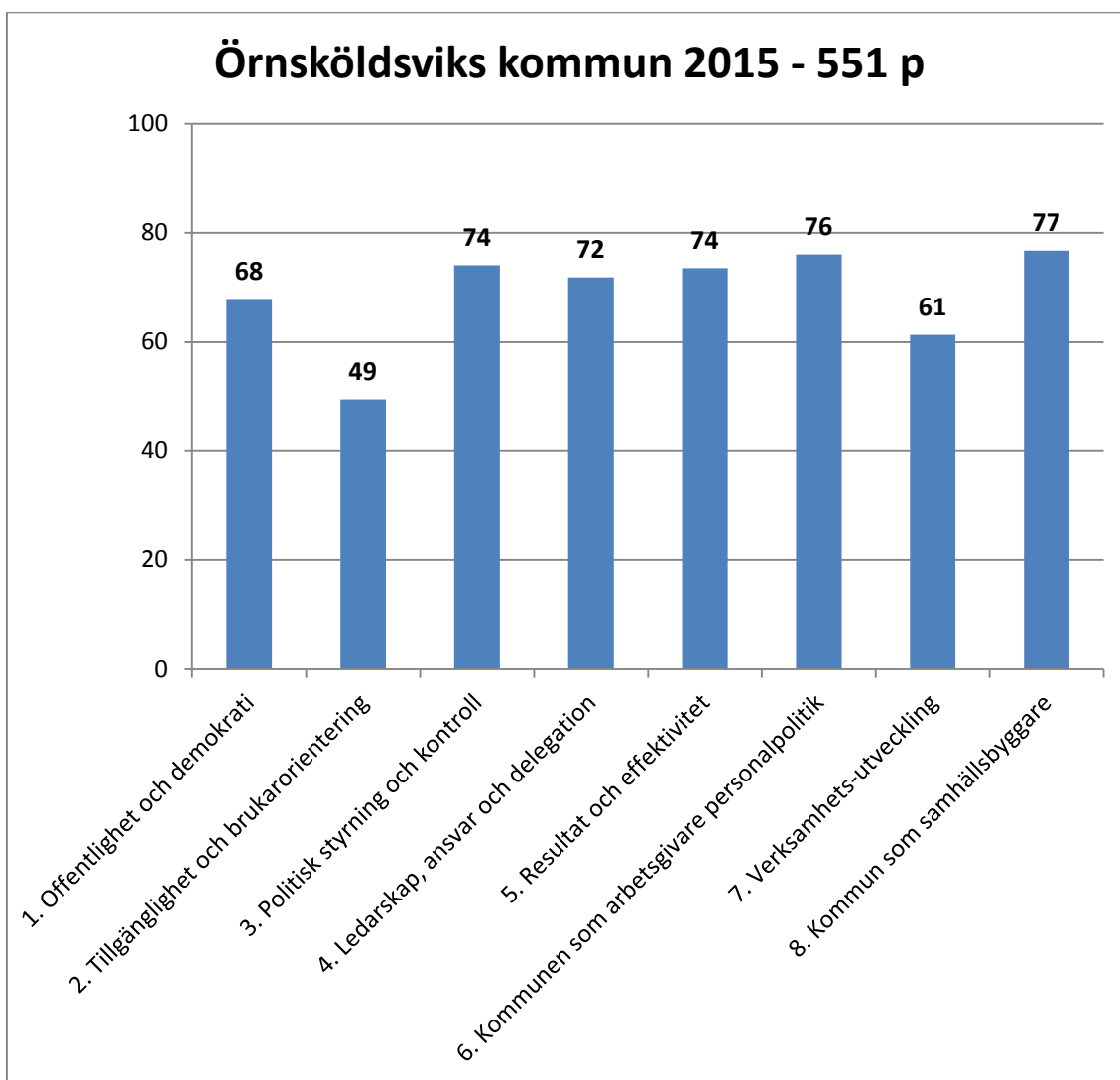
## 2 Örnköldsviks kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

### Utvärderingen

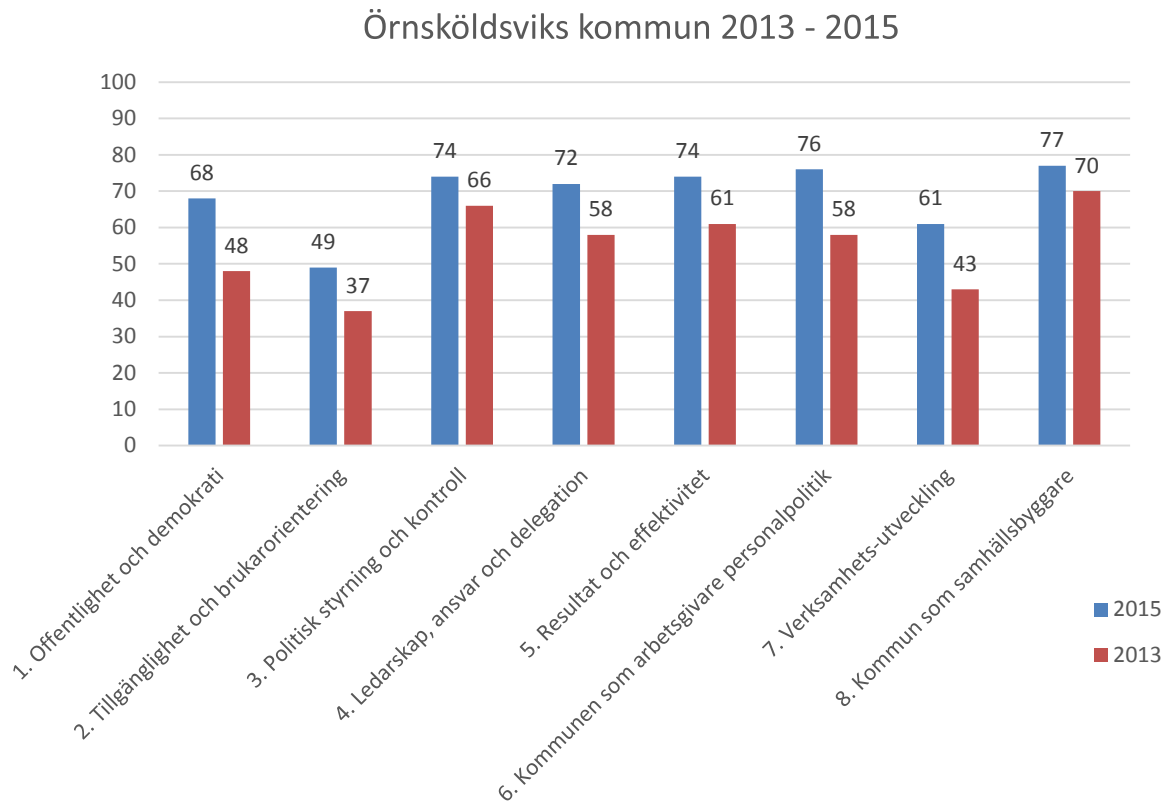
Utvärderingen av Örnköldsviks kommun genomfördes i januari 2015 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

### Sammanfattning av resultat

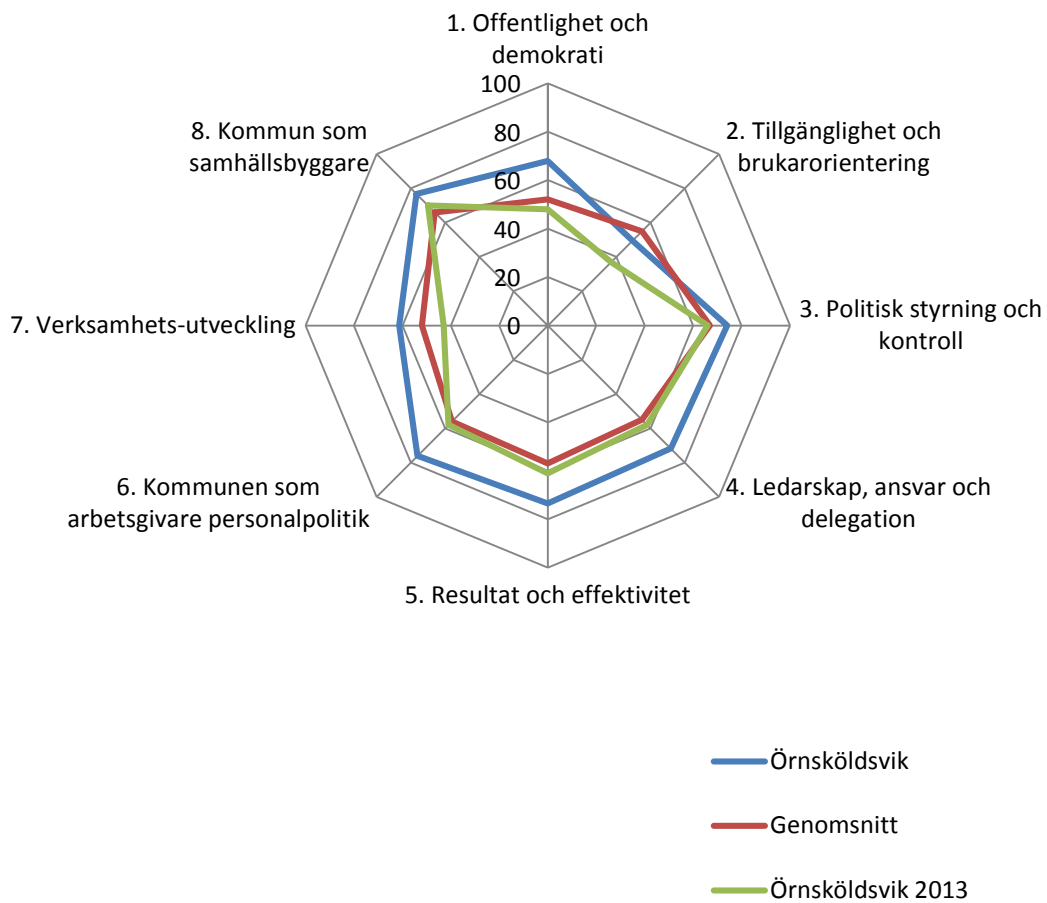
Nedan visas Örnköldsviks totalpoäng samt poängfördelningen per område. Samt resultaten för 2013 års utvärdering. Den totala poängsumman för 2013 var 441 poäng,



Om vi lägger in resultatet från 2013 års utvärdering i respektive område så blir resultatet som nedan.



I nedanstående diagram illustreras Örnsköldsviks profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde (460 poäng) av kommuner som utvärderats sedan 2010 enligt Kommunkompassen. Dessutom finns resultatet från 2013 års utvärdering inlagt.



### Jämförelser

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

## Sammanfattande kommentar

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

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

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

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

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

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

#### Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	2015	2013
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för demokratiutveckling och information</li> <li>• Information till medborgare</li> <li>• Dialog och medborgarmedverkan</li> <li>• Etik – motverkan av korruption</li> </ul>	<b>68</b>	<b>48</b>

#### Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Ö-viksbornas åsikter kring vad kommunen skall göra under en mandatperiod. Det handlar då inte bara om att förvalta det valprogram som man har haft i anslutning till senaste kommunalval, utan det handlar i mångt och mycket om att göra medborgarna delaktiga i de beslutsprocesser som sker i kommunen. I detta sammanhang gäller då både att vara lyhörd och öppen för diskussion innan beslut skall tas och om att sprida information om beslut som fattats. Det handlar i grund och botten om det demokratiska perspektivet som är grundläggande för den offentliga sektorn. Det kan göras på olika sätt.

Dels kan politiken arbeta aktivt genom sitt partiarbete, dels kan man via kommunorganisationen arbeta med information och öppna upp för möjligheten att påverka de processer som sker i kommunfullmäktige, kommunstyrelse och nämnder. Det är det senare perspektivet som utvärderas i detta kriterium. Partiarbetet som av många politiker lyfter fram som det viktigaste demokratiska arbetet kan av förklarliga skäl inte utvärderas i Kommunkompassen, då detta ligger utanför kommunorganisationen.

#### Vad har hänt efter 2013?

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



**Styrkor**

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

**Förbättringsområden**

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

## Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	2015	2013
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för brukarorientering</li> <li>• Tillgänglighet och bemötande</li> <li>• Information om service och tjänster</li> <li>• Valfrihet</li> <li>• Brukarundersökningar</li> <li>• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering</li> </ul>	49	37

### Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga delar i ett sådant förhållningssätt. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster skall innehålla. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs brukar leda till en större andel nöjda brukare.

### Vad har hänt efter 2013?

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

### Styrkor

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

**Förbättringsområden**

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

### Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	2015	2013
<ul style="list-style-type: none"> <li>• System för styrning och uppföljning</li> <li>• Politiska mål</li> <li>• Uppföljning och rapportering</li> <li>• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän</li> <li>• Samspel och dialog</li> </ul>	74	66

#### Allmänt

I en kommun beställer politiken genomförandet av ett uppdrag av en utförarorganisation. Det kan vara de egna förvaltningarna eller en/flera externa utförare. Detta uppdrag ska spegla den politiska majoritetens vilja när det gäller att utveckla och fördela service till kommuninvånarna. Den modell som de flesta använder för att förtydliga detta uppdrag är någon form av målstyrningen. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

#### Vad har hänt efter 2013?

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

#### Styrkor

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

#### Förbättringsområden

- Ökad strävan mot förenkling av mål- och resultatsystemet.

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

## Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	2015	2013
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för ledarskap, ansvar och delegation</li> <li>• Enheternas ansvar</li> <li>• Tvärsektoriellt samarbete</li> <li>• Personligt ansvar och uppdrag för chefer</li> <li>• Kommunledningens kommunikation</li> <li>• Ledarutveckling</li> </ul>	72	58

### Allmänt

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna.

Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

### Vad har hänt efter 2013?

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

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

### Styrkor

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

- Mentorprogram i samverkan med näringslivet
- Traineeprogram

### **Förbättringsområden**

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

## Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	2015	2013
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling</li> <li>• Kostnader och resultat i budgetprocessen</li> <li>• Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll</li> <li>• Kommunikation kring resurser och resultat</li> <li>• Jämförelser</li> <li>• Extern samverkan</li> </ul>	<b>74</b>	<b>61</b>

### Allmänt

Området kontroll och rapportering avser framförallt det arbete som sker inom förvaltningsorganisationen avseende uppföljning av verksamhet. Det gäller då inte bara den ekonomiska uppföljningen, utan även verksamhetsuppföljning avseende volym, kvalitet, m.m. Man kan våga sig på att säga att just uppgiften att koppla ihop ekonomistyrning med verksamhetsstyrning och därmed också uppföljning av detsamma, är den stora utmaning som svenska kommuner står inför. Det handlar i grunden om att kunna mäta resultat och effektivitet. Vad får jag för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

### Vad har hänt efter 2013?

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

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

### Styrkor

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



- Samverkan med civilsamhället inom ex. asylmottagningen

### **Förbättringsområden**

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

## Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	2015	2014
<ul style="list-style-type: none"><li>• Personalstrategi</li><li>• Rekrytering</li><li>• Kompetens- och medarbetarutveckling</li><li>• Individuell lönesättning</li><li>• Arbetsmiljöarbete</li><li>• Mångfald</li></ul>	76	58

### Allmänt

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter fram och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Svenska kommuner står inför stora nyrekryteringsbehov på grund av bl.a. omfattande pensionsavgångar. Eftersom den offentliga sektorn har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

### Vad har hänt efter 2013?

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

### Styrkor

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

**Förbättringsområden**

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

## Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	2015	2014
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiskt kvalitetsarbete</li> <li>• Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling</li> <li>• Lärande genom omvärldsspaning och samverkan</li> <li>• Kreativitet och innovationer</li> <li>• IT-stöd</li> </ul>	61	43

### Allmänt

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

### Vad har hänt efter 2013?

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

### Styrkor

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

- Samverkan med universitet/högskolor
- Informationsrikt och funktionellt intranät

### **Förbättringsområden**

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

## Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	2015	2013
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategier för samhällsbyggande</li> <li>• Samarbete med civilsamhället</li> <li>• Samarbete med kulturlivet</li> <li>• Stöd till näringslivet</li> <li>• Internationella kontakter</li> <li>• Hållbar utveckling</li> </ul>	<b>77</b>	<b>70</b>

### Allmänt

I kommunens roll som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional, nationell och internationell nivå. Kommunen har en viktig roll att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen skall fungera tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och en hållbar utveckling.

### Vad har hänt efter 2013?

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

### Styrkor

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

- Samverkan med lokala nätverk kring asylmottagning

### **Förbättringsområden**

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

## 4. Översikt av poängfördelning

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

<b>1.</b>	<b>Offentlighet och demokrati</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	10	15	65%
1.2	Hur informeras medborgarna?	17	20	83%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat?	14	25	56%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande?	20	30	66%
1.5	Etik - hur hantera korruption?	8	10	77%
		<b>68</b>	<b>100</b>	<b>68%</b>

<b>2.</b>	<b>Tillgänglighet och brukarorientering</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering?	3	15	20%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	18	25	70%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	8	15	56%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	6	15	38%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	10	15	70%
2.6	Hur arbetar kommunen med systemför service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshandtering för medborgare/brukare?	5	15	30%
		<b>49</b>	<b>100</b>	<b>49%</b>

<b>3.</b>	<b>Politisk styrning och kontroll</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	12	15	80%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	13	25	53%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	18	25	72%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	17	20	83%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	14	15	95%
		<b>74</b>	<b>100</b>	<b>74%</b>



<b>4.</b>	<b>Ledarskap, ansvar och delegation</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	11	15	70%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	5	10	50%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorieellt samarbete?	17	20	85%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	7	15	46%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	16	20	78%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	17	20	85%
		<b>72</b>	<b>100</b>	<b>72%</b>

<b>5.</b>	<b>Resultat och effektivitet</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	12	15	80%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	11	20	55%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	15	20	76%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	11	15	73%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	14	20	72%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	10	10	100%
		<b>74</b>	<b>100</b>	<b>74%</b>

<b>6.</b>	<b>Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	15	15	100%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	15	20	77%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	19	25	76%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	12	15	77%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	10	15	69%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	5	10	48%
		<b>76</b>	<b>100</b>	<b>76%</b>

<b>7.</b>	<b>Verksamhetsutveckling</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	6	15	38%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	17	25	69%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?	17	20	86%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	9	20	45%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	12	20	61%
		<b>61</b>	<b>100</b>	<b>61%</b>

<b>8.</b>	<b>Kommunen som samhällsbyggare</b>	<b>Uppnått</b>	<b>Max</b>	<b>Procent</b>
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	11	15	76%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	17	20	84%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	19	20	95%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	13	15	84%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	3	10	33%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	14	20	68%
		<b>77</b>	<b>100</b>	<b>77%</b>

# 2013 års Kommunkompass utvärdering

## Område 1

### Strategi for demokratiutveckling och information

Örnsköldsvik har sedan 1998 bedrivit ett långsiktigt kommunövergripande utvecklingsarbete med ett brett engagemang, där medborgare och övriga samhällsaktörer bjuds in att delta för att ge sin syn på livsmiljö, kompetensförsörjning, sysselsättning och företagande. Utvecklingsarbetet som startade med ett framtåtsiktande tioårsperspektiv benämndes "Vision 2008". 2005 var flertalet av målen som sattes upp inom "Vision 2008" uppnådda, vilket innebar att en ny 10-årsplan utarbetades som döptes till "Världsklass 2015".

Det finns idag ingen samlad plan / strategi som beskriver kommunens ambitioner kring demokratiutveckling. Framtagande av en sådan är ett förbättringsområde för Örnsköldsvik. Kommunen har en beslutad kommunikationspolicy, uppdelad på tre områden, marknadskommunikation, samhällskommunikation och intern kommunikation. Till varje område finns särskilda målsättningar utformade. Uppföljning av den centrala informationsverksamheten sker halvårsvis. Fr o m 2013 kommer det att utökas till kvartalsvisa uppföljningar.

### Information till medborgarna

För medborgare är det väsentligt att ha möjlighet att ta del av det politiska arbetet och kunna sätta sig in i vilka kommunala beslut som ska tas och vad som har beslutats. I Örnsköldsvik finns alla nämnders sammanträdesdatum för året samlade på en av kommunens webbsidor. Fullmäktiges sammanträden annonseras också i dagspressen, Örnsköldsviks Allehanda. Alla fullmäktige- och nämndsmötens kallelser, ärendelister och protokoll publiceras på webben. Det som saknas för att få en helhet i ärendena är möjligheten att på ett enkelt sätt även ta del av tillhörande handlingar. Idag är det bara möjligt att få ta del av dem via kommunkansliet och på kommunens samtliga bibliotek. Det pågår ett utvecklingsarbete med att koppla ihop handlingar till ärendena i kommunen, vilket beräknas bli klart under våren.

Att möjliggöra för medborgarna att kunna följa fullmäktigesammanträden på webben direkt eller i efterhand, kan också vara ett sätt att öka intresset att ta del av politik och beslut som påverkar kommuninnevånarna.

Efter kommunstyrelsens sammanträden läggs, "Kortfattad information från kommunstyrelsen", ut på kommunens hemsida. Under press- och informationsmaterial kan man återfinna samtliga kortfattade informationer från kommunstyrelsen och pressmeddelanden från 2012 och 2013. Kortinformationen från kommunstyrelsen och pressmeddelandena är ett gott exempel på informationsspridning via internet till medborgarna. Kortinformation skulle även kunna användas för att förmedla ut beslut som tagits vid de olika verksamhetsnämnders sammanträden.

Medborgarna kan regelbundet ta del av vad som sker i kommunen, via kommunens innehållsrika informationer på webben och den information som kommunen annonserar om i lokaltidningen Örnsköldsviks Allehanda, som utkommer 7 dagar per vecka. Kommuntidning Nola skogs, som informerar om kommuns verksamhet skickas fyra gånger om året ut till alla hushåll i kommunen. Tidningen är även möjlig att få som taltidning. Numren från de senaste åren finns utlagda på kommunens hemsida, där lyssnarfunktion även finns tillgängligt. Kommuntidningen har utvärderats via en läsarenkät till slumpmässigt utsedda invånare vart 3- 4:e år.

Ett gott exempel att titta på kan vara Piteå som en gång per år skickar ut en broschyr, så kallad populärbudget, med redovisning av Piteås ekonomi och budget, hur förvaltningarna använt skattepengarna och hur visionsmålen uppfyllts.

Användandet av sociala medier varierar bland Sveriges kommuner. I Örnsköldsvik förekommer till största del olika kommunala verksamheter på bl a facebook och bloggar. Kommunen har nyligen utformat regler och riktlinjer för sociala medier. Det är cheferna inom de olika verksamheterna som själva beslutar vilka medier man vill använda och som utser ansvariga inom området. Det finns idag ingen gemensamt Facebook för Örnsköldsviks kommun. Kommunen, skulle kunna ta ett mer samlat och strategiskt grepp om hur kommunen vill visa upp sig och kommunicera via sociala medier.

Här kan Karlstad vara ett gott exempel.

### **Information om resultat**

Att kunna få information om kvaliteten på den verksamhet som kommunen bedriver är viktig för medborgarna. Allt fler medborgare ställer krav på att kunna jämföra kvaliteten på olika tjänster som kommunen tillhandahåller och resultatet som den egna kommunen och de olika verksamheterna presterar i förhållande till andra kommuner. Uppnådda resultat måste därför presenteras för medborgarna på ett lättillgängligt och förståeligt sätt. Redovisning av resultat som kommunen och verksamheterna uppnår, jämförelser med andra kommuner över tid och med analyser redovisas sparsamt och är svårnavigerat från kommunen idag. Här finns förbättringar att genomföra. Kommunen skulle kunna utveckla en gemensam ingång för ”jämförelser och resultat” på hemsidan där samtliga redovisningar och resultat samlas och redovisas utifrån ett medborgarperspektiv på ett enkelt och överskådligt sätt.

### **Medborgardialog och deltagande**

Uppgifter om alla förtroendevalda finns lättillgängliga på kommunens webbplats, där finns också möjlighet att på ett enkelt sätt skicka e-post till enskilda förtroendevalda.

I Örnsköldsvik kan medborgarna via Dialogen, ställa frågor av politisk karaktär på kommunnivå direkt till partier på webben. Senast inkomna och de populäraste frågorna redovisas på webben. Ett gott exempel på direktkontakt med politiken och öppenhet i redovisning.

Förutom de omfattande dialoger som tidigare genomförts i kommunen inför framtagandet av Världsklass 2015 och den pågående möjligheten att två gånger om året lämna förslag på insatser och möjligheter för att uppnå visionen, sker dialog med medborgarna i olika grupperingar. De förtroendevalda träffar regelbundet byalag på olika orter och ungdomsrådet vid den årliga dagen ”Demokratisk Dialog”. Därutöver sker dialog och samråd när aktuella frågor uppstår. Kommunen har under en treårsperiod anställt en egen demokratisamordnare med ett särskilt uppdrag att utveckla hur barn och ungdomar ska ingå och medverka i den demokratiska processen.

Örnsköldsvik skulle kunna utveckla en mer samlad syn på hur medborgardialog ska genomföras och hur invånarna än mer skulle kunna involveras ytterligare i det demokratiska arbetet t ex via budgetprocessen, medborgarpaneler etc. Kommunen skulle även kunna utveckla system för att informera om genomförda och pågående dialoger samt återkoppling av resultat utifrån dialogerna. Tips kring hur detta kan ske kan hittas i SKL:s medborgardialogprojekt.

Kommunen möjliggör idag för medborgarna på flera sätt och i flera olika system att inkomma med idéer/förslag/ synpunkter. Det går att skicka in medborgarförslag samt framföra synpunkter

och klagomål och göra felanmälan inom ett flertal områden. Synpunkter och klagomål samt felanmälan ska skickas till olika instanser i kommunen, beroende på vilket område det berör. Ett utvecklingsområde för kommunen kan vara att se över utformningen och återkoppling av inlämnade förslag, synpunkter och felanmälningar för att förenkla för medborgarna och för att ge insyn i vad som rapporterats och hantering av det som inkommit.

### **Motverka korruption**

Vikten av att arbeta systematiskt med att motverka korruption och att ha tydliga etiska förhållningssätt har aktualiserats i flera kommuner under de senaste åren. Vid några tillfällen har oegentligheter upptäckts i kommunen vilket har resulterat i åtgärder. Örnsköldsviks riktlinjer mot mutor och jäv som antagits av KF, kompletterades förra året. I samband med chefsutbildningarna som ska genomföras under 2013, kommer en genomgång av policyn att ingå som en del i utbildningen. För att säkerställa att även de som hanterar inköp och upphandlingar har relevanta kunskaper om området och konsekvenser vid avvikelser, kan ledningen följa upp om kunskapen finns i organisationen alternativt genomföra utbildning till berörda om den antagna policyn. Kommunen kan utforma rutiner för hantering av misstänkta oegentligheter och etablera väl synliga kanaler där den som misstänker oegentligheter, anställda som medborgare kan lämna uppgifter.

## **Område 2**

### **Strategi för brukarorientering**

Ett av perspektiven i kommunens styrmodell är Medborgarnytta med tre kommungemensamma framgångsfaktorer som berör brukarorienteringen, *Medborgarna ska känna delaktighet och engagemang*, *Medborgarna ska vara nöjda med den kommunala service och Medborgarna ska uppleva trygghet*. Medborgarnas upplevelse av framgångsfaktorerna, där både medborgare och brukare räknas in, följs upp genom resultatet i Nöjd-inflytande-index från SCB:s medborgarundersökning, möjlighet till engagemang/forum och mötesplatser, antal deltagare samt förvaltningarnas egna mått. Kommunen gör ingen åtskillnad på medborgar- och brukarperspektivet, vilket resulterar i att de olika målgruppernas upplevelser av vad som uppnås inte går att utläsa.

Brukardialoger sker och följs upp på olika sätt i förvaltningarna och i ett flertal olika råd. Utöver framgångsfaktorerna i styrmodellen GPS - Gemensam Process för Styrning, har Örnsköldsvik inte utarbetat någon övergripande plan/strategi för brukarorientering. Att utarbeta en sådan strategi/plan för hur kommunens arbete med brukarorienteringen ska bedrivas är en förbättringsmöjlighet för kommunen.

### **Tillgänglighet och bemötande**

Tillgänglighet och bemötande via e-post- och telefoni mäts regelbundet genom Kommunens Kvalitet i Korthet (KKiK). Förvaltningarna har haft utbildningar kring gott bemötande i varierande omfattning. Att säkerställa att alla medarbetare i kommunen får ta del av bemötandebildning som grundas på en överenskommen kommungemensam värdegrund kan vara ett förbättringsområde. Exempel på kommuner som arbetat på detta sätt är Eskilstuna kommun som bedriver utbildning till samtliga ledare och medarbetare i brukartillgänglighet och bemötande

som en del i medarbetarutbildning ”modigt ledarskap och medarbetarskap”. Marks kommun utbildar alla anställda genom scenariospel och Södertälje kommun har utbildat alla med hjälp av ett kommunspel.

För att ytterligare understryka vikten av ett gott bemötande kan detta göras mer synligt i kvalifikationskraven vid rekrytering i alla verksamheter och genom att pröva möjligheten att inrätta särskilda utmärkelser för gott bemötande.

”Årets glädjespridare” är ett exempel på bemötandeutmärkelse, som delas ut inom äldreomsorgen i Borås. Även Kungsbacka kommun kan vara intressant att titta närmare på när det gäller deras arbete kring bemötande och tillgänglighet via ”Ett arbete som kallas BITT” (Bemötande, Inflytande, Tillgänglighet och Trygghet).

### **Information om service och tjänster**

Innehållet på webbplatsen har följts upp genom SKL:s undersökning om kommunernas information till medborgarna ”Information till alla”. Örnsköldsviks kommuns resultat på undersökningen hamnade bland de 20 procent bästa kommunerna i landet. Det positiva resultatet har sporrat kommunen att ytterligare utveckla webben. Utifrån undersökningen har organisationen arbetat vidare systematiskt med att ta fram en åtgärdsplan för webbförbättringar.

Alla brukare har inte lika lätt att ta till sig information och därför är det viktigt att man erbjuder stöd för detta. På Örnsköldsviks kommuns hemsidan finns funktioner för lästlöst, lyssna, teletal, translate och public information med samhällsinformation för nyanlända översatt på 11 språk. Dessutom finns informationsblad framtagna på 28 olika språk.

Att som brukare kunna göra jämförelser mellan olika enheter är inte helt lätt. På hemsidan finns länkar till Siris för att kunna ta del av olika skolors resultat. Inom hemtjänsten finns 2010 års uppföljning redovisad på ett sätt som möjliggör jämförelser av upplevd kvalitet mellan olika hemtjänstområden. I övrigt finns brukarundersökningar och resultat mest utlagda med kortare sammanfattningar och möjliga att ta del av som hela rapporter. För att öka brukarnas möjlighet att på ett enkelt sätt ta del av resultat och kunna jämföra olika verksamheter är detta ett område som kommunen kan utveckla.

Idag har kommunen inte någon ”en-dörr-in”-funktion men det pågår en utredning om att eventuellt införa det. För att hitta goda exempel har studiebesök genomförts till några kommuner. Att utveckla en sådan funktion kan vara ett förbättringsområde som skulle kunna förenkla och utveckla servicen för Örnsköldsviksborna.

E- tjänster finns inom ett flertal områden bl. a barnomsorg, skola, bygga - bo miljö, e-faktura, stöd och näringsliv m.m. Kommunen planerar att utöka antalet e-tjänster ytterligare vilket kan ses som ett kommande förbättringssteg. Samtliga kommunens blanketter och e-tjänster finns samlade via en ingång på webbplatsen, vilket underlättar för medborgare och brukare att enkelt nå dem.

### **Valfrihet och påverkan**

Den största delen av kommunens service utförs inom kommunens egen verksamhet. Det är endast inom Bildningsförvaltningen som verksamhet av andra utförare utförs på ca 10 %. Det, tillsammans med möjlighet att önska plats inom kommunens verksamheter, ger en viss men liten möjlighet till valfrihet för brukarna. Informationen om möjligheterna till egna val för brukarna

är mycket sparsam. Att ytterligare utveckla möjlighet till valfrihet och att även öka informationen till brukarna om den möjlighet till valfrihet som finns kan ses som ett möjligt utvecklingsområde.

Kommunen anpassar vissa av sina tjänster utifrån brukarnas önskemål och behov, det gäller bl.a. nattöppen barnomsorg, fixartjänster och larm i hemmet. Inom hemtjänsten erbjuder kommunen möjlighet att välja mellan fyra olika rätter. Som brukare har man också möjlighet att välja volymen på vissa serviceutbud och kan därmed påverka sina kostnader för de tjänster som kommunen utför. Den möjligheten finns bl. a. inom renhållning där brukarna utöver en grundavgift betalar per kilo sopor och antal hämtningar, tid för hemtjänst och antal måltider inom daglig verksamhet.

Kommunen använder sig av elevpeng för fördelning av kostnader mellan enheter och utförare inom Bildningsförvaltningen, utöver det finns inget ”pengsystem” eller liknande infört som gäller övriga verksamheter.

### **Brukarundersökningar**

En rad olika brukarenkäter genomförs i kommun, vilket sker inom de flesta förvaltningarna. Det genomförs också dialoger om upplevd kvalitet och kvalitetsförbättringar med flera olika råd som finns i kommunen. För att kunna jämföra kommunens resultat med andra kommuner har frågor plockats in i elevenkäten utifrån SKLs öppna jämförelser. Vissa undersökningar har utvecklats och sker tillsammans med andra kommuner. Inom några verksamhetsområden sker även länsamverkan vid undersökning och uppföljning. Det pågår ett arbete inom vissa förvaltningar att koppla enkätfrågorna till kommunens styrmodellen GPS - Gemensam Process för Styrning. Att vidareutveckla det arbetet på central nivå, med tydlig uppföljningskoppling till GPS och se till att det omfattar alla kommunens verksamheter samt utveckla samordning av brukarundersökningar skulle kunna vara ett utvecklingsområde för kommunen.

Jämförelser med andra kommuner beträffande resultat av brukarundersökningar görs med viss regelbundenhet inom ramen för KKiK, Öppna jämförelser, med de kommuner som samverkar runt enkäter och inom länet. Förvaltningarna jämför även sina resultat mellan sina egna verksamheter. Det görs däremot inga riktade jämförelser av resultat mellan olika sektors /verksamhetsområden inom kommunen.

Hur resultaten sammanställs och redovisas tillbaka till brukarna skiljer sig åt mellan förvaltningarna. Arbetet med brukarundersökningar skulle kunna utvecklas, framförallt med avseende på systematik, redovisning och lärande jämförelser inom hela organisationen.

### **Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering**

Ett system för service-/kvalitetsdeklarationer innebär att brukarna på ett enkelt och lättillgängligt sätt får information om kommunens serviceutbud. Örnsköldsvik har inte utvecklat något sådant gemensamt system. Det pågår ett arbete inom vissa förvaltningar av att tydliggöra vad brukarna kan förvänta sig för service från dem, ett exempel på det är Samhällsbyggnad som jobbar med serviceåtagande. Uddevalla, Tyresö och Vetlanda är kommuner som utvecklat och utvärderat sitt arbete med servicedeklarationer.

Kommunen använder sig idag av olika system för brukarna att föra fram synpunkter och klagomål på verksamheterna. Till Bildningsförvaltningen kan brukarna använda sig av en klagomålshantering. Det finns också möjlighet att använda en särskild synpunktshantering för vissa verk-

samheter och en för övriga verksamheter. Det kan göras i form av e-blanketter klagomålsblanketter, mail eller brev. En utveckling till ett gemensamt kommunövergripande system för att hantera synpunkter -/klagomålshantering och felanmälan där alla synpunkter registreras och följs upp samt redovisas till kommunens brukare och medborgare kan vara ett utvecklingsområde för kommunen. Kungsbacka är en kommun som arbetat mycket med synpunktshantering.

## Område 3

### System för styrning/uppföljning

Visionen ” Örnköldsvik skall år 2015 vara en kommun i världsklass – att leva i, att arbeta i och att besöka”, anger riktningen för kommunen. Örnköldsviks kommun har sedan 2006 använt sig av verksamhetsstyrningsmodellen GPS. Styrmodellen har sedan den infördes successivt utvecklats, den har utvärderas kontinuerligt och anpassas efter förändrade förutsättningar. Den senaste utvärderingen och vidareutvecklingen av modellen gjordes inför mandatperioden 2011-2014.

Styrkortet, den strategiska planen för 2011-2014 innehåller åtta mål som går i riktning mot visionen. Styrkortet innehåller fem perspektiv; medborgarnytta, effektiv verksamhet, attraktiv arbetsgivare, ekonomi i balans samt utveckling och förnyelse. Respektive perspektiv innehåller 3-4 framgångsfaktorer som är av långsiktig karaktär. Vidare används mått för att ge ett underlag för betygsättning i GPS.

Måluppfyllelsebedömning sker i samband med bokslut. Förvaltningarna redovisar prognostiserat resultat per tertial och resultat i bokslutet i ett kommungemensamt styrkort som innehåller perspektiv och framgångsfaktorer.

### Tydliga politiska mål

Vid en närmare granskning av facknämndernas mål är det ibland svårt att utläsa en tydlig kopplingen till hur KF-målen brutits ner till respektive nämnds olika mål, vilket gör det svårt att följa målkedjan ner i organisationen. Det gör det även komplicerat att utläsa hur resultatet från nämnderna svarar tillbaka och kan värderas mot KF-målen. Upplevelsen blir, två parallella system där det är något otydligt hur de hakar i varandra. Systemet upplevs inte helt tydlig för utvärderarna. Vid intervjuerna framkom olika signaler på upplevelsen av tydlighet, vissa av de som intervjuades var helt klara över hur allt stämde överens medan andra uttryckte att det fanns oklarheter. Det kan vara ett utvecklingsområde för ledningen att göra kopplingen tydligare.

När det gäller kommunens bolag finns det inskrivet i ägardirektiven att de skall följa samma mål som KF beslutat. De utformar inga egna styrkort.

Idag finns ingen tydlig koppling från KF eller facknämnder mellan målformulering och fördelning av resurser i budget till verksamheterna.

En gemensam värdegrund är en viktig komponent i styrsystemet. Vid utvärderingen var det svårt att utläsa i befintliga dokument om en gemensam värdegrund har tagits fram och om den i så fall omfattar hela organisationen. Vid återföringen av resultatet till kommunen framstod det tydligt att gemensamma värdeord för hela organisationen beslutats och håller på att kommuniceras ut. De beslutade värdeorden är *Medborgaren först, Helhetssyn, Handlingskraft och Tolerans* dessa kan även kommuniceras ut till brukarna.



## **Uppföljning och rapportering**

Uppföljning och rapporteringen av ekonomi- och måluppfyllelse är välutvecklad i kommunen. Standardiserade kommungemensamma mallar och blanketter finns framtagna för rapportering i nämnd och till kommunstyrelsen. Det ekonomiska utfallet följs månadsvis i respektive nämnd. Nämnderna följer även löpande under året upp uppfyllelsen inom GPS. För uppföljning av verksamheterna har respektive ordförande regelbundna månadsvisa träffar med cheferna. Bologens måluppfyllelse utvärderas i och med årsredovisningen.

För enheterna finns idag inga krav på att utveckla egna styrkort, de använder aktivitets- eller avdelningsplaner där resultatet aggregeras uppåt via varje förvaltning som är ansvariga för att sammanställa ett förvaltningsresultat. Målarbetet för enheterna har påbörjats inom bildningsförvaltningen. Även övriga förvaltningar skulle kunna utveckla mål för enheterna så att det följer och överensstämmer med kommunens styrning och uppföljning i GPS.

Resultatjämförelser över sektorsgränserna under året omfattas till största del av personalindikatorer och arbetsmiljö.

Rapporteringen av uppnådda resultat till brukare och i bokslut innehåller inte jämförelser med andra jämförbara kommuner och riket. Att vidareutveckla dessa redovisningar så att de även innehåller dessa resultat kan vara ett möjligt utvecklingsområde för kommunen.

Utveckling pågår för att även arbeta in internkontrollen i GPS.

De systematiska förvaltningsrevisioner skulle kunna utvecklas så att de kan ge politikerna möjlighet till bredare bedömningar av kommunens olika verksamheter.

## **Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän**

Vid utvärderingen framgick att båda parter upplever att man visar stor respekt för varandra och det finns en tydlig rollfördelning. Skulle något övertramp ske, vilket händer ibland, löser man det genom dialog.

Samtliga ledande tjänstemän har numera ett långtgående delegerat ansvar för ekonomi och personal. De har fullt ansvar att göra budgetmässiga omdispositioner inom tilldelade ramar, anställa personal och sätta löner inom ram.

## **Samspel och dialog**

I Örnsköldsvik finns det goda möjligheter till dialog mellan tjänstemän och förtroendevalda. Dels genom dagliga spontana möten samt vid ett flertal olika arenor för informella dialoger. Några exempel är, gemensamma beredningar, deltagande i utbildningar tillsammans, årliga utvecklingsdagar, presidiummöten, regelbundna månadsmöten där även företagargenerationerna/näringslivet deltar m m.

De förtroendevalda skaffar sig kunskap om kommunens verksamheter bl. a genom att med viss regelbundenhet genomföra besök i de olika verksamheterna. Vissa nämnder har byggt upp arenor för kontaktpolitiker -och mentororganisationer. Kunskap om verksamheten förmedlas även till förtroendevalda via ledande tjänstemän.

I samband med ny mandatperiod erbjuds de förtroendevalda utbildning om uppdraget.

I Örnsköldsvik har man under en längre tid använt sig av möjligheten att låta de förtroendevalda utvärdera sina upplevelse av tjänstemannaorganisationens support till stöd för deras arbete. Utifrån dessa utvärderingar har förbättringar genomförts. Detta är ett gott exempel för andra kommuner.

## Område 4

### Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Kommunens strategi för ledarskap, ansvar och delegation är befast i flera dokument. I styrkortet (GPS) är ett av perspektiven ”Attraktiv arbetsgivare” där en av framgångsfaktorerna är ”Gott ledarskap och nöjda kompetenta medarbetare”. I kommunens ”Personalidé” berör ett avsnittet särskilt kommunens förväntningarna på ledarskapskapet.

Någon strategi som beskriver kommunens långsiktiga ledningsfilosofi har inte utarbetats. Att ta fram en sådan och arbeta in den i styrningen kan vara ett utvecklingsområde för kommunen.

### Resultatenheternas ansvar

Det finns en stor frihet att omfördela resurser inom och mellan verksamheterna. Cheferna har fullt ansvar hela vägen ner i organisationen. En förutsättning för detta är att man håller budget. Eventuellt budgetunderskott och överskott hanteras ej på enhetsnivå utan förs upp till och hanteras av respektive nämnd/förvaltning. 1994 tog Örnsköldsviks kommun beslut om att hela driftbudgetens över-/underskottet läggs som en klumpsumma under respektivenämnd/styrelse. Hur mycket som får tas i anspråk alternativt ska inarbetas under nästkommande budgetåret beslutas av kommunfullmäktige. Överskott får endast användas till åtgärder av engångskaraktär och inte till långsiktiga åtaganden som medför kostnadsökningar. Att öka enheternas frihet och ansvar att tillämpa resultathantering mellan åren är en utveckling som kan leda till en mer effektiv användning av resurser.

Det delegerade ansvaret innebär också att man själv får rekrytera personal, inrätta/avveckla befattningar och göra organisatoriska förändringar. Innan cheferna genomför rekryteringar kontrolleras givetvis mot personalkontoret om det finns eventuell övertalighet, omplaceringsärenden eller Las-berättigade i kommunen.

### Tvärsektoriellt samarbete

Chefsgrupperna i kommunen har tagit fram en gemensam projektmodell (Gemensam Projektmodell (GPM)) och även beslutat att kommunens olika projekt ska kategoriseras i tre olika typer utifrån omfattningen på deltagande förvaltningar i projektet. Tydliga beskrivningar över hantering finns inom varje projekttyp. En kommungemensamma projektmall som ska användas vid samtliga projekt finns framtagna.

Det finns inte några aktuella kommungemensamma sammanställningar som visar vilka projekt och processer som pågår i kommunen eller vem som ansvarar för dem. Ett förbättringsområde kan vara att samla och kommunicera de projekt som genomförs i organisationen. Detta för att motverka att likartade projekt drivs och att kunskap från redan startade eller genomförda projekt kan föras vidare ut i organisationen. Ett gott exempel på hantering kan hämtas från Eskilstuna kommun. Där har man skapat ett projektrum på sitt intranät där beskrivningar av pågående projekt återfinns tillsammans med beskrivningar av kommunövergripande processgrupper som arbetar med att utveckla olika tvärsektoriella processer.

## **Personligt ansvar och uppdrag för chefer**

För förvaltningschefer och vissa andra högre chefer i Örnsköldsvik använder kommunen ett ”Ledningskontrakt” för att tydliggöra uppdraget. Ledningskontraktet innehåller fyra fastställda fokusområden: verksamhet, process, medarbetare och ekonomi, samt särskilda årliga åtaganden beskrivning för respektive chef, där även ansvarsområden finns utformade. Ledningskontraktet följs upp av kommundirektören vid det årliga utvecklingssamtalet. Vissa förvaltningar har påbörjat ett arbete med att utforma avtal för högre chefer. Övriga chefer i organisationen har idag inte några andra kontrakt än sitt anställningsavtal. Att systematiskt arbeta med chefskontrakt för chefer på alla nivåer, som tydliggör vad som ska göras för att mål och förväntat resultat ska uppnås kan vara ett utvecklingsområde för kommunen. Kontrakten kan även innehålla vilka konsekvenser det får om inte avtalade resultat uppnås. Även här kan Eskilstuna kommun vara ett gott exempel genom sitt omfattande arbete med att tydliggöra uppdragen för både chefer och anställda vara ett gott exempel.

Några systematiska chefsutvärderingar genomförs inte i Örnsköldsvik. Ledarskapet utvärderas till viss del i medarbetarundersökningarna.

Förutom att goda chefsprestationer uppmärksammas av närmaste chef via lönesättning som sker utifrån beslutade lönekriterier tillämpas ingen systematisk form av belöning till chefer som lyckas särskilt väl med sina uppdrag. System kan utvecklas för att uppmärksamma och ta del av särskilt goda ledarinsatser.

## **Kommunledningens kommunikation**

Kommundirektören träffar regelbundet sina förvaltningschefer och vissa tjänstemän från kommunledningsförvaltningen samt bolagschefer. Det sker även återkommande chefsforum där samtliga chefer i organisationen ingår. Forumet används bl. a för att sprida information, mål- och värderingssamtal samt för att mötas över förvaltningsgränserna. Förvaltningscheferna har regelbundna möten med sina verksamhetschefer. Information från ledningen går sedan vidare till medarbetarna via arbetsplatsträffarna. Trots att det finns forum för dialoger och system för att föra ut budskap till organisationen om mål, resultat och kvalitetsarbete framhölls det vid intervjuerna önskemål om kunna använda intranätet som en informationskanal till all personal. Detta är idag inte möjligt då inte all personal har regelbunden tillgång till systemet.

Att möjliggöra för all personal att kunna använda intranätet för att söka och ta emot information är ett utvecklingsområde för kommunen. Teknik för att hantera det kan ske på olika sätt till grupper som inte har ”egna datorer” tillgängliga.

Intervjuade chefer berättade att de i svåra situationer kan söka stöd och hjälp hos närmaste chef, kollegor, personalavdelningen eller FHV Personalpartner utifrån sina aktuella behov. Det finns dock inga tydliga rutiner framtagna om tillvägagångssättet. Även om det finns många olika stöd- och valmöjligheter för cheferna att använda sig av när behov uppstår, kan det ändå vara ett förbättringsområde att mer tydligt formalisera ledarnas möjligheter till stöd.

## **Ledarutveckling**

Inom ledarutvecklingen upplevde utvärderarna att det regelbundet pågår flera olika satsningar för en långsiktig kompetensutveckling och struktur. Det finns olika nivåer av chefsutbildning som ledare i kommunen ska genomgå. Alla nytillträdna chefer i organisationen måste genom-

föra den grundläggande chefsutbildning och arbetsmiljöutbildning. Därefter erbjuds utbildningar för utveckling av det egna personliga ledarskapet. bl. a. mentorprogram, chefsskuggning och UGL m. m.

Det finns ett traineeprogram i kommunen för att utveckla ledarämnen inom den egna organisationen.

## Område 5

### Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Kommunens strategi för resultat- och ekonomistyrning är den beslutade styrmodellen GPS och årsbudgeten. Ett av de åtta kommunfullmäktigemålen för mandatperioden är ” En lärande kommun med verksamheter i utveckling och med en långsiktig hållbar ekonomi. Perspektiven och framgångsfaktorerna i GPS följs upp, analyseras och bedömas i en femgradig skala utifrån kommunfullmäktiges mål och förvaltningsorganisationens styrkort tillsammans med det ekonomiska utfallet i årsberättelsen.

Kommunens verksamhetsplan skulle även kunna kommuniceras ut till medborgare och brukare.

De effektiviseringar och prioriteringar som ska göras bestäms i samband med arbetet med årsbudget och flerårsbudget. Via de beslutade framgångsfaktorerna finns vissa kommunövergripande anslag för att öka effektiviteten i organisationen. Kommunen skulle än mer kunna koppla ekonomi- och resultatstyrning närmare varandra med målet att till lägre eller samma kostnad uppnå en högre kvalitet.

Örnsköldsviks kommun har sedan 1993 använt sig av över- och underskottshantering för nämnderna. Hur det ska hanteras finns tydligt beskrivet i kommunen.

### Kostnader och resultat i budgetprocessen

Kommunen har principer både för både ekonomi- och resultatstyrning. Någon beräkning av vad tjänsterna faktiskt kostar har man däremot inte gjort. Resursfördelning sker ute i förvaltningarna där man äger frågan för att göra prioriteringar.

För att tydligare kunna följa och visa upp resultatet av beslutade perspektiv och framgångsfaktorer under mandatperioderna och över budgetåret skulle redovisningen kunna utvecklas med resultatmått som KF och nämnder beslutat ska uppnås under mandatperioden respektive verksamhetsåret. Resultat skulle även kunna följas och redovisas i bokslutet med uppsatta nyckeltal, över år och med andra kommuner och riket. Detta skulle kunna utvecklas i Örnsköldsvik.

Kommunen arbetar med att mäta och redovisa uppnådd kvalitet/ resultat. Att mäta insatta resurser och ställa dessa i förhållande till uppnådd kvalitet/resultat är även det ett utvecklingsområde för kommunen.

### Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Uppföljningen på förvaltningsnivå och enhetsnivå sker systematiskt till nämnderna. Månadsredovisningarna fokuseras i första hand på ekonomin. Om ekonomisk avvikelserapportering behöver ske, finns en gemensam mall framtagen som används av hela organisationen. Måluppfyl-

lelsen följs upp vid tertialuppföljningar och bokslut. Hur ekonomi- och måluppfyllelse uppföljningarna sker skiljer sig åt mellan nämnderna. Hos vissa nämnder finns cheferna alltid med medan andra kallar in chefer vid behov.

Många kommuner använder idag verktyg för att följa upp olika processer och effektivisera dem. Örnsköldsviks kommun håller på att införa ett Leaninspirerat processverktyg och har påbörjat införandet genom att sju pilotområden i kommunen under 2012 började arbeta med verktyget. Under 2013 ska samtliga verksamheter knytas till Lean verktyget.

### **Kommunikation kring resurser och resultat**

Kommunikation kring resultat kan utvecklas i kommunen. Det finns olika digitala system för att följa ekonomi- och personalstatus i organisationen. Däremot finns inget gemensamt system som följer resurser och resultat. Allt fler kommuner använder idag systemstöd för rapportering, uppföljning av resultat och analys av mål/mått och projektuppföljning etc. Att på sikt införa ett systemstöd för att underlätta för chefer att få kompletterande information om verksamheten kan vara ett förbättringsområde.

Viktigt är också att chefer och medarbetare på olika nivåer i organisationen ges möjlighet till att diskutera resultat och resursförbrukning. Inom ledningsgruppsmötena i kommunen är detta en stående punkt. Cheferna använder oftast samverkansmöten och arbetsplatsmöten för att sprida information om resultat löpande under året till medarbetarna. Då det skiljer sig åt till viss del i kommunen, kan ledningen ta fram system för att följa upp och säkerställa så att det sker.

### **Jämförelser**

Jämförelser kan vara till hjälp när man ska bedöma resultatnivåer och för att hitta förbättringsområden och förebilder. Detta sker i kommunen till exempel via KKIK, Öppna jämförelser och genom att medverka i flera olika nätverk tillsammans med sina grannkommuner i länet. Intrycket vid intervjuerna är att jämförelser mellan olika enheter i kommunen används i förvaltningarnas interna förbättringsarbete. Vilka analyser man gör och hur man förmedlar resultaten framgår dock inte helt tydligt. Det finns inte heller så många spår av jämförelser i kommunens olika styrande och uppföljande dokument. Det sker heller inte så mycket jämförelser med andra kommuners enheter och kommunens externa utförare.

### **Extern samverkan**

Samverkan med andra kommunen, bolag och externa organisationer kan vara ett effektivt sätt att dela kostnader och effektivisera verksamheten. Örnsköldsvik är ett gott exempel på kommuner som har stor extern samverkan. Här nämns några, Internbank inom koncernen avseende finansiell verksamhet, tjänster tillsammans med de kommunala bolagen gällande administration, personalvård, juridik, e-post, lönesystem mm. Gemensam kostnämnd och Vårdsamverkan med Landstinget och Gymnasiesamverkan Västernorrland för gymnasieintagningar i länet. Räddningstjänsten har avtal med Nordmalings räddningstjänst, Höga Kusten Ådalen och Medelpads räddningstjänst, Samordningsförbundet, IVK, Friluftslivets olika partners, Kultur-kulturhus (stiftelse) m fl.

Ett annat sätt kan vara att samverka med de frivilligkrafter som finns i kommunen. Även här uppvisar kommunen på en stor mångfald av exempel på samarbete. De flesta fritidsanläggningarna och kulturarenorna är överförda till och drivs idag av föreningslivet. Kvinnojouren, ”Vuxna på stan” - vuxna som frivilliga kvälls- och nattvandrare i centrum, rastvakter i skola

och förskola och volontärer inom äldreomsorg. Samverkan sker också till exempel med PRO, SPF, Hembygdsföreningen och Röda Korset m fl.

Inom området extern samverkan är Örnsköldsvik ett mycket gott exempel för andra kommuner.

## Område 6

### Personalstrategi

I styrmodellen anger såväl vision, mål, perspektiv och framgångsfaktorer kommunens strategi att vara, en attraktiv arbetsgivare där ett gott ledarskap leder kompetenta och nöjda friska medarbetare på jämställda arbetsplatser i en bra arbetsmiljö.

Det sker en del åtgärder och aktiviteter bl. a vårdcollege inom vården och traineeprogram för att möta kommande behov av rekryteringar. En "Personalide" finns framtagen, vilket är ett material om vad som ska genomsyra allt personalarbete. I Personalidén har kommunens Arbetsmiljöpolicy, Drogpolicy, Jämställdhets- och mångfaldspolicy, Ledarskap och medarbetarskap, Lönepolitiskt program och Personalförsörjning samlats. Inom de olika policyerna och planerna ingår även frågor som ska stimulera till samtal om hur chefer och medarbetare ska agera. Det saknas en övergripande strategi som beskriver hur kommunens rekrytering ska ske och vad som ska känneteckna denna rekrytering. Detta är ett förbättringsområde.

### Rekrytering

Det finns vissa möjliga förmåner utöver lön som erbjuds medarbetare i Örnsköldsvik där nämns kan, att om arbete så tillåter nyttja årsarbetstid, fördelaktig möjlighet att gå ner i arbetstid vid 62 års ålder, löneväxla mot pension möjlighet till studiestöd.

Kommunen har valt att satsa än mer, för att vara en attraktiv arbetsgivare när det gäller personalförmåner till all personal och för att få friska medarbetare. Alla anställda har möjlighet att nyttja gratis gymkort, ett träningsbidrag på 700 kr per år till förebyggande träning och om arbetet så tillåter möjlighet att använda en friskvårdstimme per vecka. På arbetsplatser finns hälsoinspiratörer utsedda. Inspiratören är en medarbetare som har ett särskilt uppdrag från förvaltningsledningen att öka hälsokompetens hos arbetskamrater med syfte att öka hälsan på arbetsplatsen. Via kommunens hälsoutvecklare kan personlig stöttning ges till personer som vill förändra sin livsstil. Hälsospirans vattenträning erbjuds alla medarbetare i kommunen i förebyggande och främjande syfte, för att stärka den egna hälsan, öka arbetsförmågan eller möjligheterna till återgång i arbetet.

För att marknadsföra kommunen som en attraktiv arbetsplats görs inslag tillsammans med näringslivet på olika mässor. Man har även anordnat vårdcollege. För att få in ungdomar på kommunens arbetsmarknad förmedlas information i kommunens skolor om kommunens olika verksamheter och hur arbetsmarknaden ser ut inom de olika sektorerna framåt. Rekrytering av ungdomar sker även via beredskapsarbeten och sommarhemvändande ungdomar.

### Kompetens- och medarbetarutveckling

Ett imponerande gemensamt kompetensarbete genomfördes i kommunen 2010 och 2011. All personal gick då tillsammans med sina chefer igenom det omfattande kompetensutvecklingsmaterialet "Utvecklingsresan". Utbildningen innehöll verksamhets- ansvar-yrkes- medarbetare-

och yrkeskompetens. Materialet, som var mycket pedagogiskt utformat, innehöll förutom all kunskap som förmedlades, frågor och värderingar som skulle diskuteras på arbetsplatserna. Avsikten är att på något sätt framåt arbeta in dessa kompetensinsatser i Leanverktyget.

”Kompetensbron ” är ett projekt som kommunen deltagit i syfte att ta fram åtgärder för att stärka kompetensförsörjningen.

Resultatet ska användas för att bättre kunna göra framtida prognoser av kommande kompetensbehov, bl.a. på grund av pensionsavgångar. De löpande kompetensutvecklingsbehoven inventeras huvudsakligen via medarbetarsamtalen och via tillkommande myndighetskrav. Ansvaret för kompetensutveckling av medarbetarna ligger i stort sett helt på förvaltningsnivå. Centrala meddel avsätts både för chefsutbildningar och för viss regelbunden kompetensutveckling för medarbetarna.

Systematiken kring utvecklingssamtalen fungerar väl. Det finns en gemensam modell för hur utvecklingssamtalen ska genomföras och frågeställningar som är kopplade till GPS finns utarbetade. Samtalet ska resultera i en skriftlig utvecklingsplan för den anställde.

### **Individuell lönesättning**

Kommunövergripande lönekriterier finns och är väl kända i organisationen. Kriterierna har nyligen utvecklats så att de än mer kopplas mot GPS. Lönesamtal genomförs regelbundet med alla medarbetare som en del i den individuella lönesättningen. Vid intervjuerna framkom att upplevelsen av kvaliteten på samtalet kunde variera beroende på chefers olika förmåga att vara tydlig med värderingsresultatet. Ledningen kan säkerställa att den individuella lönesättningen utvecklas utifrån den målsättning som kommunen byggt upp runt lönesamtalet. Uppföljning av upplevd kvalitet av lönesamtalen kan göras i medarbetarenkäten. En möjlig förbättring kan vara att tillse att alla chefer känner sig trygga i att hålla lönesamtal och erbjuda utbildning för dem som så önskar och behöver.

### **Arbetsmiljöarbete**

Örnsköldsviks kommun genomför årliga medarbetarundersökningar. Arbetet sker systematiskt. Rutiner för hur utvärderingen ska genomföras och hantering av åtgärder finns framtagna från kommunnivå ner till arbetsplatsnivå. Uppföljning sker vid tertial och bokslut. Resultatet är underlag för aktiviteter i verksamhetsplanerna. Modellen och enkäten utvärderas årligen då eventuella korrigeringar sker.Handledningsstöd och koppling till företagshälsovården har utvecklats under 2012. Medarbetarenkäten skulle kunna kompletteras med de nio gemensamma medarbetarenkätfrågorna som SKL tagit fram för att öka kommunens möjligheter till jämförelser. Resultatet av undersökningen kan kommuniceras på kommunens hemsida och till media och då även jämföras med andra kommuner och företag.

För att bedöma och utveckla arbetsmiljön kan kommunen använda sig av flera olika metoder.

### **Mångfald**

Det finns policydokument/handlingsplaner för detta område, som följs upp genom frågor i arbetsplatsundersökningen och i årsredovisningen. Örnsköldsviks kommun är en av åtta kommuner som medverkar i genomförandet av den EU-finansierade satsningen Kompetensbron, som är ett nationellt projekt med åtta kommuner från hela landet. Ett av de många projekten i Kompetensbron är nätverk för män som arbetar i kvinnodominerande yrken. I slutet av 2010 startade

kommunen upp ett nätverk där nio män från olika verksamheter deltar. Kommunen har ett samarbete med både arbetsförmedlingen och kommunens integrationsenhet, för att ge utrikesfödda möjlighet till praktik eller anställning inom ramen för arbetsmarknadspolitiska program.

En ökad systematik kring mångfaldsarbetet med en resultatanalys kan vara ett förbättringsområde.

Att systematiskt undersöka möjligheter att förbättra servicen genom mångfald kan också vara en förbättringsmöjlighet för kommunen.

## Område 7

### Strategiskt kvalitetsarbete

I kommunens styrmodell finns perspektiven , *Utveckling och förnyelse* och *Effektiv verksamhet*, med kommungemensamma framgångsfaktorer.

En plan för kommunens arbete med ett gemensamt Leaninspirerat kvalitetsverktyg är beslutad och ska vara genomförd i hela organisationen under 2013. Projektet har tidigare nämnts i rapporten. Vid utvärderingstillfället fanns en påbörjad process för genomförandet. Leanverktyget utgår från värdeorden *Medborgaren först*, *Helhetssyn*, *Handlingskraft* och *Tolerans*. Det kan vara av värde för kommunen att arbeta ihop styrmodellen och kvalitetsverktyget så att de effektivt samverkar och bidrar till kommunens strategiska kvalitetsarbete.

En IT-vision med tillhörande handlingsplan för perioden 2008- 2011 fanns tidigare beslutad för kommunen. Det pågår ett arbetet med att ta fram en ny och vidareutvecklad IT-strategi. Strategin beräknas vara klart under våren 2013.

### Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Det pågår olika former av utveckling och aktiviteter i kommunen och de olika förvaltningarna har hunnit olika långt i sitt kvalitetsarbete. Metoder och verktyg som används för verksamhetsutveckling ska bidra och verka för att nå målen i styrkartan i GPS. Ett mer sammanhållet kvalitetsverktyg för hela organisationen var "Utvecklingsresan", som tidigare genomfördes för all personal. Utvecklingsresan används numera inte på det sättet i organisationen. Upplevelsen vid utvärderingen var att kommunens arbete med gemensamma kvalitetsfrågor och kvalitetsutveckling än mer skulle kunna samordnas och systematiseras. En samlad plan för kommunens kvalitetsarbete kan utformas, så att den kommungemensamma färdriktningen stärks och kvalitetsutvecklingen och arbetsprocesserna säkerställs.

Ett stöd i kvalitetsarbetet är att regelbundet genomföra externa kvalitetsbedömningar vilket kommunen nu bland annat låtit sig göra genom att för första gången utvärderas via Kommunkompassen.

### Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Att spana på omvärlden är ett sätt att skaffa sig ny kunskap och fånga upp intressanta idéer.

Via kommuner i regionen deltar kommunen i flera utvecklande nätverk inom många av sina verksamheter. Det sker även mycket samverkan och utbildning med Umeå universitet och Mittuniversitet. Forskare och doktorander knyts till kommunen från utbildningsinstitutionerna.



Kommunen har genom sitt arbete med Världsklass 2015 låtit Umeå universitet genomföra förstudien ”Hur kan forskningsmiljön och den akademiska profilen stärkas i Örnsköldsvik?”. Alla dessa olika aktiviteter som regelbundet pågår bidrar till att det förs in mycket ny kunskap till organisationen. Kommunens samarbete med utbildningsinstitutionerna där forskning lyfts in i kommunen kan vara ett gott exempel för andra kommuner.

### **Kreativitet och innovationer**

Att ta tillvara de kreativa och innovationsrika medarbetarna i en organisation är en viktig potential för kommuner att tillvarata och stimulera. Kommunen sprider idag innovationer sporadiskt via arbetsplatsträffar och till viss del inom den egna verksamheten.

På samma sätt som i många andra kommuner, finns det i Örnsköldsvik inga övergripande system för att stödja, belöna och sprida de innovationer och den kreativitet som kan fångas upp bland medarbetarna. Det finns några lokala anslag kring detta med utmärkelser bl. a inom välfärds- och bildningsförvaltningarna. Ett utvecklingsområde för Örnsköldsvik kan vara att ta ett samlat grepp kring kreativitet, innovationer och att utarbeta system för att visa upp och belöna medarbetares goda idéer. **Kommuner som kan vara intressant att titta på när det gäller hur man kan ta tillvara/belöna kreativitet och innovationer är Piteå och Uddevalla.**

Ytterligare ett förbättringsområde för kommunen inom kreativitet och innovationer är att bli bättre på att söka externa utmärkelser och därigenom skapa en stolthet i organisationen och bland medborgare kring kommunens arbete. Kommunen har tidigare sökt några sådana utmärkelser, bl. a årets chef och årets städare. Umeå är en kommun som systematiserat detta arbete.

Kommunen har däremot under åren tilldelats många större olika priser som bidrar till att känna stolthet för kommunen. Nämnas kan Årets kommun 2012, Årets återvinningskommun 2012 och Sveriges friluftskommun 2011. (Det är inte dessa utmärkelser som efterfrågas inom området kreativitet och innovationer) Dessa priser visas upp för kommuninnevånarna och besökare på ett annorlunda beständigt sätt genom att de graverats in i plattorna, liknande filmstjärnor i Hollywood, på Stortorget .

### **IT-stöd**

Intranät används i hela kommunen som den huvudsakliga informationskällan för att sprida intern information och för att få tillgång till olika verksamhetssystem. All personal i kommunen har idag inte tillgång till intranätet. Att skapa möjlighet för all personal som verkar i organisationen att få tillgång till intranätet, för att ta del av informationen och registrering av uppgifter (t ex frånvaro) i de system som finns uppbyggt på intranätet, är ett viktigt förbättringsområde för kommunen.

Kommunen har en ganska traditionell lösning när det gäller interna IT-system med ekonomi- och lönesystem kompletterat med olika verksamhetssystem. Detta kan utvecklas ytterligare med en kompatibel lösning som sammanlänkar olika system och gör att de kan kommunicera med varandra. Många kommuner använder sig av sådana här system idag och det kan vara intressant för Örnsköldsvik att ta del av erfarenheterna från några av dessa kommuner.

Örnsköldsviks kommun har inte antagit någon handlingsplan för att förankra ledaransvaret för IKT, vilket även det kan vara ett utvecklingsområde.

## Område 8

### Strategier för samhällsbyggande

Kommunens vision, *Örnsköldsvik, en hållbar och tillgänglig kommun i världsklass att leva och arbeta i och att besöka*, och flera av målen i styrsystemet uttrycker ett starkt samhällsbyggande och följs upp årligen.

Strategier/ planer har utvecklats för:

- **Kulturstrategi**
- **Näringslivsstrategi**
- **Miljö och energistrategi**
- **En internationell strategi** (pågår ett arbete i samverkan med det lokala näringslivet med att ta fram den)
- Strategier för **näringslivet** och för **samverkan med frivilligkrafter för att utveckla lokalsamhället** sker inom kommunens utvecklingsarbete med Världsklass 2015. Som har till huvudmål att Örnsköldsvik ska vara en kommun av världsklass att leva i, att arbeta i och besöka. Arbetet är en plattform där gemensamma krafter samlas för att möta Örnsköldsviks utmaningar genom projekt och aktiviteter. Näringslivet och offentliga sektorn samverkar framgångsrikt i detta arbete.

### Samarbete med civilsamhället

I Örnsköldsvik finns en kultur och en vilja från kommunen att ha med civilsamhället som en samarbetspartner i olika aktiviteter som genomförs för kommuninnevånarna. Föreningar, byaråd och kyrkan m fl. är kontaktytor för kommunen, som bjuds in med möjlighet att påverka, vara delaktiga i olika arrangemang och som utförare av olika aktiviteter. Möten sker på olika sätt ute i organisationen med de olika verksamheterna. En viljeinriktning för utveckling av civilsamhället ska utformas under 2013. Civilsamhället finns tillsammans med näringslivet och kommunen med som en av aktörerna i att utveckla och varumärkesbygga Örnsköldsviks kommun via Världsklass 2015. Inom det utvecklingsprojektet har civilsamhället också möjlighet att ta del av projektmedel. Kommunen är inte särskilt aktiv eller tar initiativ till inrättandet av nya ideella föreningar. De kan däremot vara med och samordna aktiviteter eller utveckla nya samarbetsformer. Konkreta uppdrag ges ibland till frivilliga organisationer för att stimulera deras verksamhet bl. a när det gäller skötsel av idrottsanläggningar, anhörigstöd och olika fritids- och kulturarrangemang.

Något särskilt gemensamt mötesforum för aktörerna inom civilsamhället i kommunen finns inte etablerat. En utveckling av detta till ett samarbete i fastare form kan vara ett förbättringsområde.

### Samarbete med kulturlivet

Kommunen har inrättat ett Kulturting dit representanter från samtliga kulturföreningar och kulturutövare årligen inbjuds.

I Örnsköldsviks kommun finns en kulturstrategi och idrottsstrategi anställda som har ett särskilt ansvar för att ta hand om och vara med och utveckla det rika och varierade kultur- och fritidsliv som finns i många olika former i kommunen för alla åldrar och behov. För att ytterligare bredda kulturutbudet sker samverkan med kommuner inom länet. Ett särskilt nära utbyte och

samverkan sker med Umeå kommun. Vilket kommer att öka ytterligare inför att Umeå är Kulturhuvudstad i Europa 2014. I det arbetet kommer Örnsköldsvik att medverka till att skapa en kulturfest som sträcker sig över hela regionen.

Kommunen stödjer, medverkar samt tar initiativ till många årliga kulturevenemang. Genom att göra deltagande för barn och ungdomar kostnadsfritt på Kulturcentrum och Komtek gör kommunen det möjligt för fler att delta i utbudet. Kulturcentrum är kommunens musikskola som bedriver undervisning och utåtriktad verksamhet inom musik, dans, teater, film samt bild och form för barn och ungdomar från förskolan till och med gymnasiet. Komtek är ett centrum för teknikinspiration speciellt inriktat mot barn och ungdomar och allmänhet och för utveckling av lärares kompetensutveckling. Kommunen har även beslutat om subventionerade lokalhyresavgifter för ungdomsföreningar som nyttjar kommunens lokaler. Kommunen upplåter mot en subventionerad kostnad lokaler för aktiviteter inom kultur- och fritidsområdet till föreningar.

För att ytterligare stimulera intresset för kultur och fritid delar kommunen årligen ut kultur- idrotts- och ledarstipendier.

### **Stöd till näringslivet**

Stödet till och samarbetet med näringslivet är mycket välutvecklat i kommunen. Via regelbundna näringslivsundersökningar följer kommunen upp hur företagen upplever stöd och samarbete för att kontinuerligt utveckla och förbättra kontakten med näringslivet.

Det finns förutom kommunens näringslivskontor även flera andra organisationer som kan ge stöd till företagen, forskningen via Umeå Universitet och Mittuniversitetet, organisationen Företagarna, Nyföretagarcentrum, företagsorganisationer, nätverk och föreningar m. m.

Det finns flera återkommande mötes forum mellan kommunen och företagen. Några exempel är branschmöten, frukostmöten, företagarräffar, utbildningar eller andra arrangemang som görs med olika teman för företagare. Förtroendevalda genomförs också regelbundna företagsbesök för att skaffa sig en bild av näringslivets verksamhet och behov.

Örnsköldsviks kommun delar tillsammans med Näringslivet i Örnsköldsvik ut företagarpriser i olika kategorier. Prisutdelningen sker årligen i samband med Årets Företargala.

Det finns en tradition av samarbete mellan kommunen, näringslivet och olika organisationer att arbeta i gemensamma projektet för att vidareutveckla Örnsköldsvik och för att stimulera till en ökad sysselsättning. Den stora gemensamma utvecklingsprocess som pågår just nu för att uppnå detta är Världsklass 2015.

Ett aktivt samarbete sker med näringslivet för att marknadsföra kommunen, stödja befintliga företag och locka nya etableringar till kommunen.

Två områden skulle kunna stärkas ytterligare. Det första är ett välutvecklat internationellt samarbete och nätverkande. Kommunen upplever trots att mycket kontakter sker mellan olika företag i kommunen och internationella företag att det saknas ett välutvecklat internationellt samarbete och nätverkande. En internationell strategi som ska kopplas till GPS och EU- samarbete ska därför utarbetas. Det andra området är att än mer etablera reell samverkan mellan den skolan och näringslivet. Här kan goda exempel hämtas från Kiruna.

## **Internationella kontakter**

Det finns inga perspektiv- eller framgångsfaktorer i styrkartan som direkt anknyter till internationalisering. Ett sporadiskt vänortssamarbete sker med Äänekoski, i Finland, Hveragerdi på Island, Brande i Danmark Sigdal i Norge och Tarp i Sydslesvig Tyskland. Orterna utgör tillsammans med Örnsköldsvik en vänortskedja. Samarbetet är inte speciellt aktivt.

Kommunen medverkar i olika internationella projekt som får stöd av EU. Ett exempel är Drums for Peace, huvudinriktningen på projekten är internationella EU-finansierade ungdomsutbyten via Youth in Action. Ett annat exemplet är Forskarfredag som genomförs sista fredagen i september årligen, och där Örnsköldsvik har deltagit de två senaste åren. Inom skolan finns ett antal olika erfarenhetsutbytesprojekt. Kommunen skulle kunna redovisa pågående och avslutade EU-projekt för kommuninnevånarna och medarbetare på ett lättillgängligt sätt. Att än mer utveckla sitt samarbete med andra länder i projektform eller i nätverk framförallt i olika samarbeten som stärker kommunen att direkt eller indirekt ge medborgare/brukare bättre livsbetingelser är ett utvecklingsområde för Örnsköldsviks kommun. Lidköping är med sitt omfattande internationella arbete och deltagande i en mängd EUprojekt, en kommun som kan visa på många goda exempel på internationellt arbete.

Ytterligare ett utvecklingsområde för kommunen är internationell marknadsföring för att främja kommunen som turistmål, arbetsmarknad, bostadsort m m.

## **Hållbar utveckling**

Ett av de åtta målen i styrkortet är en klimatsmart kommun. Hållbarhetsarbete är prioriterat i Örnsköldsviks kommun, färdvägen för att uppnå det beskrivs i Örnsköldsviks kommuns Miljö- och energipolicy. Inom ramen för programmet "Uthållig kommun" arbetar kommunen i samverkan med näringslivet och offentliga aktörer för att ställa om energianvändningen i kommunen. Arbete sker bl. a inom satsningen "Bortom oljan", där resultat syns inom utvecklandet av Framtidens Bioraffinaderi, BioFuel Region, elhybridområdet och vindkraftutbyggnaden, investeringsprogrammet "KLIMP", som ska verka för energieffektiviseringar och omställningsåtgärder. Kommunen medverkar även i "Earth Hour", där man målmedvetet arbetar med att föregå som ett gott exempel och med omfattande informationsinsatser till medborgarna.

I verksamhetsberättelsen ingår alltid en miljöberättelse.

Kommunen arbetar målmedvetet för att minska sin klimatpåverkan. Det sker bl. a genom att man medvetet minskar utsläpp och energiförbrukning i kommunens lokaler, möjligheten att genomföra videokonferenser, verkat för att minska antalet tjänsteresor, utbyte av arbetsfordonen av bästa miljöklass, elcyklar inom hemtjänsten, energieffektiv utrustning samt på energieffektiv gatubelysning m m.

Fullmäktige har satt upp mål om att andelen ekologiska livsmedel till skola, förskola och äldreomsorg ska öka. Målet är att 2014 uppnå resultatet att 25% av livsmedel som serveras i kommunen s verksamheter ska vara ekologiska. Årligen genomförs en ekologisk vecka, där ekologisk mat serveras och barn och äldre få information om de miljömässiga vinsterna med att minska matsvinnet, äta mer frukt och grönsaker och dra ner på köttkonsumtionen.

Kommunen är aktiv med att informera sina medborgare inom miljöområdet. Information ges bl a via årliga teman inom KomTeks verksamhet. Årets miljöpristagare utses i kommunen.

Kommunen har inget särskilt program för att motverka social och etnisk segregation i lokalsamhället. Att arbeta fram ett sådant program kan vara ett utvecklingsområde för kommunen.