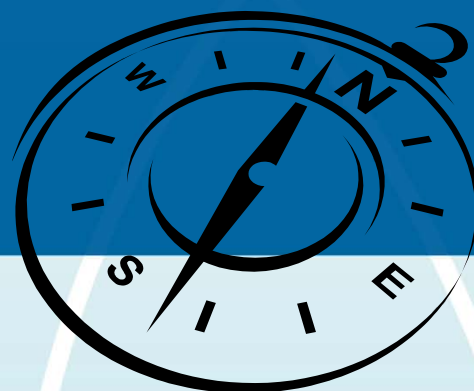


KommunKompassen

ANALYS AV

KUMLA KOMMUN

2017



Johan Henrik Bergström, SKL

Ulrika Elming, Ängelholms kommun

Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Kumla kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
Område 1	Offentlighet och demokrati	6
Område 2	Tillgänglighet och brukarorientering	8
Område 3	Politisk styrning och kontroll	10
Område 4	Ledarskap, ansvar och delegation	13
Område 5	Resultat och effektivitet	15
Område 6	Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	17
Område 7	Verksamhetsutveckling	20
Område 8	Kommunen som samhällsbyggare	221
4.	Översikt av poängfördelning.....	243
5	Kortfakta om Kumla kommun	287

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 (SKL) 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 (tidigare Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård). Nuvarande version är 2.1 då en mindre revidering gjordes under år 2015-2016 av KS och SKL.

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 och intranät.

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
- Ständiga förbättringar
- 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.

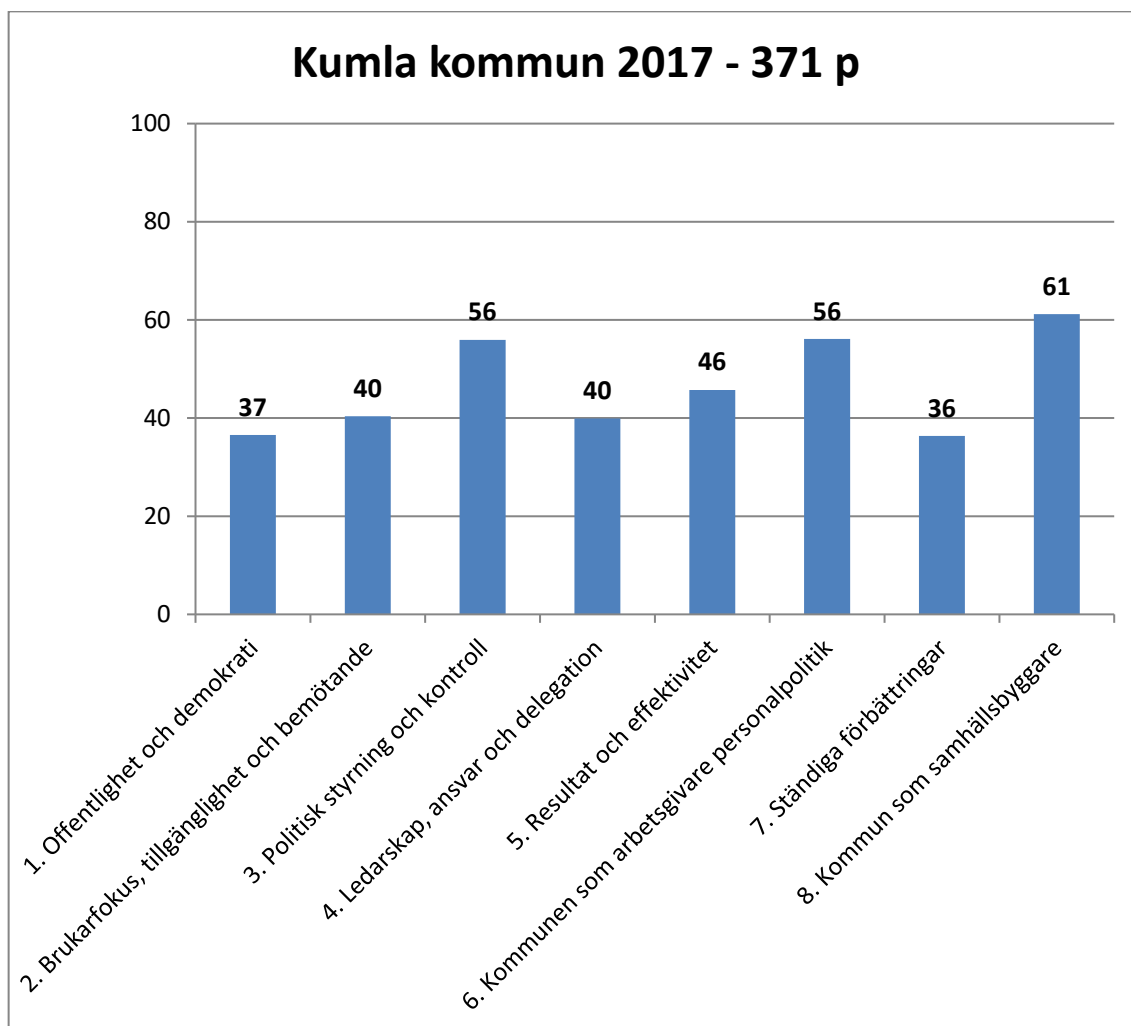
2 Kumla kommun i förhållande till Kommunkompassen: en sammanfattande genomgång

Utvärderingen

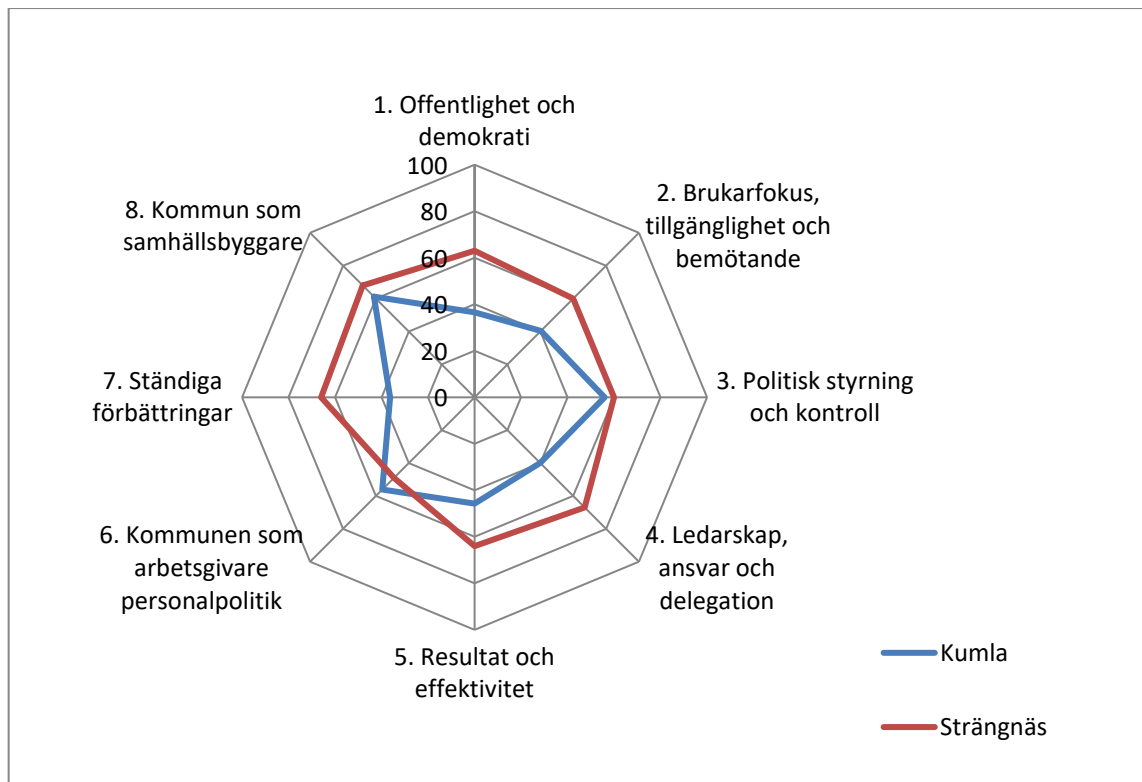
Utvärderingen av Kumla kommun genomfördes i maj år 2017 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett drygt 20-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Kumla totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Kumlas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas Strängnäs kommun, ”pendlingskommun nära större stad” något större än Kumla, som utvärderats senast år 2016. Kumlas resultat är inte direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse så visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits.



Jämförelser

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kvalitet. Här finns även ett sökverktyg för att hitta goda exempel från kommuner.

Sammanfattande analys

Kumlas starkaste område är det åttonde, Kommunen som samhällsbyggare, vilket även är i linje med kommunens självbild. Olika former med samverkan med civilsamhället är starka områden och även arbetet med miljöfrågor för att utveckla samhället.

Det kommunövergripande koncernperspektivet har förbättringspotential då respektive verksamhet i mångt agerar utifrån sitt eget perspektiv. En hög grad av frihet för verksamheterna är viktig, men det är även viktigt att stärka kommunens gemensamma riktning och styrning.

Kommunens svagaste område är egentligen inget enda enskilt. Kumlas största förtjänst är att det finns många system och strukturer på plats, utmaningen är att få dessa att fungera och att kontinuerligt följa upp och därefter utvärdera hur de fungerar för att sedan förändra för att förbättra.

Kommunens största utmaning är inte att det saknas en mängd system, eftersom alla kommuner prioriterar olika, utan att kommunen faktiskt inte vet hur man presterar, vilket är centralt att kunna visa brukarna, invånarna och skattebetalarna. Analys och utvärdering är därför utvärderingsgruppens rekommendation att Kumla tar sig an i ett fortsatt, långsiktigt förbättringsarbete.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för demokratiutveckling och information • Information till medborgare • Dialog och medborgarmedverkan • Etik – motverkan av korruption 	37

Allmänt

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

Offentlighet och demokrati

Kommunen har en kommunikationsstrategi och har via det inrättade Servicecenter tagit ett mer samlat grepp om kommunikationen till medborgarna, det är så att säga ”en väg in” i kommunen.

Dagordningar och protokoll finns som sig bör ganska lätt tillgängliga via webben. Och kommunen har även direkt- och lagrade webbsändningar av KF-sammanträden där det är lätt att söka ett specifikt ärende och gå dit för att lyssna.

Ett förbättringsområde är just strategi för demokratiutveckling. Kommunen har ingen formulerad strategi för frågan och det synes vara ett gott område att ta sig an för att utveckla de demokratiska formerna och deltagandet. Kumla synes vara en öppen kommun så förutsättningarna att ta sig an denna fråga är goda.

Att även kommunicera åter undersökningar och resultat i den egna kommunen och göra de lättillgängliga för invånarna är ett utvecklingsområde. Utvärderingsgruppen hittar spår av att undersökningar redovisas för nämnden, men det är svårt att hitta och det finns inget samlat.

Förvaltningsrevisionen finns på nätet även rapporter från föregående år. Ett lätt grepp för att förbättra denna är att publicera innevarande års revisionsplan på nätet och lägga upp innevarande års revisioner på hemsidan och även på berörd verksamhets sida så att de är lätt tillgängliga. Här

finns också möjlighet att lägga upp handlingsplaner (eller motsvarande) för hur en revisionsrapport tas om hand och även effekterna av dessa.

Medborgardialog och deltagande

Kommunen ger medborgarna möjlighet att aktivt delta i centrala beslutsprocesser och fysiskt planläggningsarbete. Det tidigare är dock en bit bakåt i tiden och behöver ses över för att kunna göra det oftare. Ett tips är att kontakta Upplands Väsby kommun som genomfört och genomför ett stort skolutvecklingsprojekt med många inblandade parter. Ett annat grepp för att öka deltagandet är att titta på Grästorps kommun som har en medborgarpanel som omfattar tre procent av befolkningen och där syftet är att få en fingervisning om vad invånarna anser i olika frågor. Dessutom väljs 40 deltagare ut slumpvis från denna panel till ett möte innan varje KF-sammanträde.

Kommunen låter också genomföra medborgarundersökningar. Kommunen använder också vissa sociala medier för att föra en dialog med invånarna, men effekterna av dessa och ett mer samlat grepp eftersöks.

Det finns ett fungerande system för att komma i kontakt med kommunens förtroendevalda, men det är mycket varierande nivå på kontaktuppgifterna.

Motverka korruption

Detta är ett utvecklingsområde. Kommunen är medveten om att det finns förbättringsmöjligheter och har börjat att agera inom området, exempelvis finns frågor om etik i finanspolicyn och internkontrollplan finns upprättad, men det finns ingen intern eller extern visselblåsarfunktion via hemsidan eller dylikt och inget som specifikt talar om risker för korruption eller liknande. Med relativt enkla grepp går detta att avhjälpa. Att tala om detta på APT och Ledarforum synes vara ett första grepp. Vill Kumla ta steget vidare kan man låta utbilda chefer och medarbetare, Sundsvall har haft obligatorisk utbildning för kommunens samtliga chefer om mutor, bestickning, jäv, meddelarfrihet, meddelarskydd, arbetsrätt och samverkan.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Servicecenter ett gott nav i informations- och kommunikationsarbetet • Dagordningar och protokoll finns tillgängliga • Webbsändningar av KF-sammanträde • Medborgarundersökningar genomförs • Förvaltningsrevisionsrapporter är tillgängliga, men ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... plan för årets revision, årets rapporter, handlingsplaner och återkoppling saknas • Strategi för demokratiutveckling • Sammandrag och eller "popversioner" av handlingar och sprida aktivt till invånarna • Samlat grepp om de kommunikationskanaler kommunen nyttjar – effekt • Rutiner för att anmäla och framföra uppgifter om oegentligheter - internt och externt

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> ● Strategi för brukarorientering ● Tillgänglighet och bemötande ● Information om service och tjänster ● Valfrihet ● Brukarundersökningar ● Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	40

Allmänt

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

Strategi för brukarorientering

Kommunen har antagit riktlinjer för service och bemötande och är ett av målområdena kopplat till måluppfyllelse. Det arbetas också med olika strategier i olika verksamheter för att anta ett brukarorienterat synsätt, det är gott. Det som kan göras bättre är att se om olika verksamheter är bättre än andra, för att se om det är arbetssätt eller annat som påverkar utfallet gentemot brukarna.

Tillgänglighet och bemötande

Anställda i kommunen utbildas i service och bemötande. Bemötande ges vid introduktionen av nyanställda och det finns i personalpolicyn och – om än inte överallt – tydliggjort i annonsering. Kommunen har ett medvetet arbete inom detta område och vissa förvaltningar såsom Socialförvaltningen står långt framme. En ytterligare positiv aspekt är att om nya riktlinjer tas inom området erbjuds utbildning, vilket signalerar medvetenhet.

Två förbättringsområden är att mäta tillgänglighet och bemötande mer än i enskilda verksamheter, som Servicecenter och bygglov. Kommunen skulle strategiskt behöva ta ett samlat grepp för att se hur det faktiskt ligger till med detta område över hela linjen. Att enskilda verksamheter gör detta redan är bra, men kommunen skulle behöva skaffa sig en samlad, övergripande bild.

Kommunen mäter också tillgänglighet och bemötande via KKiK och tillhörande undersökning av telefon- och e-postkontakter. Det tyder på ett medvetet arbete.

Information om service och tjänster

Kommunen har ett Servicecenter som tar hand om ett stort antal frågor som kommer från medborgarna och som också arbetar som stöd åt verksamheterna och som ingång i frågor som exempelvis bygglov. Servicecenter verkar också uppskattat såväl inåt som utåt.

Kommunen har ett nytt, utvecklat system för e-tjänster, där man också mäter hur många som använder dessa e-tjänster. Det tyder på medvetenhet och ett proaktivt arbete.

Förbättringsmöjligheter inom detta område är att mer strategiskt arbeta för att grupper som har specifika behov som språk, syn eller hörsel kan tillgodogöra sig informationsmaterial från kommunen. Via webben finns givetvis redan vissa möjligheter. Kommunen skulle också ha möjlighet att visa framfötterna när det gäller att i informationsmaterial till invånare och andra målgrupper jämföra enheter med varandra och innehållet i tjänsterna på ett enkelt sätt.

Brukarundersökningar

Flertalet verksamheter arbetar naturligt med brukarundersökningar och de ligger till grund för mål och mått i styrmodellen.

Ett förbättringsområde är arbetet med brukarundersökningar: att söka jämföra resultaten av brukarundersökningar mellan olika serviceområden, att presentera resultat av jämförelser mellan enheter inom samma område tydligt för brukarna (då det finns sådana undersökningar, bland annat inom skolan och det sociala området) att jämföra resultat av brukarundersökningar med liknande serviceområden mellan kommuner.

Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering

Kommunen har inga former av kvalitets- eller servicedeklarationer. Att synpunkts- och klagomålshantering inte finns separat utan tenderar att hamna bland medborgarförslagen är ett förbättringsområde som kommunen är medveten om och är på väg att förändra. En god grund för detta är de e-tjänster som finns. Ett tips är Upplands Väsby kommun där medborgaren utifrån en och samma ingång kan tre olika val; lämna synpunkter, lämna klagomål eller lämna medborgarförslag. Ett enkelt och överskådligt system.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Anställda utbildas i tillgänglighet och bemötande • Bemötande är ett tydligt kriterium vid nyrekrytering, dock inte genomgående för alla tjänster • Skicklighet i bemötande finns med i lönekriterierna • Ett gott utbud av e-tjänster och kommunen har utvecklat tjänsterna 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan/strategi för brukarfokus behöver bli tydligare och utvärderas • Systematik för att uppmärksamma arbetsgrupper/personer som utmärker sig positivt avseende tillgänglighet och bemötande • Arbetet med brukarundersökningar • Tydliggöra innehållet i tjänsterna som erbjuds och jämförelser mellan enheter • System för synpunkter och klagomål bör införas separat och tydligt skiljas från medborgarförslag

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • System för styrning och uppföljning • Politiska mål • Uppföljning och rapportering • Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän • Samspel och dialog 	56

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 målstyrning. Hur denna modell är utformad i svenska kommuner varierar däremot i stor omfattning. För att samspelet mellan den politiska ledningen och tjänstemannaorganisationen i kommunen skall fungera, krävs att roller och ansvar för de olika funktionerna har klargjorts. Vid upphandling av tjänster från externa utförare bör denna spegla kommunens övergripande mål.

System för styrning/uppföljning

Kumla har en tydlig och därtill politiskt beslutad vision som är kopplad till en styrfunktion. Visionen är väl känd inom organisationen och den finns med i de övergripande styrdokumentet.

Det finns en värdegrund med brukaren i fokus, men det är tveksamt om den fungerar på ett tillfredställande sätt som styrmekanism; svårt att se att värdegrunden efterlevs och påverkar förhållandet till invånare och brukare. Här kan Kumla gärna hämta inspiration från Eskilstuna som har ett genomtänkt system för rapportering av strategiska mål och indikatorer, såväl läge som trend följs upp samt även de olika åtaganden som kan ske. Nyckelorden är ”korrigera, kommunicera och förbättra utifrån mål”.

Tydliga politiska mål

Kumla har nio strategiska mål, de gäller hela kommunen och flertalet undermål är uppföljningsbara. Det som synes vara ett förbättringsområde är att tydligare vidta åtgärder om målen inte nås. Finns förbättringspotential enligt kommunen själv.

Politiken har gjort en begränsning av antalet mål för att söka öka styrbarheten i målen, vilket är gott.

Något som kan förbättras är att politiska mål och resultatindikatorer tydligare avspeglar sig i respektive verksamhets egen budget och verksamhetsplan. Som någon uttryckte det, ”som chassi fungerar det väl”, att budget och mål tas gemensamt och varje mål har en särskild viktning i budgeten. Bedömningen är att detta fungerar bättre centralt än ute i verksamheterna. Det är också på central nivå lättare att förstå vad politiken prioriterar eftersom målen viktas i budgeten, ute i verksamheterna är detta sannolikt begripligt i teorin, men inte praktiskt. Därför må Kumla ställa sig frågan om hur man kan göra denna del bättre fungerande. Även den centrala processen synes ha förbättringspotential, exempelvis att politiken på förhand talar om för verksamheten

hur denna avser att hantera över- eller underskott. Systemet som sådant verkar fungera, det handlar om att få alla involverade att förstå förutsättningar och slikt.

KF beslutar resultatindikatorer för kommunens egna bolag och följer upp dessa årligen. Det synes vara tillfredställande.

Uppföljning och rapportering

Måluppfyllelse rapporteras på helår och delår. En möjlighet till förbättring för att öka transparensen är att även ha tertialrapporter. Det finns också förbättringsmöjligheter i att förbättra analyserna i åiterrapporteringen, såväl det ekonomiska som det verksamhetsmässiga.

Verksamheterna, exempelvis de under nämnden för livslångt lärande, rapporterar skillnader och redovisar skillnader mellan enheter i förhållande till politiska mål. Överhuvudtaget rapporteras resultat internt och visavi externa, det som kan förbättras här är den övergripande analysen för att ge KF bättre underlag till beslut. Det som kan förbättras är det övergripande, strategiska perspektivet utifrån att verksamheterna faktiskt bidrar med sina analyser. Att avsätta tid och resurser för detta är naturligtvis en fråga om prioriteringar.

Förvaltningsrevisionens rapporter finns på nätet, men varken innevarande års rapporter, årets revisionsplan eller handlingsplaner eller redovisade förbättringar utifrån revisionerna finns på hemsidan. Det är inte någon stor utmaning att lägga upp årets revisioner på hemsidan, årets revisionsplan och även öppet redovisa handlingsplaner och effekter av det som vidtagits med anledning av revisionerna.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

I huvudsak synes ansvarsfördelningen mellan politik och tjänstemannasidan fungera väl. Utvärderingsgruppen sätter dock ett litet frågetecken för att vissa tjänster centralt skall upp till KS för godkännande, om det är så finns anledning att fundera över system för rekrytering. Kommundirektörens underlydande och dennes direkt underställda chefer i form av specialistchefer och förvaltningschefer bör ha ett fullt delegerat ansvar för ekonomi, anställa och genomföra omdispositioner inom tilldelade ramar, som att anställa och sätta löner utan att det skall direkt eller ens indirekt prövas av politiska organ.

Det finns i styrsystemet en gräns mellan politik och förvaltning och även om det inte är nedtecknat i någon form av strategi synes klimatet och kulturen fungera väl. Ingen uttrycker att det är problem att hålla isär roller, praxisen fungerar.

Samspel och dialog

Det finns forum för politiker och ledande tjänstemän att mötas för dialog kring viktiga frågor utan att politiska eller formella beslut behöver tas. Det är något som synes fungera väl i Kumla.

Hur förtroendevaldas skaffar sig kunskap om verksamheterna varierar, det synes dock finnas stor bredd i metoderna.

De förtroendevalda erbjuder också utbildning av kommunen vid varje mandatperiods inledning och förvaltningarna har erbjudit specialutbildning om exempelvis lagstiftning löpande under mandatperioden. Ett gott arbete.

Om Kumla vill göra mer inom området är det att ställa riktade nöjdhetsundersökningar till de förtroendevalda, för att kunna utveckla tjänstemannaorganisationens stöd till de förtroendevaldas roll och uppdrag. Detta gör exempelvis Strängnäs i såväl enkät- som intervjuform för att se hur de förtroendevalda uppfattar "leveransen" från förvaltning och verksamheter.

Förvaltningsrevisionen går dock årligen ut till politiken och frågar om samarbete i en enkät, detta kan vara ett steg på vägen att söka omsätta svaren på dessa enkäter på ett systematiskt sätt. IT har dock frågat politiken om nöjdhet och där har Kumla ett gott internt exempel för att kunna ta ytterligare steg på vägen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Vision väl känd, kopplad till styrdokument och synes fungerande • Tydliga politiskt beslutade mål • Delegerat ansvar för tjänstemän • Ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politik och tjänstemän 	<ul style="list-style-type: none"> • Inga stora brister i området – det mesta finns, "bara att göra bättre" • Politiska mål och resultatindikatorer avspeglar sig i alla verksamheters egna budgetar och verksamhetsplaner • Styrmodellen – känd däruppe fungerar sådär, mindre känd därnere och oklart om den fungerar • Innevarande års förvaltningsrevisioner, årets revisionsplan och handlingsplaner efter revisioner upp på hemsidan

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	40

Allmänt

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

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

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Kommunen saknar ett helhetsgrepp, en strategi som beskriver inriktningen på arbetet med ledarskap, ansvar och delegation. Trots det ser vi att det finns anslag till detta. Kumla skulle vara be-
tjänat av något tydligare och samlat.

Resultatenheternas ansvar

Enheterna har rätt att omfördela resurser inom budgetramarna och den friheten är god, ett förbättringssteg är att även låta enheterna själva disponera över- och underskott mellan budgetår.

Ett annat förbättringssteg är att låta verksamhetschefer rekryteras av cheferna, inte sneddass till politiken som vi uppfattar att så kan vara fallet. Utvärderingsgruppen är något osäker om och i så fall vilken roll som politiken spelar i rekryteringar.

Tvärsektoriellt samarbete

Detta är ett tydligt förbättringsområde, att skapa sammanställningar över kommunövergripande projekt och processer för att undvika dubbelarbete och få koll på projekt och processers mål, att de följs upp och utvärderas samt skapa legitimitet för större åtaganden. Kumla har tagit fram ett nytt projektverktyg, Projekttilen, som på sikt kan komma att skapa mer enhetlighet och styrning i större arbeten, som exempelvis den nya översiktsplanen.

Sådana processer som exempelvis arbetet med personalfrågor som må sägas vara kommunövergripande skulle må bra av att ha ett samlat grepp där det enkelt går att se mål, syfte, ansvar, budget, avstämningar, uppföljningar med mera. Ett förslag är att ni börjar med en fråga som är direkt synlig i alla verksamheter som exempelvis sjukskrivningar och därefter med hänsyn till ambition och tid söker skapa er bilder över alla tvärsektoriella samarbeten, må de vara i projekt- eller i processform.

Örnsköldsvik är ett gott exempel på hur man använder en gemensam projektstyrningsmodell.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Goda ledarprestationer uppmärksammas både på ledarforum och på intranätet.

Det finns inga tydliga chefskontrakt för chefer i Kumla men det finns naturligtvis mer eller mindre formella förväntningar på resultat och en allmän uppdragsbeskrivning för alla chefer. Någon form av tydliga chefskontrakt eftersöks som kan vara ett steg framåt gällande det personliga uppdraget för chefer. Socialförvaltningen har tydliggjort chefsuppdragen och kopplat dessa till kriterier, här kan Socialförvaltningen tjäna som förebild om kommunen väljer att gå vidare med detta. Såväl Eskilstuna som Västerås har tydliga, personliga chefskontrakt som innehåller krav/förväntningar från arbetsgivaren.

Kommunens chefer ser gärna mer av uppföljning och utvärdering av sin roll utöver medarbetar-enkäten. Det skulle sannolikt underlätta ledning och styrning. Det som avses här är systematiska chefsutvärderingar vid sidan av utvärderingssamtal med överordnad chef.

Kommunledningens kommunikation

Det nya intranätet, Kumlaportalen, upplevs som väl fungerande för kommunikation. Kommun- och förvaltningschefer upplevs vara bärare av vision, mål och värdegrund även om ingen uppföljning eller utvärdering av detta har skett. Kommunen arbetar systematiskt med ”medborgar-nytta”, att de är nåbara och tillgängliga vilket är ett tecken på medvetet arbete.

Ledarutveckling

Det finns ett program för framtida chefer, vissa chefer blir skuggade av --- Backstageprojektet. Även ledarforum för att diskutera ledarskap, chefsfrågor och utmaningar upplevs som välfungerande. ”Körkortet” som är utbildning i att ha svåra samtal upplevs som gott. Många insatser är interna, vilket är ett effektivt sätt att utveckla ledarskap. Även med Örebro kommun och regionen har Kumla köpt utbildningsplatser kring ledarskap. Inom detta delområde synes Kumla fungera gott.

Satsningen på att utveckla nya ledare är också ett gott initiativ. Vill Kumla göra än mer och bättre rekommenderas exempelvis Upplands Väsby eller Ängelholms ledarutvecklingsinsatsning.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Resultatenheternas rätt att omfördela resurser inom ramarna • Kommun- och förvaltningschefer upplevs som bärare av vision och värdegrund – en utvärdering vore dock bra • Utveckling av ledare – många anslag, upplevs bra och i samarbete med andra och Ledarforum 	<ul style="list-style-type: none"> • Att enheterna kan disponera över- och underskott mellan budgetår • Sammanställningar över kommunövergripande projekt och processer • Rekryteringar av chefer? • Tydligare chefskontrakt?

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan 	46

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 med mera. 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 brukaren för tjänst och vilken kvalitet innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Kumla har en strategi för resultatstyrning även om kommunen själv säger sig ha en styrmodell som inte fullt ut fungerar. Det tyder på medvetenhet om såväl funktion som behov. Däremot skulle kommunen kunna behöva titta närmare på hur man kan närma sig effektivitetsutvecklingsområdet, för att på så sätt hitta bättre arbete. Ett sådant arbete görs med fördel kommuncentralt i det fall kommunen finner det nödvändigt.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Kommunen kan relatera kostnader till specifika tjänster och budgeterar efter volym men säger sig inte göra det systematiskt. Även mätande av effektivitetsutveckling sker, exempelvis kostnad per elev eller hemtjänsttimme. Detta kan dock utvecklas, men det finns en grund att stå på.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Systematisk uppföljning och avvikelshantering på övergripande nivå gällande resursförbrukning, resultat och måluppfyllelse sker till politiken, utvärderargruppen finner det dock osäkert om det sker enligt det i Kommunkompassen uppställda kravet minst tre gånger per år.

Motsvarande uppföljning och avvikelshantering på enhetsnivå synes fungera oklanderligt och därtill, enligt vårt krav, minst fyra gånger om året. En förbättringsmöjlighet som kommunen pekar på är internkontroll och att det ser väldigt olika ut beroende på vilka enheter som avses. Sammantaget är detta ett område med förtjänster och förbättringsmöjligheter.

Kommunikation kring resurser och resultat

Det finns arenor för chefer på alla nivåer att återkommande diskutera resultat och analys. Det kommuniceras också resultat och analys och åtgärder med anställda under budgetåret framför allt på APT och planeringsdagar och information och nyheter läggs ut på intranät. Det är gott.

Däremot finns enligt Kumla inget samlat system för alla chefer att via ett rapporteringssystem följa både resurser och resultat under löpande budgetår.

Jämförelser

Kumla arbetar kontinuerligt med att jämföra sig med andra kommuner, bland annat KKiK, medborgarundersökningen i SCB, Kolada, Sydnärke med mera. Det är gott om möjligheter att jämföra service och effektivitetsutveckling med andra kommuner. Det synes finnas ett positivt tryck på att utveckla verksamheter genom att kommunen i dessa jämförelser kan identifiera förbättringsområden.

Kommunens egna enheter jämförs också med varandra, däremot synes det råda en divergerande bild mellan respondenter, där vissa anser att det i princip inte görs medan andra, mer verksamhetsnära företrädare anser att så är fallet. Detta visar att ena delen av organisationen sannolikt inte riktigt vet vad andra delar gör.

Extern samverkan

Samverkan med andra organisationer i syfte att dela kostnader och effektivisera verksamheter är något som Kumla har gjort länge och med framgång. Detta är områdets starkaste del. Det finns ingen brist på exempel, utan det är något som genomsyrar organisationen.

Även samverkan med civilsamhället för att öka kvaliteten på tjänsterna förekommer på bred front.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Samverkan med andra för att dela kostnader och effektivisera verksamheten • Samverkan med civilsamhället för att öka kvaliteten på tjänsterna • Jämförelser internt och med andra 	<ul style="list-style-type: none"> • Många system finns på plats, men de synes inte fungera helt tillfredställande • Ta ett strategiskt grepp om effektivitetsutveckling • Idé om resultatstyrning finns men det synes inte fungera fullt ut

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	55

Allmänt

I ett framtidsperspektiv är en stark och tydlig personalpolitik som lyfter och stärker de olika personalgrupperna i kommunen av största vikt. Kommunerna står inför stora nyrekryteringsbehov bland annat på grund av omfattande pensionsavgångar. Då offentlig sektor har problem med att konkurrera om attraktiva yrkesgrupper med löner, måste man skapa arbetsplatser som dels attraherar ny personal, dels stimulerar befintlig personal att stanna och utvecklas.

Personalstrategi, rekryteringar och kompetens- samt medarbetarutveckling

Kumla har ett övergripande personalpolitiskt program under utveckling, omfattandes hela organisationen. Att detta reviderade program också togs fram tillsammans med omkring 180 medarbetare visar på brett deltagande och sannolikt en bättre slutprodukt än om den hade tagits fram av personalavdelningen själv.

Kommunens arbete med rekrytering är mycket samordnad och styrd. Tillfrågade chefer upplever också att de får ett gott stöd av HR/personal när stöd efterfrågas, precis som det är tänkt att fungera. Värt att lyfta upp är dock att inte alla fackliga organisationer upplever att de kan vara delaktiga, dock inget som alla fackliga företrädare lyfter upp, men något som Kumla männe bör fundera över. Även enkäterna till medarbetare som slutat, båda från år 2016, ger en positiv bild av rekrytering, med reservation för att svarsfrekvensen på denna enkät var under 50 procent.

Medarbetarsamtal erbjuds regelbundet till samtliga medarbetare, även sådana som är sjuka, föräldralediga eller dylikt. Ett frågetecken här är om det upprättas individuella utvecklingsplaner för samtliga medarbetare. Det förekommer överenskommelser, men det är inte alltid säkert att det skrivs ned vad som överenskommit, detta är en relativt enkel förbättringsåtgärd att vidta. Kompetensutvecklingsbehoven kartläggs också på respektive verksamhet. Uppfattas inte att det finns en central, gemensam kompetensutvecklingsbehovsplanering även om en sådan planeras att tas fram.

Individuell lönesättning

Lönesamtal erbjuds på samma sätt som medarbetarsamtal ovan.

Kumla erbjuder vissa förmåner utöver lön och dessa förmåner skulle kommunen med fördel kunna lyfta fram i rekrytering och annonser och överhuvudtaget fundera på vilka förmåner man erbjuder respektive inte och ta ett samlat grepp om dessa. Detsamma gäller förutsättningarna för medarbetarna att ägna sig åt friskvård. Det finns även här en del förmåner men det är inget som synes vara systematiskt och genomtänkt. Framför allt gäller det avsaknaden av aktiva insatser

som exempelvis friskvårdsdagar, coacher som aktivt söker upp arbetsgrupper och ger stöd, satsningar där all personal ges möjlighet att delta på arbetstid.

Arbetsmiljöarbete

Medarbetarundersökningar genomförs systematiskt. Det finns dock en kritik mot att resultaten från dessa inte nyttjas fullt ut eller inte nyttjas systematiskt. Detta kan inte utvärderingsgruppen bedöma, men vill förmedla synpunkten.

Ett enkel temperaturtagare, om än inte helt effektiv, för att se hur personalpolitik och arbetsmiljöarbete fungerar är att jämföra sig med andra kommuner gällande sjukdagar. Här är Kumla tyvärr i länets botten per april 2017. Bara en annan kommun i länet har fler sjukpenningdagar än Kumla, det finns utmaningar att hantera här, havandes i åtanke att det är hela Kumla som avses och icke blott de kommunanställda.

En annan temperaturtagare är de ovan nämnda avgångsenkäterna från år 2016. Ett antal öppna kommentarer talar om ”för hög arbetsbörda”, ”organisationen är rörig och saknar struktur”, ”organisationsförändringar har lett till frustration i arbetsgrupper”, ”alldeles för hög arbetsbelastning”. Utvärderarna säger inte att detta är hela bilden av arbetsmiljön i Kumla, men det är ögonblicksbilder som är värda att ta på allvar och söka djupare svar på.

En tredje temperaturtagare är index för nöjda medarbetare som det uttrycks i medarbetarenkäten från år 2015, NMI, är 60 (av 100). Det är också är en klocka som må få organisationen att fundera över på vad och hur Kumla kan arbeta för att förstärka bilden av kommunen som en god arbetsplats, med god arbetsmiljö (även om värdet för det specifika området ”psykisk och social arbetsmiljö är goda 79).

Dessa tre exempel sammantaget visar att Kumla har ett gediget arbete kring arbetsmiljöfrågorna, men att kommunen inte står okunnig eller handfallen. Medvetenheten här om styrkor och förbättringsområden synes vara god.

Mångfald

Kommunen har en plan för lika-rättigheter, HBT-plan, nyckeltal följs upp. Det är gott. Det synes dock som om detta område mest görs pliktskyldigt.

Det finns, som ett mått på mångfald, fler anställda idag med utländska bakgrund än tidigare och i bemanningstjänsten Time Care Pool noteras huruvida den anställde talar ytterligare språk. Detta område kan bli mer systematiskt och bör sannolikt även följas upp för att se vad och hur kommunen kan tackla dessa frågor.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Personalstrategi, framtagen tillsammans med 180 medarbetare• Samordnad och tydlig process för rekrytering• Medarbetar- och lönesamtal genomförs i den omfattning som krävs – strukturer på plats och fungerar	<ul style="list-style-type: none">• Budget och rapportering av kompetensutvecklingsinsatser centralt är oklar – finns sådana?• Metoder för att bedöma arbetsmiljö• Mångfaldsområdet ok, men upplevs ostrukturerad och ingen systematisk kunskap om effekter

Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt förbättringsarbete • Analys av avvikelser, brister och problem • Omvärldsspaning och samverkan för att förbättra tjänsterna • Metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna • Kreativitet och förbättringar 	36

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 identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet över hela linjen. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

Strategiskt förbättringsarbete

Kumla har ingen uttalad strategi för att bedriva ett systematiskt förbättringsarbete, men det finns aktiviteter på många områden här som pekar i rätt riktning men som skulle behöva utvärderas, tas samlade grepp kring (systematiseras) och tydliggöras.

Analys av avvikelser, brister och problem

Verksamheterna arbetar systematiskt med att analysera avvikelser, brister och utmaningar. Vid intervjuerna verkar det som att detta fungerar bättre ju längre ned i organisationen man kommer, det samlade kommungemensamma anslaget synes inte vara närvarande.

Omvärldsspaning och samverkan samt metoder för att förbättra tjänsterna

Kumla samverkar med olika organisationer, bland annat kommuner i länet och vissa nätverk för att förbättra kvaliteten på tjänsterna. Här handlar det om operativt samarbete.

Verksamheterna själva har egna metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna, däremot finns ingen samordning centralt eller gemensam systematik för att ta till vara goda exempel och sprida "best practice" internt. Det förekommer, dock inte systematiskt.

Extern granskning av enheterna utöver det regelstyrda sker när behov finns, det synes dock inte finnas systematik eller strategi bakom när det sker enligt kommunen själv.

Inom verksamheterna aktiveras också brukarna för att förbättra kvaliteten på tjänsterna, framför allt inom skolan och äldreomsorgen. Inom äldreomsorgen finns "Delaktighetsslingan" som består av en grupp pensionärer som besvarar frågor om hur de upplever sitt boende med mera.

Kreativitet och förbättringar

Kommunen uppmuntrar anställda att lägga förbättringsförslag och det finns även som lönekriterium att stimulera till verksamhetsutveckling. Det är gott. Det som synes saknas är att det råder delade meningar om medarbetarna verkligen stimuleras och om det är ett systematiskt anslag. Det förs dock ingen statistik på området så det är svårt att veta i vilken utsträckning och vad som blir verklighet.

Såväl Eskilstuna som Gotland arrangerar ”mässor” internt och externt gentemot medborgarna för att lyfta förnyelse, förbättringar och kreativitet. I Gotland går det också att få medel för utvecklingsarbeten. I Upplands Väsby finns en kvalitetsutmärkelse och ett innovationspris som alla verksamheter – oavsett nivå – kan söka och gäller även externa utförare. ”Examinatorer” för dessa finns både från egen och privat regi.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Verksamheterna arbetar systematiskt för att analysera avvikelser, brister och problem• Kommunen har viss samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna• Delaktiga brukare i arbetet med att förbättra kvaliteten på tjänsterna	<ul style="list-style-type: none">• Samordning av arbetet med ständiga förbättringar på övergripande nivå• Granskning av kommunens egna enheter av interna och externa granskare• Redovisning och tydliggörande av inlämnade samt genomförda förbättringsförslag• Analysera vad som har effekt och varför

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för samhällsbyggande • Samarbete med civilsamhället • Samarbete med kulturlivet • Stöd till näringslivet • Internationella kontakter • Hållbar utveckling 	61

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. Detta är Kumlas starkaste område och det är inte svårt att verifiera.

Detta är ett område som Kumla kommun har arbetat med länge och kan visa upp goda resultat i.

Strategier för samhällsbyggande och hållbar utveckling

Kumla pekar ut byggande som en utmaning för kommunen och har tagit ett samlat grepp kring denna och andra näraliggande frågor såsom skolor och övrig infrastruktur.

Kommunen har övergripande strategier för flertalet områden, frivilligkrafter via sociala rådet, kulturlivet, näringslivet och internationella kontakter. Det är ett samlat och genomtänkt arbete. Är det något som kan utvecklas är det genomtänkta strategier för miljöområdet även om det arbete som görs här synes inte stå någon efter.

Kommunen har också ett övergripande, kontinuerligt arbete kring risk- och sårbarhetsfrågor.

Kumla har etablerade forum inom flera områden, bland annat civilsamhället, ideella föreningar och går ut och erbjuder uppdrag för frivilligorganisationer för att utveckla lokalsamhället. Något som kommunen kan fundera på här är hur möter och när man de oorganiserade. En annan åtgärd som med fördel kan vidtas är att utvärdera vad de olika strategierna och aktiviteterna ger för effekt då vissa delar synes vara utvärderade, som kulturlivsstöd och näringslivsstöd, andra inte, som de internationella utbytena och området hållbar utveckling.

Samverkan med företag för att utveckla lokalsamhället synes vara gott. Även arbetet inom kulturområdet, med mötesforum, aktiviteter, erbjudande av kulturskola med mera är ett starkt område.

Arbetet med internationella frågor når viss verkshöjd i och med att det finns vänorter av erfarenhets- och lärandekaraktär, att kommunen söker EU-medel och marknadsför sig internationellt via Visita men har inga utvecklingsprojekt med kommuner i andra länder. Allt detta är naturligtvis en fråga om prioriteringar.

Kumla arbetar aktivt med att reducera avtrycket på miljön, bland annat genom energieffektivisering och genom deläggande i ett vindkraftsbolag. Kommunen arbetar också med bevarande av biologisk mångfald och såväl Grön plan som miljöprogram finns. Kommunen arbetar också aktivt för att minska avfallsmängden genom att mäta och sortera sopor och differentierade taxor. Miljöområdet är gott men saknar många en del positiva effekter för att fullt ut vara riktigt väl fungerande.

Inom området social hållbarhet arbetar kommunen och har planer, program och råd. Däremot som på så många andra områden har kommunen antingen inte utvärderat eller vet inte effekterna av de olika arbeten som pågår med undantag av styrning av föreningsbidrag för att främja exempelvis jämställdhet och social integration och brottsförebyggande åtgärder tillsammans med andra aktörer.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för samhällsbyggande• Arbetet med kulturfrågor• Arbetet med näringslivsfrågor• Arbetet med miljöfrågor	<ul style="list-style-type: none">• Internationella kontakter• Utvärdering av aktiviteter och strategier• Samverkan med civilsamhället för att utveckla lokalsamhället

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Kumla kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område.
(Hämtas direkt ur poängsättningsfilen och klistras in (över)här)

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	5	15	35
1.2	Informeras invånarna om aktuella frågor i politiken?	10	20	50
1.3	Informeras invånarna om resultat?	8	25	30
1.4	Främjas medborgardialog och deltagande?	13	30	44
1.5	Etik - hur skapas tillit genom hög etisk standard?	1	10	5
		37	100	37

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	5	15	30%
2.2	Arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	18	25	71%
2.3	Informerar kommunen om service och tjänster?	9	20	47%
2.4	Arbetar kommunen med brukarundersökningar?	6	20	29%
2.5	Arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	3	20	15%
		40	100	40%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	7	15	47
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	13	25	52
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	13	25	52
3.4	Finns en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	14	20	69
3.5	Finns en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	9	15	62
		56	100	56

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	5	15	30
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	4	10	35
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	4	20	18
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	5	15	32
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	12	20	58
4.6	Bedriver kommunen ledarutveckling?	12	20	60
		40	100	40


5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	5	15	30
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	10	20	48
5.3	Arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll?	7	20	33
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	6	15	39
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	11	20	53
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	9	10	87
		46	100	46

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	9	15	60
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	9	20	44
6.3	Läggs stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	14	25	56
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	11	15	72
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	8	15	56
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	4	10	40
		55	100	55

7.	Ständiga förbättringar	Uppnått	Max	Procent
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	3	15	20
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	11	25	45
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	8	20	40
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	7	20	33
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	8	20	38
		36	100	36

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	8	15	52%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	9	15	58%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	12	15	80%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	9	15	61%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	5	10	49%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	9	15	62%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	9	15	63%
		61	100	61%

5 Kortfakta om Kumla kommun

Kommungrupp enligt SKL:s definition (2017)	Pendlingskommun nära större stad	
Folkmängd (31/3-2017)	21 435	
Folkökning/minskning (2016)	+180	
Antal anställda (2016)	2 195	
Partier som ingår i styret efter valet år 2014	M och S	
