

Kommunkompassen Analys av Kumla kommun

Utvärderare Leif Eldås SKR, Karolina Dahlblom Region Kalmar



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Kumla kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	5
Utvärderingen	5
Sammanfattning av resultat	5
Jämförelser.....	6
Sammanfattande kommentarer.....	6
3. Detaljerad genomgång per område.....	8
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	8
Område 2 Samhällsutveckling.....	16
Område 3 Styrning och kontroll.....	19
Område 4 Effektivitet	23
Område 5 Brukarens fokus	29
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	33
Område 7 Arbetsliv.....	37
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	46
4. Översikt av poängfördelning	52

1 Vad är kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av en kommuns sätt att styra och leda utifrån kommunfullmäktiges perspektiv.

Frågeställningarna omfattar både ett strategiskt och operativt perspektiv med fokus på uppföljning och effekt/resultat. Verktøget togs ursprungligen fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund (KS) i Norge. Verktøget används idag i både Norge och Sverige. Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades åren 2010, 2016 och 2019/2020 för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringarna har gjorts i samverkan mellan SKR, medlemmar och norska KS.

Kommunkompassen är ett verktyg som utvärderar hur kommunen arbetar för att kunna fungera som en framgångsrik

- Demokratiaktör (transparens, medborgardialog, politisk styrning, m.m.)
- Samhällsbyggare
- Välfärdaktör (kundens/brukarens fokus, effektivitet, styrning/uppföljning, m.m.)
- Arbetsgivare (ledar-/medarbetarskap, kreativitet, kultur, kompetens, m.m.)

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan hur kommunen leder organisationen utifrån ett helhetsperspektiv och hur samspelet mellan de olika verksamheterna fungerar.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Kommunens styrdokument
- Kommunens hemsida och sociala medier

Resultatet sammanställs i en rapport som innehåller en poängbedömning och en kvalitativ beskrivning av hur kommunen fungerar utifrån Kommunkompassens kriterier. Bedömningarna görs med utgångspunkt från åtta huvudområden. Varje huvudområde består av flera delområden inom vilka ett stort antal frågor belyses. Bedömningen görs med fokus på politisk styrning, en sammanhållen

koncern, en hållbar utveckling och medborgar- respektive brukarorientering. Uppföljning, effekter/resultat och utveckling är också viktiga bedömningsparametrar.

De åtta huvudområdena är:

1. Samspel mellan förtroendevalda och medborgare
2. Samhällsutveckling
3. Styrning och kontroll
4. Effektivitet
5. Brukarens fokus
6. Kvalitetsutveckling
7. Arbetsliv
8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

En kommun som utvärderas med Kommunkompassen får som resultat värdefull information om både styrkor och förbättringsområden. Till utpekade förbättringsområden blir det naturligt att koppla handlingsplaner för förändring. Många kommuner väljer sedan att efter några års arbete genomföra en förnyad utvärdering med hjälp av kommunkompassen för att på så sätt få sina förbättringsinsatser bekräftade.

2. Kumla kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

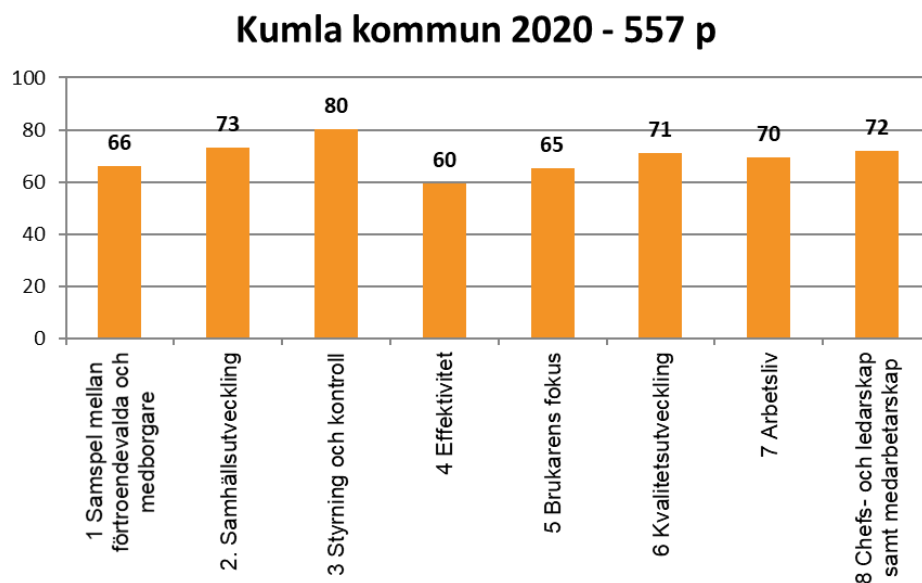
Utvärderingen

Utvärderingen av Kumla kommun genomfördes i november 2020 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassen.

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

Sammanfattning av resultat

I stapeldiagrammet nedan framgår Kumlas poängprofil per område



2019/2020 gjordes en revidering av Kommunkompassen. Jämförelser med tidigare år kan göras i viss mån även om områdena reviderats och förnyats samt bedömningen på vissa delfrågor skärpts något.

Jämförelser

Alla utvärderingar från 2016 och framåt finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Regioners hemsida www.skr.se.

Sammanfattande kommentarer

Utvärderingens resultat visar att Kumla kommun står sig väl i jämförelse med andra kommuner som genomfört undersökningen. Det pågår ett utvecklingsarbete inom samtliga åtta områden. Grunden är lagd genom en tydlig och etablerad styrmodell, väl fungerande organisation samt ett positivt internt samspel. Den strategiska styrningen följs av ett genomtänkt genomförande med fokus på Kumlabornas bästa. Utvärderarna vill gärna framhålla några exempel som andra kommuner kan lära och inspireras av.

Inom område 1, Samspel mellan förtroendevalda och medborgare, finns Politikerportalen på webben. Det är en samlingsyta för stöd till de förtroendevalda. Där finns bland annat en politikerhandbok, utbildning inför och under mandatperiod samt e-tjänster till förtroendevalda. Inom område 2, Samhällsutveckling är hållbarhetsdimensionerna tydligt kopplade till styrning och uppföljning och linjecheferna menar att dimensionerna i styrdokumentet präglar deras vardagsarbete. Inte minst miljöprogrammet.

Inom område 3, Styrning och kontroll, har Kumla en tydlig och etablerad strategi för styrning, en väl genomarbetad styrmodell samt en etablerad vision som har betydelse och präglar arbetet i organisationen. Inom område 4, Effektivitet, finns en medvetenhet kring de demografiska utmaningarna. Kumla växer och planeringen förefaller hänga med. Vidare en effektiv ekonomistyrning och ekonomisk medvetenhet på alla nivåer i organisationen.

Inom område 5, Brukarens fokus, vill vi lyfta ett exempel inom området LSS boenden. Där fokuserar man på anpassa organisation, kompetens och arbetssätt utifrån de boendes behov för att de ska kunna leva så självständigt som möjligt. Inom område 6, Kvalitetsutveckling, lyfter vi det sammanhållna strategiska arbetet med centrala stödfunktioner som utvecklingsstrateg samt förändringsledare, en funktion som även finns inom samtliga förvaltningar.

En gemensam struktur och fokus på förbättringsarbete, kvalitetshandbok, förändringsledare, nätverk för förändringsledning, portföljstyrning, projektstyrningsmodell, utvecklingsarenan och brukarfokus ger ett gott stöd i att effektivisera och utveckla kvaliteten på servicen.

Inom område 7, Arbetsliv, är ett hållbart arbetsliv och en attraktiv arbetsgivare strategiskt prioriterade områden och det systematiska arbete med exempelvis arbetsmiljö, jämställdhet och kompetensförsörjning är framgångsrikt. Slutligen inom område 8, Chefs-/ledarskap och medarbetarskap, vill utvärderarna framhålla arbetet med ledarutveckling och det omfattande stödet för att utveckla chefernas ledarskap.

Ett generellt område att utveckla är uppföljning och analys av resultat och vilket genomslag de olika styrdokumenterna har. Syftet är att säkra att resultaten faktiskt hamnar i ett besluts- eller utvecklingssammanhang samt att styrningen ger effekter i organisationen. Det finns en god grund att bygga vidare på

3. Detaljerad genomgång per område

Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för demokratiutveckling och information• Kommunens information till medborgare• Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken• Transparens kring resultat• Förutsättningar för politiken	66

Allmänt

För att stärka demokratin och det representativa politiska systemets legitimitet är en medskapande samhällsstyrning av betydelse. Medborgares möjlighet till inflytande, delaktighet och information är viktigt, både för att skapa tillit till det demokratiska systemet, öka förståelsen för prioriteringar och för att utveckla ett hållbart samhälle. Offentlig verksamhet har ett stort ansvar att tillgängliggöra och skapa transparens kring vilka beslut som tas och vilka resultat som uppnås. Då räcker inte med att enbart publicera resultat och fakta utan det måste ske på ett sätt som blir begripligt och intressant för medborgaren. Det handlar i grund och botten om att bygga tillit till det demokratiska systemet som är grundläggande för den offentliga sektorn.

Förtroendevaldas synlighet och tillgänglighet är viktiga faktorer för att upprätthålla en god kommunikation och dialog med medborgarna. Att förtroendevalda utsätts för hat, hot och våld på grund av sitt politiska uppdrag är ett allvarligt hot mot det demokratiska samtalet och i förlängningen mot vår demokrati.

Strategi för demokratiutveckling

I Kumla kommun är inriktningen att offentlighet och att vara en lokal demokratiaktör en nyckel för att vara en attraktiv kommun. Kommunens uppfattning är att Kumlaborna till lika delar ska ha möjligheten att ta del av vad som händer och att ha möjlighet att påverka.

Ett av de nio strategiska målen i styrmodellen, som kommunen arbetar utifrån för att skapa förutsättningar för att nå Framtidens Kumla vision 2025, är ”demokrati och dialog”. Invånare, brukare och medarbetare ska ha möjlighet till ett aktivt deltagande för att öka befolkningens delaktighet och stärka medborgarnas demokratiska inflytande.

Kommunens information till medborgare

Kumlas Kommunikationspolicy ger ramarna och vägleder i den interna och externa dialogen och ger stöd åt hur man kommunicerar och bidrar till förverkligandet av kommunens vision och mål. Varje verksamhet planerar sin kommunikation som en del av verksamhetsplaneringen.

Arbetet är kopplat till styrkedjan och riktlinjen för service och bemötande. I kommunikationspolicyn finns även riktlinjer gällande bland annat grafisk profil, klarspråk, service och bemötande samt kriskommunikation. Policyn och riktlinjer är kända och etablerade i organisationen.

Allmänna handlingar publiceras på webben. I dagsläget publiceras kallelser med handlingar och protokoll i sin helhet för kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och samtliga nämnder med undantag för lönenämnden och överförmyndarnämnden. I webbdariet som är sökbart kan medborgarna också ta del av vilka allmänna handlingar som finns. Det pågår ett arbete med att anpassa kommunens webbplats och mallar utifrån webbtillgänglighetsdirektivet.

Samtliga kommunfullmäktigesammanträden sänds live och finns tillgängliga att se på i efterhand på kumla.se. Medborgarna kan välja att se sammanträdet i sin helhet eller välja ärende utifrån dagordning. Sammanträdena sänds också i radion. Alla kommunfullmäktigesammanträden annonseras med en nyhet på kumla.se.

Ämnen som anses vara särskilt intressanta för medborgarna lyfts fram. På kumla.se finns kommunens digitala anslagstavla. Där annonseras kommunfullmäktigemöten och justerade protokoll och föreskrifter från kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och nämnderna.

Kommunen använder sociala medier för att sprida information och för att uppmuntra till dialog. Det finns sex kommungemensamma konton på Facebook, Instagram, LinkedIn och Youtube. Facebookkonton, Youtube, LinkedIn samt ett av Instagram-kontona hanteras centralt. Instagram-kontot ”kumlakommun”

syftar till att bland annat stärka arbetsgivarvarumärket och roterar mellan kommunens verksamheterna. Därutöver finns ett 60-tal officiella konton i de olika verksamheterna för information och dialog för specifika målgrupper.

MyNewsdesk, en digital plattform för att smidigt nå ut till medierna med till exempel pressmeddelande infördes under 2019.

Kommunens servicecenter är en väg in till kommunen och är navet för kontakten. Dess syfte är att underlätta för kommuninvånare och besökare att få svar på sina frågor och hjälp i sina ärenden. På plats finns kommunvägledare som hjälper till att hantera ärenden, besvara frågor och som vid behov lotsar vidare till andra personer och verksamheter inom kommunen.

Medborgarmagasinet ”Vårt Kumla” delas ut till alla hushåll tre gånger per år och finns även tillgänglig på servicecenter och på webben, där det också finns möjlighet att lyssna på numret. Magasinet lyfter utifrån olika tema intressanta ämnen och händelser. Syftet med ”Vårt Kumla” är att skapa en stolthet över att bo i Kumla, genom en positiv anda med framåtblick.

Det finns en digital infartstavla vid Norra Mos och skärmar på sjuka publika platser i Kumla där informeras besökare om bland annat evenemang, händelser men också vid behov för att kommunicera samhällsviktig information.

Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken

Kumlaborna kan via kommunens webbplats få information om kontaktuppgifter till de förtroendevalda samt vilka uppdrag de har. Inom ramen för demokratiutveckling och medborgarinflytande är kommunen aktiv. Sedan 2018 har Kumla deltagit i ett projekt om medborgardialog arrangerat av SKR. Som ett resultat av projektet har en riktlinje för medborgardialog tagits fram. Riktlinjen gick upp för beslut under hösten 2020 och ger vägledning i hur medborgardialog ska genomföras.

Kommunen nyligen tog nyligen fram en ny översiktsplan. Under framtagandet har allmänheten, företag, organisationer och föreningar bjudits in till dialog. Både digitalt på Kumla.se, genom fysiska möten på utställningen i Stadshuset och på en turné med stopp på varje mindre ort. Ett annat exempel för att öka medborgardialogen är den dialog som genomfördes i samband med utvecklingen av Kumlabyfältet där elever på högstadies- och gymnasieskola deltog.

Kommunen mäter hur väl de möjliggör för medborgarna att delta i Kumlas utveckling genom SKR:s delaktighetsindex. Trenden är att Kumla förbättrar sig och ett antal aktiviteter som påbörjades under 2020 förväntas förbättra resultatet. En viktig del är arbetet med en ny vision och den kontakt med Kumlas medborgare som sker inom ramen för det.

Kommunen deltar också i SCB:s medborgarundersökning vartannat år och under hösten 2020 genomfördes den senaste. Resultatet analyseras för närvarande ska ge vägledning för det kommande arbetet. Resultatet av undersökningen kommer även att presenteras i flera av kommunens informationskanaler, både internt och externt.

Kumlaborna kan lämna medborgarinitiativ som innehåller ett förslag som rör den kommunala verksamheten och som ska utredas vidare. Under 2019 genomfördes ett arbete för att förbättra arbetsprocessen och ge medborgarna snabbare återkoppling och insyn i tidigare inkomna initiativ.

Det finns olika etablerade råd som möjliggör ökad dialog. Bland annat pensionärsråd, råd för personer med funktionsvariation, ungdomsråd (gemensamt med Sydnärke kommunerna) och näringslivsråd.

Medborgarna erbjuds att delta i olika brukarundersökningar som genomförs inom äldreomsorgen, individ- och familjeomsorgen, LSS, förskolan, grundskolan och vuxenutbildningen. För eleverna genomförs regelbundna klass- och elevråd för att främja och utveckla inflytande och delaktighet.

I syfte att bredda dialogen med kommunens näringsliv genomförs regelbundna företagsbesök av kommunens näringslivsutvecklare och kommundirektören ihop med politiker och tjänstepersoner från andra förvaltningar.

Medborgare kan via e-tjänst på webben anmäla fel, lämna synpunkter och tycka till om kommunen och kommunens arbete. Inkomna synpunkter redovisas till respektive nämnd. Det pågår också ett arbete med att införa ett nytt system för ärendehantering och felanmälan som ska bidra till en enklare och tydligare uppföljning av inkomna synpunkter. Kommunen har ett stort antal e-tjänster. I en strategi för e-tjänster lyfts att genom e-tjänsterna förbättrar service och tillgänglighet, fördjupar demokratin och ökar insynen. På så sätt skapas en utökad och förbättrad dialog med medborgarna

För att ge medborgarna och besökare service och bättre möjlighet att söka efter information finns nu fritt WiFi på ett antal ställen runt om i kommunen; vid kommunens Servicecenter, Kumla bibliotek, Kumlahallen samt fritidsgårdarna Kvisten och Kumlaby.

Sammanfattningsvis har kommunen en hög ambition och en omfattande verksamhet inom området delaktighet och inflytande. Arbetet med medborgardialog är under utveckling och kan finslipas och systematiseras och det finns en medvetenhet om nästa steg som är att finmejsla olika metoder för medborgardialog att använda för olika syften och situationer. Ale kan vara en kommun att inspireras av i detta sammanhang.

Transparens kring resultat

I syfte att göra undersökningar och resultat mer lättillgängliga för medborgarna har kommunen upprättat en resultatportal på kumla.se. Här presenteras resultat i form av *Ekonomi och budget*; Här publiceras information om kommunens ekonomi så som, årsredovisning, delårsrapport, tertialrapport och budget. I populärversionen av årsredovisningen ges en övergripande bild av kommunensresultat och sedan 2018 sammanfattas året även i en film.

Målstyrning; Här får medborgarna information om hur Kumla arbetar för att höja kvaliteten i verksamheterna. Kommunfullmäktiges mål och uppföljningen av dessa publiceras på ett lättillgängligt och överskådligt sätt. *Jämförelser*; Här publiceras rapporter och mätningar som möjliggör jämförelse med andra kommuner. Jämförelser med andra är en viktig del i att utvärdera kommunen och ständigt förbättra servicen till medborgarna. Av det skälet deltar man därför regelbundet i olika undersökningar som mäter servicen inom olika områden. Bland annat Kommunens kvalitet i korthet (KKIK), Medborgarundersökning och Kommunkompassen. På resultatportalen finns även en till KOLADA där medborgarna kan jämföra och följa kommunens verksamheter från år till år. Ett utvecklingsområde kan vara att kommentera resultat på portalen som kan vara intressanta utifrån Kumlabornas perspektiv. Gärna utifrån de mål och den ambitionsnivå kommunen har. Blev det som ni ville?

Förutsättningar för politiken

Vid mandatperiodens början erbjuder många kommuner de förtroendevalda utbildning om bland annat mötesformalia, kommunal juridik och kommunens styrmodell. Såväl i Kumla som utöver det har nämndspecifika utbildningar under mandatperioden.

På webben finns ett så kallad politikerportal. Politikerportalen är en samlingsyta för stöd till de förtroendevalda. Där finns bland annat en politikerhandbok, utbildning inför och under mandatperiod samt e-tjänster till förtroendevalda.

För att säkerställa kvaliteten på de beslutsunderlag som politiken får förs en löpande dialog. Ett utvecklingsområde kan vara att göra översyn över såväl ärendehanteringssystem som mallar för beslutsunderlag. För att vidareutveckla både kvaliteten i beslutsunderlag samt övrigt samarbete med de förtroendevalda kan det finnas ett värde att kommunen med regelbundenhet skickar ut en enkät där de förtroendevalda anonymt kan tycka till om både samarbete och formalia vad gäller samspel, stöd och utbildning som förvaltningen erbjuder.

I syfte att kunna agera snabbt och effektivt när en hotfull situation uppstår och förebygga våldsamheter samt ytterligare konsekvenser som ohälsa eller otillåten påverkan har Kumla tagit fram en handlingsplan om hot och våld mot förtroendevalda och politiska sammanträden. Inom ramen för hur kommunen ska arbeta för att förebygga och hantera hot och hat riktat mot politiker antogs en handlingsplan 2018 av kommunstyrelsen som framförallt tar fasta på hur kommunen ska hantera hot. Syftet med handlingsplanen är att förtroendevalda på grund av hot inte ska påverkas i sitt beslutsfattande, att de ska kunna utföra sitt uppdrag utan inskränkningar, ska känna godtagbar trygghet och säkerhet både under sitt uppdrag och i övriga sammanhang. Handlingsplanen beskriver hur den förtroendevalda bör agera vid hot och våld mot den förtroendevalde och vilket stöd kommunen kan ge. En utbildningsinsats riktad till förtroendevalda för att förebygga och hantera hot och hat riktat mot politiker genomfördes med Kommunfullmäktige inför valet 2018 då det ansågs finnas en förhöjd risk för hot och hat riktat mot politiker.

Vad gäller pågående arbeten så sker en revidering av säkerheten kring Kommunfullmäktiges sammanträden. Dialog har skett med polis och räddningstjänst och kris- och beredskapssamordnaren i kommunen är behjälpliga i arbetet med att säkra upp mötena. Bland annat inleds numera varje möte med en information om utrymningsvägar. I oktober genomfördes också en brandövning på kommunfullmäktige, detta skedde i samarbete med räddningstjänsten. Ett utvecklingsområde kan vara att avvikelserapportera situationer av hat eller hot med systematik.

I Kumla kommun läggs grunden för att förebygga och hantera korruption, fusk och oegentligheter i styrdokumentet Regler för representation, uppvaktning,

kondoleanser och mutor. Styrdokumentet anger de förväntningar som finns på förtroendevalda och anställda. Varje nämnd och förvaltning ansvarar för att reglerna följs och implementeras i verksamheten. Kumla bostäder har sedan 2019 en egen etikpolicy i syfte att hantera och förebygga korruption.

Inom ramen för hur kommunen arbetar för att förebygga och hantera korruption, fusk och oegentligheter är kommunens principer vad gäller otillbörliga förmåner delges för nya medarbetare i samband med introduktion för nya medarbetare och introduktion för nya chefer.

Ett arbete pågår för att digitalisera utbildningen och på så sätt tillgängliggöra informationen även för de som inte är nya medarbetare och tydligare dokumentera att nyanställda tagit del av informationen. Förtroendevalda deltar i en heldagsutbildning i början av mandatperioden där bland annat de olika jävsgrunderna behandlas.

Ett viktigt instrument för att hantera fusk och oegentligheter är kommunens intern kontroll som följer av de regler för intern kontroll som Kommunfullmäktige har beslutat om och som anger en miniminivå för vad kontrollplanerna ska innehålla för samtliga nämnder. De senaste åren har ett av kontrollmomenten i kontrollplanen varit representation utifrån riktlinjerna Regler för representation, uppvaktning, kondoleanser och mutor. Kontrollmomentet, liksom övriga kontrollmoment utgör en god grund för att upptäcka, motverka och justera felaktigheter för att därigenom utveckla verksamheten. Det finns även regler för ekonomiska transaktioner och en webbtjänst för att få varningar om betalningar såsom dubbla OCR-nummer, bluff företag, företag med skatteskulder och så vidare.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Demokrati och dialog är ett av de nio övergripande strategiska målen</p> <p>Riktlinjer för medborgardialog framtagna i projektsamarbete. Aktiviteter som svarar upp mot den strategiska viljeriktningen och riktlinjer</p> <p>Medborgarinitiativ</p> <p>Övergripande strategi kring kommunikation. Kumla betonar i ord och handling vikten av information för att öppna upp för dialog i det demokratiska rummet</p> <p>Kommunens webb, aktiviteten på sociala medier och många informationsytor/kanaler</p> <p>Allmänna handlingar lättillgängliga för medborgarna</p> <p>Resultatportal, populärversionen av årsredovisningen även sammanfattad i film</p> <p>Politikerportalen - Utbildningar i samband med ny mandatperiod</p> <p>Arbetet med att förebygga och hantera korruption, fusk och oegentligheter</p>	<p>Fortsätta utveckla medborgardialogen vad avser systematik, uppföljning och analys</p> <p>Kommentera gärna det som läggs ut på resultatportalen. Gärna utifrån de mål och den ambitionsnivå ni haft. Blev det som ni ville?</p> <p>Uppföljning av politikernas arbetssituation ex. det som berör det interna samspelet med tjänstepersonerna kring stöd, dialog och de beslutsunderlag som framställs</p> <p>Avvikelse rapportering vid situationer av hat eller hot</p>

Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för hållbar utveckling• Social hållbarhet• Ekologisk hållbarhet• CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR	73

Allmänt

Sveriges kommuner har ett brett uppdrag och olika roller av skiftande karaktär såsom arbetsgivare, serviceaktör, demokratiaktör och samhällsbyggare. Demografisk utveckling och en snabb urbanisering är utmaningar som måste hanteras tillsammans med andra okända yttre faktorer som snabbt kan påverka verksamheten, till exempel kriser och andra oförutsedda händelser. Kommunen förväntas inte bara tillfredsställa dagens behov utan måste också agera för en hållbar utveckling som skapar förutsättningar för framtida generationer att tillfredsställa sina behov.

I rollen som samhällsbyggare är samarbetet med lokalsamhället i form av förenings-, kultur- och näringsliv en viktig uppgift. Likaså att upprätthålla samverkan på regional och nationell nivå. En viktig uppgift är att fungera som katalysator för att olika verksamheter i den geografiska kommunen fungerar tillsammans för att skapa attraktivitet, tillväxt och inte minst en hållbar utveckling.

Strategier och arbete för hållbar utveckling

Framtidens Kumla vision 2025 handlar om att stärka Kumlas attraktivitet inom en rad områden och på så sätt växa och bli fler. Ett hållbarhetsfokus är avgörande hävdar kommunen för att kunna skapa en jämställd, attraktiv och stark kommun. Tillsammans är ledordet. Inom ramen för strategi för hållbar utveckling i Kumla finns en rad strategiska program som spänner inom många områden.

Miljöprogrammet ingår i den ordinarie styrmodellen och behandlar ekologisk hållbarhet. Verksamhetsplaneringen som utgår från Miljöprogrammets handlingsplan följs upp i fullmäktige i samband med tertialrapporter och bokslut, och den specifika samlingen nyckeltal som hör till Miljöprogrammet

har en egen årlig uppföljning till fullmäktige. Miljöprogrammet gäller även för de helägda bolagen.

Ekonomisk hållbarhet hanteras inom ett Näringslivsprogram. Programmet har fem fokusområden för näringslivsarbetet, men det ingår inte i sin helhet i den ordinarie styrningen. Däremot finns två övergripande mål i styrningen; antalet privata arbetstillfällen i kommunen och placering på svenskt näringslivs ranking. Dessa är indikatorer för hur näringslivsarbetet upplevs och hur näringslivet utvecklas.

Kommunens näringslivsarbete kartläggs och utvärderas i detta nu av kommunledningsförvaltningen med avrapportering under vintern 2020–2021. Detta ska leda till att behov identifieras och förutsättningar inom styrning och organisation förändras.

Kommunens viljeinriktning inom social hållbarhet samlas i ett program för social hållbarhet som enligt plan går till beslut våren 2021, för inkludering i den ordinarie styrningen fr.o.m. budgetåret 2022. Detta är kopplat till kommunens deltagande i Glokala Sverige, som syftar till att utbilda och sprida medvetenhet om hållbarhet. Programmet förväntas bland annat fånga upp folkhälsoarbete, inkludering, jämställdhet och jämlikhet samt barnrättsperspektivet.

Som ett fjärde angreppssätt på hållbar utveckling har Kumla ett Kultur- och fritidspolitiska program. Betydelsen av kultur, fritid och grönstruktur är en del i att uppnå visionen. Kulturen beskrivs ibland som den fjärde delen av hållbarhetsbegreppet; kulturell hållbarhet. Vilket binder samman den sociala, ekonomiska och ekologiska hållbarheten. Det övergripande arbetet med programmet sker med stöd av styrmodellen för Kumla kommun. Resultatet redovisas i Kultur- och fritidsnämndens årsredovisning, vilket ligger till grund för planeringen inför nästa verksamhetsår. Denna planering gestaltas av internbudgeten, som i sin tur lägger grunden för förvaltningens olika verksamhetsplaner. De övergripande viljeinriktningarna för programmet är: jämställd, tillgänglighet, närhet och bemötande.

I Kumla kommun utgår arbetet för att stärka kommunens civilsamhälle från en överenskommelse som slöts 2014 och undertecknades mellan kommunen och drygt 40 föreningar för att främja samverkan mellan kommunen och föreningar och organisationer i Kumla kommun. Ett utvecklingsområde kan vara att följa upp effekten av överenskommelsen.

Andra hållbarhetsdimensioner där kommunen verkar inom är exempelvis folkhälsofrämjande, trygghet, rättvisa, samverkansvänlighet och ekonomisk hållbarhet.

Arbetet är medvetet, har en tydlig inriktning och ett uppföljningsfokus. Linjechefer menar att hållbarhetsdimensionerna präglar deras vardagsarbete. Hur de berörs ex. av tydliga mål inom miljö och avfall, ekologiska livsmedel, minskat matsvinn osv.

En idé kan vara att ha en sammanhållen hållbarhetsstrategi en koordinerad uppföljning av de olika hållbarhetsområdena så man ex. kan göra sambandsanalyser för att identifiera utmaningar där gemensamma insatser kan vara nödvändiga.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Hållbarhetsdimensionerna är tydligt kopplade till styrning och uppföljning</p> <p>Hållbarhetsfokus tillsammans är ett ledord</p> <p>Linjechefer menar att hållbarhetsdimensionerna i styrdokumenterna präglar deras vardagsarbete. Inte minst miljöprogrammet</p> <p>Fokus och arbetet för att skapa trygghet i lokalsamhället</p> <p>Energi- och klimatstrategi som följs upp i ordinarie uppföljningsprocess</p> <p>Omfattande verksamhet riktad till näringslivet och nyantagen näringslivsstrategi</p>	<p>Sammanhållen hållbarhetsstrategi?</p> <p>Samlad koordinerad uppföljning av de olika hållbarhetsområdena så man ex. kan göra sambandsanalyser för att identifiera utmaningar där gemensamma insatser kan vara nödvändiga</p> <p>Följa upp effekten av överenskommelsen med delar av civilsamhället</p> <p>Fortsätt förankra hållbarhetsarbetet i hela organisationen</p>

Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för styrning• Politisk styrning• Uppföljning och analys• Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	80

Allmänt

Alla kommuner behöver ha ett styrsystem som säkerställer att de politiska viljeyttringarna omsätts till praktisk handling i verksamheterna. En gemensam vision och uppföljningsbara mål som påverkar organisationen behöver formuleras och förankras. I ett fungerande styrsystem måste de förtroendevalda också kunna följa upp och se om insatta resurser leder till reella resultat för brukare och medborgare.

En väl fungerande styrning handlar också till stor del om samspel och dialog mellan de förtroendevalda och tjänstepersonerna. Det är viktigt att de olika rollerna klargörs och att det finns en tillit från ledningen till professionens kunskap och kompetens att erbjuda bra service och tjänster till brukarna. En stor utmaning är att uppnå ett lagarbete i alla delar av organisationen där man har en gemensam målbild att sträva efter.

Strategi för styrning

Kumlas vision är utgångspunkten i allt det arbete och det är kring visionen som de bygger upp det årliga arbete med mål och medel. Förutom visionen finns även nio strategiska områden med tillhörande mål på fullmäktigenivå, som respektive nämnd fyller med relevant mening genom egna mål som mäts på olika sätt. Inom ramen för uppdraget är alla involverade i arbetet med att uppnå visionen. Styrning och uppföljning ska stödja verksamheternas arbete med att utnyttja resurserna effektivt och tillhandahålla tjänster med god kvalitet. En devis kommunen har är ”Om vi arbetar på ett smart och konsekvent sätt och drar åt samma håll blir vi ständigt liite bättre.” Allt ska ha ett utåtriktat syfte där medborgaren alltid står i fokus. Till stöd i detta arbete utgör Kumlas kommunövergripande mål och styrsystem, deras styrmodell. Vision, mål och styrmodell är tydlig och etablerad på alla nivåer i organisationen.

Kommunfullmäktige utövar ägarstyrning över de kommunägda bolagen och beslutar om bolagsstyrning och ägardirektiv. Utifrån kommunens mål fastställer kommunfullmäktige bolagens mål vilka ingår i ägardirektiven. Uppföljning sker till fullmäktige på helårsbasis i bokslutet.

Kommundirektörens ledningsgrupp leds av kommundirektören och består av förvaltningschefer, bolagschef, economichef, HR-chef, administrativ chef och IT-chef. Gruppen arbetar aktivt med att utforma och stödja en effektiv ledning av hela Kumla kommun i riktning mot politiskt fastlagda mål.

I det lönestrategiska arbetet sker sedan utvecklingssamtal där chef och medarbetare bland annat formulerar på vilket sätt varje medarbetare ska bidra till att nå verksamhetens mål.

Politisk styrning

Styrmodellen har till uppgift att ta det som kommunfullmäktige slagit fast om vart kommunen är på väg, och vilka saker som är viktiga att arbeta med, och på ett mer konkret sätt föra in det i det vardagliga arbetet. Styrmodellen består i huvudsak av tre nivåer; visionen, strategiska områden och nämndernas mål med konkreta måttetal.

Kommunens vision; Framtidens Kumla 2025 gäller fram till 2025 och de tillhörande strategiska områdena ligger också fast för hela perioden. Under visionen finns det tre strategiska områden (Kvalitet i kärnverksamheten, Service och tillgänglighet, Demokrati och dialog). Nämnderna lämnar utifrån det förslag på sina maximalt fem mål och tio mått årligen. Dessa ska nämnderna ha rådighet över och ha medborgaren och den utåtriktade kvaliteten i fokus.

På fullmäktigenivå finns även mål om bakgrundsfaktorerna medarbetare och ekonomiska resurser, som är helt avgörande för att kvaliteten ska kunna upprätthållas eller bli bättre, men nämnderna ska av pedagogiska skäl enbart ha medborgarna i åtanke när de formulerar sina egna mål. Nämndernas mål är mer långsiktiga och ändras nu allt mer sällan, måtten utvecklas löpande. Den sista delen i styrningen rör två övergripande program som är antagna i fullmäktige och prioriterade in i den ordinarie styrmodellen; Digitala Kumla 2025 och Miljöprogrammet. Dessa behöver inte nämnderna beakta i sina ordinarie mål och mått, men de ska trots det verksamhetsplanera specifikt utifrån de aktiviteter och handlingsplaner som kopplas till programmen. Förslagen till budget, mål och mått presenteras på gemensamma beredningsdagar där samtliga

förvaltningar och nämnder deltar. Vid intervjuerna framkom en samstämmig nöjdhet med styrmodellen.

Värdegrund

Kommunen har en värderingsgrund man vill ska prägla medarbetare och servicen och bärs upp i riktlinjer för service och bemötande. Riktlinjen stipulerar att all kontakt med en anställd på Kumla kommun ska uppfattas som professionell, serviceinriktad och effektiv. Riktlinjen har ingen tydlig portalplacering bland övriga styrdokument, men det är påtagligt att brukare och medborgares behov är utgångspunkten och centralt för chefer och medarbetare.

Uppföljning och analys

Måluppfyllelse och ekonomi rapporteras sedan helår och delår samt via tertialrapporter till respektive nämnd. Till kommunfullmäktige sammanställs en gemensam rapport.

I tertialrapporteringen och delårsbokslutet läggs större vikt på att följa upp verksamhetsplaneringen och den koppling och inverkan den har på målen, på grund av att måtten ofta inte har ett resultat förrän till helåret. Till årsbokslutet hör även en beredningsdag där årets resultat inom ekonomi och målstyrning presenteras gemensamt.

Sedan årsskiftet 2019/2020 sker löpande rapportering av nämndernas verksamheter i en Rapport för verksamhet och ekonomi; denna berör främst volymer, olika utfall i verksamheten och förutsättningar. Detta ses som ett ramverk för att upptäcka avvikelser och ska främja samtal och analys på ledningsnivå. Detta är en mer neutral samling nyckeltal och ska inte förväxlas med målstyrningen. Ett generellt område att utveckla är uppföljning och analys av resultat och vilket genomslag de olika styrdokumenterna har. Syftet är att säkra att resultaten faktiskt hamnar i ett besluts- eller utvecklingssammanhang samt att styrningen ger effekter i organisationen. Det finns en god grund att bygga vidare på

Samspel mellan rollerna förtroendevalda och tjänstemän

Den genomgående bilden av samspelet mellan politik och tjänstepersoner är att det fungerar mycket väl. Både förtroendevalda och tjänstepersoner talar väl om varandra. Många av de intervjuade lyfter fram närheten till varandra såväl

geografiskt/fysiskt och att organisationen är ”platt” vilket gör att det är lätt att ta kontakter. Roller är generellt sett tydliga och vikten av en nära dialog betonas.

Kumlas regler för intern kontroll säkerställer att kommunstyrelsen, nämnderna och kommunens bolag upprätthåller en tillfredsställande intern kontroll. Dokumentet beskriver även processen och ansvarsfördelningen. Kommunen genomför årlig kartläggning av vilka risker som finns, vilka rutiner/processer som inte får gå fel. Väsentlighetsgraden (konsekvenserna) och risken (sannolikheten) för de relevanta rutinerna och processerna uppskattas och hur riskerna ska bearbetas beaktas, vad som måste tas itu med och på vilket sätt. Genomförs av varje nämnd. Resultatet av kartläggningarna blir kontrollplaner som visar vilka rutiner och kontrollmoment som ska följas upp, omfattningen på uppföljningen, vem som ansvarar samt när och till vem rapportering ska ske. Respektive nämnd antar i samband med internbudgeten sin interna kontrollplan.

Resultatet av uppföljning enligt kontrollplanen redovisas årligen till nämnd i samband med bokslut. Varje nämnd redovisar också resultatet av de kammungemensamma granskningsåtgärderna till kommunstyrelsen enligt bokslutsanvisningar.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Tydlig och etablerad strategi för styrning och en väl utarbetad styrmodell</p> <p>En övergripande etablerad vision som har betydelse och präglar arbetet i kommunen</p> <p>Kommunfullmäktige utövar ägarstyrning över de kommunägda bolagen</p> <p>Brukare och medborgares behov är en tydlig utgångspunkt för chefer och medarbetare</p> <p>Mål- och resultatsamtal på medarbetarnivå</p> <p>Resultatdialog kring månadsrapporter</p> <p>Fokus på både ekonomi och resultat/kvalitet i förplanering och budgetarbetet</p> <p>Tydlig rollfördelning och samspel mellan förtroendevalda och ledande tjänstepersoner</p>	<p>Fortsätta hålla i och förfina styrmodellen</p> <p>Riktlinjer för service och bemötande.</p> <p>Utveckla konceptet genom att bygga vidare på värderingsgrunden riktlinjen vill ska präglja servicen i Kumla</p> <p>Ett generellt område att utveckla är uppföljning och analys av resultat och vilket genomslag de olika styrdokumenterna har</p> <p>Avvikelsehanteringen lägger främst fokus på ekonomi? Olika bud</p> <p>Uppföljning och åtgärder av kontrollpunkter i internkontrollen</p>

Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för effektivitet• Jämförelser för effektivitet• Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet• Samverkan för effektivitet	60

Allmänt

Det sker en kontinuerlig förändring i kommunerna som kräver utveckling av den service som tillhandahålls. En viktig förändringsfaktor är den demografiska utvecklingen, med ett allt större antal invånare i de äldre och yngre åldersgrupperna, vilken ökar behovet av tjänster hos de äldre och yngre brukarna samtidigt som finansieringen av verksamheten blir svårare. Ett svar på hur detta ska lösas är ökad effektivitet. Det handlar då inte om att ensidigt skära ner kostnader. Det innebär istället att hitta smartare arbetssätt och ett bättre resursutnyttjande som kan göra så att servicenivån till brukarna bibehålls eller förbättras. Kort sagt handlar effektivitet om att förstå samspelet mellan resursinsats och kvalitativa resultat och att kunna agera utifrån de förutsättningarna, både strategiskt och operativt.

Strategi för effektivitet

Kumlas utgångspunkt är att mål- och resultatstyrning tillsammans med ett systematiskt kvalitetsarbete är viktiga delar för förmågan att aktivt arbeta med att förbättra och utveckla verksamheten ur ett långsiktigt och hållbart perspektiv. Kvalitet och effektivitet handlar om att utifrån brukare - dom vi är till för - utveckla kvaliteten på våra tjänster och vår service till lägsta möjliga kostnad. Styrmodellen ger förutsättningar för verksamhetsplanering och modellerna för kvalitetsarbete ger verktygen att agera för att utveckla kvaliteten och öka effektiviteten. Styrmodellen sätter fokus på kvalitet genom tre strategiska områden och två program som visar för nämnderna vad de ska åstadkomma för medborgarna och Kumla i enlighet med visionen. Allt har ett utåtriktat syfte där medborgaren alltid står i fokus. Det finns också ett tydligt fokus på god ekonomisk hushållning, att de ekonomiska resurser används på ett ansvarsfullt och produktivt sätt.

Jämförelser för effektivitet

Kumla kommun jämför sig med andra kommuner och över tid, KKIK används ex. i månadsrapportering. Jämförelser sker inom respektive verksamhetsområde, på olika sätt. Men nätverksformen är vanligast.

Direktiv för mål och medel innehåller ett avsnitt om nationella jämförelser vad gäller kostnader och effektivitet som varje nämnd behöver redovisa. Nämndernas budgetramar räknas inte heller upp i takt med pris och löneökning, vilket sätter press på ökad effektivitet i verksamheterna.

I Kumlas modell för överfört resultat tydliggörs kopplingen mellan det verksamhetsmässiga resultatet och den rena ekonomiska budgetavvikelsen. I vilken grad nämnderna har uppfyllt sina mål ligger till grund för bedömningen av överföring av ekonomiskt resultat i samband med årsredovisningen.

Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet

Kommunens portföljstyrningsmodell ger en gemensam struktur för att effektivt prioritera och samordna projekt för att göra rätt saker. På så sätt kan man säkerställa att användandet av begränsade medel optimeras och ger förutsättningar att öka förmågan att nå strategiska mål. Ytterst syftar portföljstyrning till att säkerställa kontroll och att realisera maximal nytta

I programmet för Digitala Kumla 2025 slås fast att digitaliseringen ska bidra till att kommunen blir mer attraktiv och lättillgänglig, att verksamheterna effektiviseras och bidrar till kommunens utveckling. Digitala Kumla 2025 ska bidra till att uppfylla visionen och förutom att programmet numera ingår i styrmodellen så pekar Digitala Kumla 2025 ut digitala mål inom kommunens prioriterade områden.

Ett av målen sätter extra fokus på arbetet med att öka effektiviteten; Intern styrning för kvalitet och effektivitet. Uppföljning av programmet sker dels i årsredovisningen, dels kopplat till uppföljning av tillhörande utvecklingsportfölj.

Den första portföljen som togs fram var utvecklingsportfölj för Digitala Kumla 2025. Dess syfte är att samordna styrningen av alla projekt och uppdrag inom digitalisering i Kumla. Portföljen bidrar till att uppfylla Digitala Kumla 2025 genom sin systematiska urvalsprocess, optimering av ingående projekt samt uppföljning och analys av resultat och måluppfyllelse med fokus på

nyttorealiserings. Uppföljning av ingående projekt och uppdrag samt effekter sker fyra gånger per år till kommundirektörens ledningsgrupp och kommunstyrelsens arbetsutskott. Flera av de nu ingående projekten syftar till att öka effektiviteten. Bland annat; - Effektiv ärendehantering och felanmälan, - Automatiserat försörjningsstöd, - E-handel - Processverktyg för effektivare onboarding.

Genom kommunens modell för överfört resultat tydliggörs kopplingen mellan det verksamhetsmässiga resultatet och den rena ekonomiska budgetavvikelsen. I vilken grad nämnderna har uppfyllt sina mål ligger till grund för bedömningen av överföring av ekonomiskt resultat i samband med årsredovisningen. Kommunens processledningsmodell ger också stöd i att effektivisera arbetssätt med fokus på mottagaren.

Utvecklingsområden kan vara att hitta enkla verktyg/metoder för att säkra effektivisering inom alla verksamhetsområden. Tydligare identifiera och redovisa effektivitets avvikelser och nytta/effekten av effektiviseringar. Kartlägga och säkra att linjecheferna har kompetens och utrymme att leda arbetet med verksamhetsutveckling och effektivisering, så att inte det administrativa är för omfattande.

Intern samverkan för effektivitet

Kumla är en kommun som växer. För att möta de samhällsutmaningar som finns behöver kommunen, som övriga kommuner, bland annat ta till vara de möjligheter som digitaliseringen ger. Digitala Kumla 2025 är en del av kommunens utvecklingsarbete som ska skapa bästa möjliga framtid för människor och verksamheter i Kumla kommun och bidrar till att uppfylla Framtidens Kumla vision 2025.

Inom ramen för att anpassa sig till den demografiska utvecklingen är befolkningsutvecklingen och prognoserna en ordinarie del i de gemensamma förutsättningarna i budgetarbetet och har genom det inverkan på så väl drift som investeringar för de kommande tre åren. Kommunen har även en långtidsprognos för kostnader och intäkter – den innehåller bland annat befolkningsutvecklingen fram till 2030 och investeringar med avskrivningar. Kort sagt visar den hur skatteintäkterna och kostnader sannolikt kommer att utvecklas. De arbetar aktivt med vad befolkningsutvecklingen betyder för främst skola och sociala verksamheter genom till exempel dimensioneringen och placeringen av lokaler och behovet av platser på boende och i vård. Även

den fysiska planeringen är medveten om att Kumla så väl växer som blir äldre. Arbetet sker bland annat genom återkommande revideringar av lokalförsörjningsplan, bostadsförsörjningsprogram, planer för personal- och kompetensbehov osv.

Som ett stöd för att sätta fokus på förändrade arbetssätt och kompetenser inrättade Kumla en ny roll, förändringsledare. En central förändringsledare finns på plats sedan 2019 och det finns utsedda förändringsledare på varje förvaltning. Förändringsledarna arbetar på olika sätt med att stötta i identifieringen av behov och skapa förståelse för förändring av arbetssätt och processer för att effektivisera.

Extern samverkan för effektivitet

Extern samverkan för att öka effektiviteten i den egna verksamheten bedrivs i stor utsträckning genom Region Örebro län och Sydnärkes kommuner, där i princip samtliga förvaltningar deltar i olika nätverk och arbetsgrupper. Här följer några exempel på vad Kumla gör inom ramen för samverkan med regioner och andra kommuner för att öka effektiviteten.

Gemensamt med fem andra kommuner har Kumla Sydnärkes lönenämnd. I Sydnärkes överförmyndarnämnd samverkar man med fyra andra kommuner. Sydnärkes arkiv- och informationsenhet (SAI) är ett samarbete mellan kommunerna Lekeberg, Askersund, Laxå, Hallsberg, Kumla samt Sydnärkes kommunalförbund och Sydnärkes utbildnings förbund. Sydnärke kommunerna Askersund, Hallsberg, Kumla, Laxå och Lekeberg samverkar också vad gäller alkoholhandläggning för att kunna fullgöra sina uppgifter i enl. med alkohollagen samt tillsyn av försäljning av folköl, tobak och receptfria läkemedel.

Socialförvaltningen samverkar med Region Örebro Län och Örebro universitet gällande akademiskt vård och omsorgsboende (Akvarellen).

Inom den kommunala koncernen pågår exempelvis samverkan inom:

Scantec AB som ägs tillsammans med Region Örebro län. Bolaget ska driva en trafikövervakningsplats, utveckla den till ett trafikcentrum och i samband med det erbjuda utbildning av fordonsförare och instruktörer.

KumBro Utveckling AB som ägs av Örebro kommun (80%) och Kumla kommun (20%). Bolagets ändamål är att äga, förvärva och utveckla bolag inom området energi och teknisk försörjning i kommunerna.

Kommunalförbundet Nerikes Brandkår där Örebro, Kumla, Hallsberg, Lekeberg, Laxå, Askersund, Lindesberg, Nora och Ljusnarsbergs kommuner samverkar om gemensam räddningstjänst och olycksförebyggande arbete.

Kumla kommun ingår tillsammans med länets övriga kommuner i inköpssamverkan där Örebro kommun genomför samordnade upphandlingar inom ramen för det samverkansavtal som är fastställt.

Kultur- och fritidsförvaltningen samverkar i besöksnärlingsfrågor och turism med övriga kommuner i Region Örebro Län genom det nystartade rådet för Regional Turismutveckling (RTU). Samarbete finns även med de kommuner som direkt angränsar till Kumla (Hallsberg och Lekeberg) gällande specifika frågor och marknadsföringsinsatser.

Region Örebro län och kommunerna i länet samverkar inom Bergslagen cykling, där vi bland annat sammanställer vilka leder vi har i länet, tar fram kartor, skyltning och information. Kumla ingår även i det regionala samarbetet kring Region Örebro läns digitaliseringsstrategi och handlingsplan som är under framtagandet. Samarbetet syftar till att tydliggöra länets ambition och inriktning samt peka ut fokusområden och gemensamma insatser.

Under 2019 påbörjades en samverkan mellan kommunerna Örebro, Kumla samt förbunden Samhällsbyggnadsförbundet Bergslagen och Sydnärkes kommunalförbund inom området avfallshantering. Syftet är att samverkan ska främja utveckling, kvalitet, konstandseffektivitet, kundservice och miljöanpassning.

Socialförvaltningen samverkar med Region Örebro län och länets alla kommuner i Säker utskrivning och Samordnad Individuell Plan (SIP). Samarbetet har lett till gemensamma rutiner och effektiva arbetsprocesser som säkerställer en trygg och säker hemgång vid utskrivning från slutenvården och bland annat ett minskat kommunalt betalningsansvar.

Individ och familjeomsorgen samverkar med andra kommuner i länet för att kunna hantera akuta socialtjänstären den utanför kontorstid, detta sker genom länsjouren som Örebro kommun ansvarar för. Ett annat exempel är Barnahus

Örebro län; en samverkan mellan åklagare, polis, socialtjänst, rättsläkare/barnläkare och barnpsykiatri vid misstanke om brott mot barn och syftar till att skapa en trygg och samordnad hantering.

Inom förvaltningen för livslångt lärande sker samverkan med andra inom flera områden. Vuxenutbildningen samverkar med Region Örebro län och länets i planeringen av ett samlat utbildningsutbud som är anpassad till arbetsmarknadens behov.

Kumla har även ett gemensamt avtal för hela länet vad gäller gymnasieverksamhet för att tillgodose Kumlaungdomarnas rätt till gymnasieutbildning och inom elevhälsa-området sker samverkan med andra genom bland annat TSI (Samordnade tidiga insatser) och ELSA (Elevhälsosamtal sammanställt och analyserat för elever i förskoleklass, skolår 4, skolår 7 och år 1 på gymnasiet.)

Inom biblioteken i Region Örebro Län finns en mediasamverkan. Under 2020–2021 pågår ett arbete vad gäller förutsättningar och former för vidareutveckling till gemensam katalog och gemensam webb för hela regionen. En gemensam webb och katalog ger alla låntagare ett större medieutbud i syfte att stärka bibliotekens varumärken i länet.

Ett utvecklingsområde kan vara att tydligare följa upp och redovisa nyttan/effekten av externt samarbete för att effektivisera.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Effektivitetsfokus Medvetenhet kring de demografiska utmaningarna. Kumla växer och planeringen förefaller hänga med Effektiv ekonomistyrning, ekonomisk medvetenhet Portföljstyrning Strategiskt och målfokuserat arbete med digitalisering Förändringsledare Konkreta exempel på ny teknik och nya arbetssätt för att effektivisera Samverkan i Region Örebro och Sydnärke	Hitta enkla verktyg/metoder för att säkra effektivisering inom alla verksamhetsområden Identifiera och redovisa effektivitets avvikelser och nytta/effekten av effektiviseringar Omfattningen av linjechefernas administrativa uppdrag. Hinder för att leda arbetet med effektivisering? Kartlägg Tydligare följa upp och redovisa nytta/effekten av externt samarbete för att effektivisera

Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarens fokus • Fokus på service • Förenklade kontakter med kommunen • Information kring kommunens serviceutbud • Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna 	65

Allmänt

Med "brukarens fokus" menas att kommunen har en styrning och ledning som utgår från brukarens behov. Vid förbättring och effektivisering av verksamheten måste brukaren ha en central roll genom involvering och medskapande.

Brukarens upplevelser och kunskap inom ramen för lagstiftning och ekonomi är en förutsättning för att hitta nya arbetssätt och skapa önskade förflyttningar.

Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga kvalitetsaspekter på all service. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta

sig avseende servicekvalitet är en annan viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna tjänsternas innehåll. 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 leder till en större andel nöjda brukare.

Strategi för brukarens fokus

I Kumla är inriktningen att utveckling alltid ska ha sin utgångspunkt i mottagarens perspektiv och behov samt i Framtidens Kumla vision 2025. Det är viktigt att inte bara identifiera mottagarnas behov, utan också involvera mottagarna i att hitta lösningar.

I styrmodellen är grunden tre strategiska områden med medborgaren i fokus; kvalitet i kärnverksamheterna, service och tillgänglighet samt demokrati och dialog. Fokus ligger tydligt på hur förvaltningarnas kärnverksamheter skapar värde för medborgarna och därmed stärker det strategiska arbete med att vara ”liiite bättre”. Nämnderna planerar utifrån de strategiska områdena i budgeten och mål och mått följs upp och kommuniceras i enlighet med kommunens årsprocess. Då nya mål tillkommer är det nödvändigt att beskriva hur de bidrar till brukarfokus.

Fokus på service

Det finns ett kommungemensamt förhållningssätt rörande service och bemötande som nämnts tidigare i form av exempelvis visionen och riktlinjer. Kommunens ambition vad avser förhållningssätt ingår även i introduktionen av nyanställda. Det finns i övrigt ingen central utbildning i bemötande, men samtliga förvaltningar gör med olika regelbundenhet utbildningssatsningar. Inom socialförvaltningen utses månadens medarbetare vilket bland annat syftar till att stärka yrkesstoltheten, men även betona vikten av ett gott bemötande. Inom särskilda boenden finns utvecklingsledare för varje boende och en del i uppdraget är att i vardagen upprätthålla socialförvaltningens gemensamma värdegrund.

Förenklade kontakter med kommunen

Hos Kumla kommuns servicecenter får kommuninvånare eller besökare svar på frågor och funderingar som dom har gällande kommunens verksamheter.

Kontaktuppgifter till samtliga serviceenheter finns också presenterade på webben. Kommunen har även ett omfattande utbud av e-tjänster på webben.

Information kring kommunens serviceutbud

Serviceenheterna är lite olika presenterade på kommunens webb. Det gäller exempelvis särskilda boenden för äldre. Det finns ett utvecklingsområde i att ge en fylligare beskrivning av boendemiljö och vad man kan förvänta sig av vardagslivet, servicen och omsorgen. För att få en indikation av kvaliteten på servicen läggs resultat från brukarundersökningar tillgängligt i anslutning till informationen om enheterna. Inom Utbildning och barnomsorg är beskrivningarna generellt sett fylligare och ger mer information till den externa betraktaren.

Möjlighet att påverka utformningen av egna tjänsterna

Ser man på brukarens möjligheter att påverka de egna tjänsternas utformning sker detta naturligt i kommunens kärnverksamhet (förskola, skola, socialtjänst, äldreomsorg) genom bland annat genomförandeplaner och individuella utvecklingsplaner.

Socialförvaltningen arbetar sedan flera år tillbaka med Delaktighetmodellen för att stärka brukares möjligheter till inflytande och medverkan i frågor som berör dem. Stor vikt läggs vid att skapa goda förutsättningar för brukarna att formulera sina tankar, hur deras delaktighet ska utformas samt vad den ska innehålla. Brukarnas perspektiv är utgångspunkten för delaktighetsmodellen och dess utformning.

Inom LSS boenden arbetar man med att organisera sig och kompetensutveckla anställda för att de boende ska kunna leva så självständigt som möjligt.

Inom förvaltningen för livslångt lärande ges eleverna möjlighet till elevinflytande via bland annat klassråd, elevråd och matråd. Två gånger per termin träffas också ett centralt elevråd med elevrådsrepresentanter från de olika skolorna och representanter från skolledningen för att diskutera och reflektera över aktuella frågeställningar. Lärplattformen Infomentor är också en viktig del i vårdnadshavares och elevers delaktighet i skolans arbete och elevens utveckling. I kommunens förskolor arbetar man med ett projektinriktat arbetssätt där barnens lärande och delaktighet alltid står i centrum. Arbetet sker i mindre grupper där utgångspunkten är barnens frågor och idéer.

Ung fritid på Kultur och fritidsförvaltningen lägger stor vikt vid ungdomarnas delaktighet och möjlighet att påverka. Ungdomarna ges stort utrymme att påverka verksamheten genom att exempelvis själv komma med idéer, planera och genomföra aktiviteter. Som exempel kan nämnas ”Bankomaten” där ungdomarna får ansöka om pengar till diverse aktiviteter eller inköp som de sedan själva, eller med hjälp av fritidsledarna, ansvarar för att inhandla.

Kumla kommun är anslutet till Ung peng i Örebro län - ett stipendium som uppmuntrar och stöttar ungdomar till att genomföra. Påse pengar är ett annat sätt som Kumla möjliggör och stimulerar ungdomar att arrangera kultur – och fritidsevenemang för andra ungdomar i Kumla kommun.

För att ta ett samlat grepp i frågan om en helhetssyn gällande mottagaren i fokus ska en förstudie genomföras gällande ”Utvecklingsarenan 2.0-en plats för innovation och utveckling”. Önskat resultat är att Kumla kommun ska ha utformat en plattform innehållande tankesätt och arbetssätt för användardriven innovation där utformandet av idéer sker gemensamt över stuprör och tillsammans med mottagarna. Plattformen ska vara en kreativ, tillåtande, lärande och utvecklande plats där idéer från medarbetare ges utrymme att utforskas och ges möjlighet till att i slutändan ge medborgarna bästa möjliga service samtidigt som vi internt ska arbeta smartare och effektivare.

I Kumla finns ett system för synpunktshantering vilket ger en möjlighet att ge inspel kring hur servicen fungerar och behöver utvecklas. Man får ett svar eller återkoppling inom någon eller några dagar från verksamheten som berörs. Det genomförs även brukarundersökningar inom samtliga förvaltningar.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Brukare och medborgares behov är utgångspunkten för chefer och medarbetare.</p> <p>Betonas i flera dokument och sammanhang</p> <p>Servicecenter</p> <p>Brett utbud av E-tjänster</p> <p>Goda möjligheter att påverka utformningen av den egna tjänsten</p> <p>Månadens medarbetare och utvecklingsledare inom socialförvaltningen</p> <p>LSS boenden arbetar med att organisera sig och kompetensutveckla anställda för att de boende ska kunna leva så självständigt som möjligt</p> <p>Bemötande är ett lönekriterie inom all verksamhet</p>	<p>Webbsidor Säbo – fylligare beskrivning av boendemiljö och vad man kan förvänta sig av vardagslivet, servicen och omsorgen</p> <p>På övergripande nivå uppmärksamma individer och arbetsgrupper som utmärker positivt vad avser gott bemötande</p>

Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för kvalitetsutveckling • Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet • Förbättringsarbete • Samverkan för kvalitetsutveckling 	71

Allmänt

Ett av kommunernas huvuduppdrag är att ge kommunens medborgare välfärdsservice av god kvalitet. För att kunna åstadkomma detta behöver alla anställda i en kommun kontinuerligt utveckla och förbättra verksamheten, både internt i organisationen samt tillsammans med andra aktörer.

Ett systematiskt kvalitetsarbete är därför centralt för att driva verksamhetsutveckling med syfte att möta kraven från brukare och medborgare. Ett ständigt förbättringsarbete sker där ett systematiskt arbete bedrivs, utrymme

för kreativitet ges och optimal resursanvändning sker. Inom detta område berörs både kommunens strategiska inriktning samt verksamhetens löpande operativa arbete med ständiga förbättringar. Innovation och samverkan med både brukare och andra aktörer är också medel för att finna nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden.

Strategi för kvalitetsutveckling

Kommunens Kvalitetshandbok knyter samman styrning och kvalitetsarbete i syfte att ge en samlad bild av både styrningen och stödet för kommunens kvalitetsarbete.

Innehållet är uppdelat i två delar; en styrande del som handlar om vad kvalitet är, vision, värderingar, digitalisering, styrmodellen och chefens ansvar för verksamhetsutveckling. Och en stödjande del med modeller, metoder och verktyg. Revidering av Kvalitetshandboken och dess delar sker kontinuerligt.

Inom varje förvaltning finns minst en förändringsledare utsedd som fungerar som stöd till förvaltningschefen och en resurs i kommunens övergripande kvalitetsutveckling. Förändringsledarna har kunskap inom sitt verksamhetsområde och om metodik för kvalitetsutveckling i syfte att skapa värde för brukarna. Sedan 2019 finns även en central förändringsledare i kommunen vars uppdrag är att stötta verksamheterna i deras kvalitetsarbete.

Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

Förändringsledaren arbetar nära de förändringsledare som finns ute i förvaltningarna och är en viktig aktör för att skapa förståelse för förändring av processer och arbetssätt och väcka medarbetare och ledningens engagemang. Kommunen har ett nätverk för förändringsledning som leds av den centrala förändringsledaren och kommunens utvecklingsstrateg. Nätverket syftar till att vara; en kontaktyta mellan förvaltningarna och det kommunövergripande kvalitetsarbetet, ett forum för erfarenhetsutbyte, diskussion och omvärldsbevakning samt verka för att identifiera förbättringsområden. Ett gott exempel.

Förbättringsarbete

Kommunens projektstyrningsmodell, Projektil ger stöd i genomförandet av projekt och uppdrag, Modellen innehåller faser och tydliga beslutspunkter, roller och ansvar, mallar och stöddokument.

Under 2018 infördes portföljstyrning i kommunen och samtidigt inrättades en utvecklingsportfölj för Digitala Kumla 2025 som nämnts tidigare. Portföljen samordnar styrningen av alla projekt och uppdrag inom digitalisering i Kumla. Hittills ingår 12 initiativ i portföljen. Under våren 2019 genomfördes en utvärdering av portföljen och det pågår nu ett arbete med att genomföra förbättringsåtgärder som utvärderingen identifierat.

För att stötta i framtagandet och utvecklingen av de utvecklingsinitiativ som inkommer till utvecklingsportföljen skapades Utvecklingsarenan, som består av utvecklingsstrateg, förändringsledare, förvaltningsledare IT, upphandlare och controller.

Det pågår ett arbete kring hur Kumla kan utvecklas för att möta framtiden. På kommunövergripande nivå har det genomförts workshops och omvärldsbevakning som ledde fram till ett antal förbättringsåtgärder. Arbetet med att genomföra dessa har påbörjats.

Socialförvaltningen och samhällsbyggnadsförvaltningen med stöd av förändringsledare och utvecklingsstrateg under året påbörjat ett arbete om framtidens socialtjänst och framtidens samhällsbyggnad. Arbetet involverar både politik, förvaltningsledning, enhetschefer och stödresurser inom verksamheterna.

För att stärka Kumla kommun antog kommunfullmäktige programmet Digitala Kumla 2025 med Digitalt först. Programmet ska bidra till att stärka styrning och samordning inom digital förvaltning och därigenom skapa en kommun som erbjuder en enklare vardag för medborgare, en öppnare förvaltning som stödjer innovation och delaktighet samt högre kvalitet och effektivare verksamhet.

För att ta ett samlat grepp i frågan om en helhetssyn gällande mottagaren i fokus ska en förstudie genomföras gällande ”Utvecklingsarenan 2.0-en plats för innovation och utveckling”. Önskat resultat är att Kumla kommun ska ha utformat en plattform innehållande tankesätt och arbetssätt för användardriven innovation där utformandet av idéer sker gemensamt över stuprör och tillsammans med mottagarna. Plattformen ska vara en kreativ, tillåtande, lärande och utvecklande plats där idéer från medarbetare ges utrymme att utforskas och ges möjlighet till att i slutändan ge medborgarna bästa möjliga service samtidigt som vi internt ska arbeta smartare och effektivare.

Samverkan för kvalitetsutveckling

I utvärderingen framkommer ett flertal exempel på samverkan för kvalitetsutveckling. Mycket sker inom ramarna för samarbetet inom Region Örebro samt i kommuner i Sydnärke. Utvecklingsområden kan vara att systematiskt följa upp och utvärdera nyttan av extern samverkan utifrån medborgar-/brukarperspektiv samt att fortsätta utveckla det interna lärandet mellan förvaltningarna genom att bygga vidare på Instagram kontot Kumlakommun.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Det strategiska arbetet och det centrala stödet till förvaltningarna i arbetet med kvalitetsutveckling. Gott exempel</p> <p>Gemensam struktur och fokus på förbättringsarbete. Kvalitetshandbok, förändringsledare, nätverk för förändringsledning, portföljstyrning, projektstyrningsmodell, utvecklingsarenan, brukarfokus. Gott exempel</p> <p>Brucarundersökningar genomförs i alla verksamheter</p> <p>Synpunkts-/klagomålshantering</p> <p>Många former av lärande samarbete med andra kommuner och andra externa aktörer</p> <p>Digitala Kumla 2025</p> <p>Arbetsklimat som tillåter att våga pröva nya arbetsmetoder och att det är okey att misslyckas</p>	<p>Utveckla uppföljning och analys av synpunkter och klagomål</p> <p>Följ upp och utvärdera extern samverkan utifrån medborgar-/brukarnytta</p> <p>Fortsätt utveckla det interna lärandet mellan förvaltningarna. Bygg vidare på Instagram kontot Kumlakommun</p>

Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för ett hållbart arbetsliv• Strategisk kompetensförsörjning• Arbetsmiljö och sjukfrånvaro• Jämställdhet och mångfald	70

Allmänt

Stora pensionsavgångar och ökad efterfrågan på välfärdstjänster gör att kommuner behöver både attrahera nya och behålla medarbetare samt även ställa om verksamheten de kommande åren.

Ett hållbart arbetsliv ska möjliggöra för medarbetare att arbeta med god hälsa och kombinera ett sunt arbetsliv med privatlivet. En bra och utvecklande arbetsmiljö uppnås då ett systematiskt arbetsmiljöarbete omsätts i praktiken, arbetet är känt och leder till konkreta åtgärder.

Tillgången till rätt kompetens – strategiskt kompetensförsörjning – påverkar kommuners möjlighet till att leva upp till givna uppdrag och de krav som ställs enligt lagstiftning samt att vara konkurrenskraftiga utifrån ett arbetsgivarperspektiv.

Ett ytterligare sätt att arbeta med utveckling av välfärdstjänster är att uppmuntra till mångfald i organisationen. Med mångfald bland medarbetare tar man vara på kompetens och ökar möjligheterna till innovation och tillväxt. Att ha medarbetare med olika erfarenheter och bakgrund ger kunskap och perspektiv som hjälper att förstå medborgarnas och brukarnas olika behov.

De strukturella skillnader som finns mellan män och kvinnor på svensk arbetsmarknad idag påverkar såväl individen som verksamheten, arbetsgivare och samhället i stort. Med närmare 1,2 miljoner medarbetare är kommuner och regioner en stor del av arbetsmarknaden varför de har ett betydande ansvar att identifiera och motverka arbetsmarknadsrelaterade ojämlikheter.

Strategi för hållbart arbetsliv

Kumla kommuns personalpolitiska program är framtaget av personalavdelningen tillsammans med 180 medarbetare. Programmet beskriver förutsättningar och riktlinjer som medarbetarna erbjuds, samt vilka

förväntningar arbetsgivaren har på medarbetarna för att ge stöd i strävan att gemensamt arbeta mot målet att ge god service inom alla verksamheter som erbjuder tjänster.

Anslaget är att Kumla kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare nu och i framtiden. Det är ett ständigt pågående arbete och medarbetare är ett av de strategiska områdena i styrmodellen; Medarbetarna upplever Kumla kommun som en god arbetsgivare och trivs på sina arbetsplatser.

Kommunens process för att vara en attraktiv arbetsgivare; ARUBA – Attrahera, Rekrytera, Utveckla, Behålla/Engagera, Avsluta, ger cheferna i Kumla ett stöd i det dagliga arbetet. Modellen kan liknas vid en medarbetarlivscykel med alla faser en medarbetare går igenom tillsammans med en arbetsgivare. Arbetsgivare som lyckas med arbetet enligt ARUBA upplevs av sina medarbetare och arbetssökande som en attraktiv arbetsgivare.

Inom ramen för ett hållbart arbetsliv har det strategiska området medarbetare i styrmodellen fyra tillhörande mål och mått som följs upp årligen. För 2019 uppfylldes tre av måtten helt och ett mått uppfylldes delvis.

Vartannat år genomförs en medarbetarundersökning genom en webb-enkät till samtliga månadsanställda. Syftet är att skapa en bild av hur de anställda upplever sin arbetssituation och på vilka områden det finns störst behov av förbättringar och förändringar. Grunden i undersökningen består av nio frågor om motivation, ledarskap och styrning som tillsammans utgör indexet Hållbart Medarbetarengagemang (HME) som också är ett av de fyra måtten kopplat till medarbetare i styrmodellen. Cheferna i Kumla kommun bedriver ett aktivt arbete med att hitta fokusområden gällande förbättringar utifrån resultat i medarbetarundersökningen.

Hälsöfrämjande arbetsliv och personal- och kompetensförsörjning är också prioriterade områden i kommunen. Fokus ligger bland annat på kompetensförsörjning, arbetsmiljöfrågan, förebyggande, hälsöfrämjande och rehabiliterande samt ledarutveckling.

Kommunen har tagit fram en ledarplattform som tydliggör vilket chefs- och ledarskap kommunen vill främja och är grunden för de aktiviteter och insatser som ledarförsörjningen består av, allt från hur kommunen attraherar, rekryterar och introducerar chefer till att behålla, utveckla eller avveckla chefer.

För att öka attraktionen som arbetsgivare erbjuder Kumla en del förmåner. Exempelvis erbjuder man alla medarbetare med en anställning på minst tre månader under innevarande år ett friskvårdsbidrag på 1 000 kronor per år. Användningen av friskvårdsbidraget ökade 2019 jämfört med 2018. I syfte att skapa en bra miljö och friska medarbetare erbjuds alla tillsvidareanställda att hyra en förmånscykel via bruttolöneavdrag. Hittills har ca 360 medarbetare valt att utnyttja erbjudandet. Tillsvidareanställda har också möjlighet att hyra en personalbil, som ska vara en miljöbil, under 3 år genom bruttolöneavdrag. Tillsvidareanställda, med undantag för anställda med ferie eller uppehållstjänst, har möjlighet att växla semesterdagstillägget mot 5 eller 6 extra lediga dagar (antalet dagar beror på ålder). I samband med femtioårsdag har den som är tillsvidareanställd förmånen att vara ledig med lön.

Kommunens handlingsplan för lönestrategiska frågor syftar till att göra lönepolitiken känd både i och utanför organisationen. Målet är att kunna behålla, rekrytera och utveckla medarbetarna och på så vis ha en hög kvalitet på verksamheterna. De utvecklingsområden som planen fokuserar på är förståelsen för individuell lön, en ökad lönespridning, önskad lönestruktur och att mål- och medelprocessen är kopplad till löneöversynen. Löneöversynerna genomförs enligt dialogmodellen chef–medarbetare och kommunen arbetar efter tankesättet ”hela lönen”; medarbetarnas lön ska spegla prestationen och att det är hela lönen och inte påslaget som är det centrala. Efter löneöversynen 2019 genomfördes en enkät om hur medarbetare och chefer upplevde av löneöversynen. Resultatet visade att medarbetare och chefer är nöjda med lönesamtalens genomförande samt Kumlas tre lönekriterier, samarbetsförmåga och kommunikativ förmåga, utvecklingsförmåga samt målorientering. Inför löneöversynen 2020 togs det fram en informationsfilm om lön som alla medarbetare tar del av på arbetsplatsträffar.

Till det personalpolitiska programmet finns policys och handlingsplaner kopplade till nästan alla områden. Det är också inom ramen för dessa som uppföljning sker. Men det kan ju finnas en otydlighet hur allt hänger ihop och att det är ett utvecklingsområde i sig. Ett utvecklingsområde kan vara att följa upp och analysera vilket genomslag det personalpolitiska programmet för att få en helhetsbild.

Strategisk kompetensförsörjning

Kommunen har i flera år arbetat med en process för att vara en attraktiv arbetsgivare, ARUBA, (attrahera, rekrytera, utveckla, behålla och avvecklas) samt SKR:s 9 rekryteringsstrategier för att möta framtidens rekryteringsutmaning.

Under 2018/2019 har samtliga förvaltningar arbetat fram kompetensförsörjningsplaner enligt en fastslagen mall. Planerna har även resulterat i en rad olika aktiviteter som följs upp på förvaltningsnivå.

I samband med framtagandet av kompetensförsörjningsplanerna genomfördes ett 20-tal workshops inom området kompetensförsörjning med Kumla kommuns chefer. Syftet var att ge stöd i förvaltningarnas arbete med framtagande av kompetensförsörjningsplaner.

Under 2019/2020 har kommunledningsförvaltningen arbetat fram en kommunövergripande strategisk handlingsplan för kompetensförsörjningen i Kumla kommun där innebörden av ARUBA och SKR 9 strategier definierats. I den kommunövergripande planen tydliggörs och vem som ansvarar för uppföljning och analys av de aktiviteter som sker inom kommunen. Planen antogs av KS i mars 2021.

Kommunen har även en modell för kompetensinventering i Kumla kommun, modellen hjälper chefer inom organisationen att kartlägga kompetensbehov på kort och lång sikt. I utvecklingssamtalen mellan chef och medarbetare ingår en genomgång av målen för verksamheten samt en inventering av kompetensutvecklingsbehov hos medarbetaren. Det är en viktig faktor i att utveckla och behålla medarbetare inom ramen för ARUBA. I årsredovisningen redovisas flera personalnyckeltal som är av vikt för att analysera kompetensförsörjningsutmaningen så som pensionsprognos, omsättning, snittålder, sysselsättningsgrad.

För 2021 kommer fem nya nyckeltal kopplade till ARUBA införas: Dessa är: Antalet arbetssökande till Kumla kommuns tjänster ska öka, Ledtiden för rekryteringar ska minskas, Utvecklingssamtal med en individuell kompetensutvecklingsplan för medarbetare ska öka, Andelen som säger upp sig på egen begäran ska minska, Andelen som kan rekommendera Kumla kommun som arbetsgivare ska öka.

Sedan 2019 finns det en strategisk ledarplattform i Kumla kommun. Ledarplattformen ska utgöra grunden för de aktiviteter och insatser som ledarförsörjningen består av och blir en viktig faktor i arbetet med ARUBA och trygga ledarförsörjningen. I dokumentet ”Rekryteringsguiden” ges för övrigt anvisningar kring hur rekryteringsprocessen ska genomföras i praktiken.

En rekryteringsguide ger cheferna i Kumla tips och råd genom hela rekryteringsprocessen. Målsättningen är en lyckad rekrytering både för kommunen som arbetsgivare och för den rekryterade arbetstagaren. I Kumla kommun ses digitaliseringen som en möjlighet att förenkla och förbättra som exempel gällande ett hållbart arbetsliv kan nämnas e-tjänsten för nyanställning och det pågående införandet av ett processverktyg för effektivare onboarding som ytterligare kommer bidra till en förenklad process vid nyanställning och en kvalitetssäkring för att alla medarbetare från dag ett på jobbet ska ha tillgång till de verktyg och stöd som krävs för att utföra sitt jobb. Det finns checklistor för introduktion som ger stöd i att planera varje medarbetares och chefs introduktion.

Som stöd i processen att avsluta medarbetares anställning finns tydligt definierade processer på intranätet, Kumlaportalen.

Alla förvaltningar har tagit fram kompetensförsörjningsplaner och på övergripande nivå med aktiviteter för varje del inom ARUBA. Även de kommunägda bolagen arbetar med kompetensförsörjning med målet att kunna locka, utveckla och behålla medarbetare.

Arbetsmiljö och sjukfrånvaro

Kommunens arbetsmiljöpolicy med tillhörande riktlinjer ger stöd i det systematiska arbetsmiljöarbetet och i dokumentet ”Fördelning av arbetsmiljöuppgifter i Kumla kommun” tydliggörs hur fördelningen av uppgifterna för de olika aktiviteterna i det systematiska arbetsmiljöarbetet ska göras. För att underlätta i det systematiska arbetsmiljöarbetet har kommunen på sitt intranät, Kumlaportalen byggt upp en sida för systematiskt arbetsmiljöarbete. På sidan finns rutiner, checklistor och blanketter gällande det systematiska arbetsmiljöarbetet samlade i samband med att sidan lanserades genomfördes också utbildningsinsatser i förvaltningarnas ledningsgrupper. För alla nya chefer är det obligatoriskt att genomgå en grundläggande arbetsmiljöutbildning (tillhandahålls av företagshälsovården) och en

kompletterande utbildning gällande arbetsmiljö och det systematiska arbetsmiljöarbetet i Kumla (intern utbildning).

Skyddsombud erbjuds samma utbildningar. Hösten 2019 utbildades förtroendevalda i samtliga nämnder i förtroendevaldas arbetsgivarroll och arbetsmiljöansvar.

Undersökning av arbetsmiljön sker löpande samt genom planerade undersökningar enligt årshjul; allmän skyddsronde och digital skyddsronde på våren. Enkät om organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA) och kartläggning av risker för hot och våld på hösten. Vartannat år genomför kommunen en medarbetarundersökning. Grunden i undersökningen består av nio frågor om motivation, ledarskap och styrning som tillsammans utgör indexet Hållbart Medarbetarengagemang (HME) som också är ett av de fyra måtten kopplat till medarbetare i styrmodellen. En fråga i medarbetarenkäten är: "Jag kan rekommendera andra att söka jobb inom Kumla kommun?". Frågan är tillagd i syfte att mäta i vilken utsträckning medarbetare kan rekommendera Kumla kommun som arbetsgivare.

Kommunens årliga uppföljning för 2019 resulterade i ett antal åtgärder på övergripande organisatorisk nivå, såsom att mer information och utbildning behövs gällande – chefers och skyddsombuds arbetsmiljökunskaper, - skriftlig fördelning av arbetsmiljöuppgifter, - riskbedömningar och hur de följs upp samt - hur dokumentation ska göras i rehabiliteringsärenden.

Årligen följs det systematiska arbetsmiljöarbetet upp och görs även enligt rutin på varje enhet och aggregeras upp till verksamhetsnivå, förvaltningsnivå och kommunövergripande. Uppföljningen informeras i samverkan och rapporteras till respektive nämnd.

I internkontrollen 2020 kontrollerades om den årliga uppföljningen av det systematiska arbetsmiljöarbetet genomfördes och dokumenterades. 75 % (24 st.) av de tillfrågade cheferna lämnade in sin årliga uppföljning. Sjuktalet samt arbetsskador och tillbud följs och redovisas till samverkan och nämnder. Sjukfrånvaron har tidigare varit relativt hög men ett medvetet arbete har gett positiva effekter.

Kommunen har en personalpolicy avseende alkohol- och droger vars syfte är att ge ledning och stöd. Ett förslag på en ny policy avseende skadligt bruk antogs av KS i januari 2021. Introduktionen för nya chefer innehåller genomgång av

kommunens riktlinjer för rehabilitering och vårt rehabiliteringsverktyg samt en introduktion i KIA, system för rapportering av arbetsskador och tillbud.

Kommunen har övergripande rehabiliteringsrutiner med checklista ger chefer stöd i rehabiliteringskedjan. Alla rehabiliteringsåtgärder utgår från individens behov och verksamhetens möjligheter. Varje rehabiliteringsärende ska ha en tydlig plan med delmål och slutmål. Dokumentation sker i verksamhetssystemet Adato.

I ett led i att förhindra sjukskrivningar och göra hållbara planeringar för återgång i arbete för sjukskrivna medarbetare, startades under förra året en central rehabgrupp som består av hr-specialist, företagsläkare och primärvårdens rehabkoordinator. Gruppen träffas en halvdag i månaden och då finns möjlighet för chef och medarbetare att få hjälp med att planera förebyggande insatser eller planera rehabilitering.

Utvärderarna rekommenderar att fortsätta utveckla stödet till linjecheferna vad avser arbetet med lönesättning, arbetsmiljö, kompetenskartläggning och rekrytering. Gärna kartlägg linjechefernas arbetsförutsättningar och omfattningen av det administrativa uppdraget och utrymmet att kunna agera som ledare, utvecklare och för att verka för ett hållbart arbetsliv

Kommunen har avtal om företagshälsovård med Regionhälsan. På Regionhälsan finns företagsläkare, företagssköterskor, beteendevetare, arbetsmiljöingenjör och fysioterapeuter. För att erbjuda mer förebyggande och hälsofrämjande insatser hade Regionhälsan 2019 i uppdrag att anordna en utbildningsserie för medarbetare med upprepade korttidsfrånvaro. Kursen som togs fram består av fem träffar som handlade om stress, stresshantering, motion, kost, yoga och motivation.

Jämställdhet och mångfald

I kommunens personalpolitiska program är ett av fokusområdena ”Jämställdhet och mångfald”. Genom att vara goda förebilder är syftet att visa en ömsesidig respekt för varandras olikheter och allas lika värde. Alla ska ha samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter. Under senare delen av 2015 lades fokus på området jämställdhet och mångfald. Diskussionsmaterial togs fram och finns tillgängligt på kommunens intranät Kumlaportalen. Jämställdhet och mångfald ska i enlighet med samverkansavtal alltid finnas med på arbetsplatsträffarnas dagordning.

Kumla har en HBT-plan som kommunstyrelsen fattade beslut om 2017 och en plan för lika rättigheter och möjligheter som beslutades av kommunstyrelsen 2015. Båda med tillhörande aktiviteter. Sedan dess har diskrimineringslagen ändrats med krav på aktiva åtgärder inom alla diskrimineringsgrunder. Under 2020 har man därför arbetat med att ta fram ett nytt styrdokument som ska ersätta plan för lika rättigheter och möjligheter. Arbetsnamnet är likabehandlingspolicy och därtill finns en rutin för det systematiska arbetet med aktiva åtgärder inom de olika diskrimineringsgrunderna. Under hösten ska policyn informeras om på kommunens ledningsgrupp och samverkas med facken. Intentionen är att kommunstyrelsen ska fatta beslut om policyn runt årsskiftet. Styrdokumentet omfattar inte bolagen.

I Kommunens handlingsplan för lönestrategiska frågor är målet att kunna behålla, rekrytera och utveckla medarbetarna och på så vis ha en hög kvalitet på verksamheterna. Här lyfts bland annat att kommunens lönesättning alltid ska följa diskrimineringslagen. Lönesättningen i Kumla kommun ska vara fri från diskriminering. Därför sker årliga arbetsvärderingar och lönekartläggningar i syfte att få fatt på osakliga löneskillnader. Som ett resultat av lönekartläggningar har man bland annat åtgärdat löneskillnader för vissa kvinnodominerade grupper till exempel arbetsterapeuter i förhållande till andra grupper med män som arbetsvärderats lägre. Inför varje lönesättning sker avstämning med HR även om chefen är lönesättande. Kvinnornas lön är 97,2 procent i förhållande till mäns lön. Det är för fjärde året i rad kvinnors lön är 95 procent eller mer i förhållande till männen.

Kommunstyrelsen har antagit handlingsplan för heltidsarbete som norm. Det arbete som görs utifrån handlingsplanen leder bland annat till en ökad jämställdhet, i och med att det till stor del är kvinnor som jobbar deltid och på så vis får en sämre livsinkomst och pension.

Kommunen har en handlingsplan för tidig lokal omställning som handlar om kompetenshöjande insatser som är samverkad med facken. Utifrån den arbetar man med kompetenshöjande insatser, via tidig lokal omställning, för vissa av våra medarbetare. Det bidragit till en ökad anställningstrygghet och en högre lön. Det kan till exempel handla om validering till undersköterska eller barnskötare eller utbildning inom lokalvård. Många av de som tar del av insatserna är kvinnor och medarbetare med någon form av invandrarbakgrund.

I medarbetarundersökningen som genomförs vartannat år (senast hösten 2019) ställdes frågor om kränkande behandling, diskriminering och trakasserier. Utifrån resultatet upprättas handlingsplaner.

Kommunen genomför årligen en enkät om organisatorisk och social arbetsmiljö (OSA). Utifrån resultatet upprättas handlingsplaner. Årligen rapporteras in till Nyckeltalsinstitutet och jämställdhetsindex, JÄMIX för att se hur det förhåller sig mellan kvinnor och män avseende olika parametrar, där ser man även hur kommunen förhåller oss till andra deltagande organisationer och kommuner.

Kommunens chefer utbildas i rekrytering och kompetensbaserad intervjuteknik så att rekryteringen ska vara så fördomsfri och icke-diskriminerande som möjligt. Under 2019 reviderades Kumla kommun tillsammans med de fackliga organisationerna samverkansavtalen. Avtalen ska underlätta samverkan mellan parterna och öka de anställdas möjligheter till medbestämmande och inflytande. Det ska även underlätta samordning av arbetsmiljö- medbestämmande-, jämställdhets-, mångfalds- och verksamhetsfrågor.

På kommunens Instagram-konto; kumlakommun visar olika arbetsplatser upp sin verksamhet varje vecka. Här synliggör vi att vi har mångfacetterade verksamheter med olika medarbetare sett bland annat till kön, ålder, bakgrund och icketraditionella yrkesval.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Ett hållbart arbetsliv och en attraktiv arbetsgivare är strategiskt prioriterade områden</p> <p>Processen kring framtagandet av det personalpolitiska programmet</p> <p>Kommunens arbetsprocess för att vara en attraktiv arbetsgivare och en säkrad kompetensförsörjning, ARUBA. Modell för kompetensinventering</p> <p>Profil på webben kring attraktiv arbetsgivare</p> <p>Systematiskt arbetsmiljöarbete. Minskat sjukfrånvaro genom medvetet arbete</p> <p>Genomför HME regelbundet. ”Jag kan rekommendera andra att söka jobb inom Kumla kommun”</p> <p>Systematiskt arbete för jämställdhet och mångfald samt mot diskriminering</p>	<p>Följ upp och analysera vilket genomslag det personalpolitiska programmet för att få en helhetsbild</p> <p>Fortsätt utveckla stödet till linjecheferna vad avser arbetet med lönesättning, arbetsmiljö, kompetenskartläggning och rekrytering</p> <p>Kartlägg linjechefernas arbetsförutsättningar. Det administrativa uppdraget och utrymmet att kunna agera som ledare, utvecklare och för att verka för ett hållbart arbetsliv</p>

Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap • Högsta cheferna som förebilder • Chefers uppdrag • Intern kommunikation • Utveckling av ledarskap och medarbetarskap 	72

Allmänt

Ett bra chef-och ledarskap är avgörande för att attrahera kompetenta och engagerade medarbetare. Chef-och ledarskapets främsta uppgift är att leda och organisera arbetet så att verksamheterna når sina mål. Det ska vara tydligt vad

som förväntas av chefer, ledare och medarbetare avseende handlingsutrymme. En chef sätter ramar men skapar också förutsättningar och möjligheter för underställda att utföra ett gott arbete. En chef på högsta ledningsnivå är genom sitt sätt att vara och agera en förebild och god representant för kommunen.

Chef-och ledarskapet är inte i första hand en personlighetsegenskap utan uppstår i interaktion mellan människor i ett organisatoriskt sammanhang. Ett gott chef-och ledarskap kan beskrivas som en god organisationskultur där såväl chefer, ledare och medarbetare agerar enligt gemensamma synsätt.

Likväl som att stötta cheferna i deras uppdrag, behöver medarbetarnas engagemang stimuleras och förutsättningar samt handlingsutrymme skapas för medarbetare att göra sitt bästa för att bidra till en god och uppmuntrande arbetsmiljö.

Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Det personalpolitiska programmet är den kommunövergripande personalstrategin och en vägledning för hur kommunen gemensamt arbetar med inom personalpolitiska området. Det personalpolitiska programmet togs fram 2014 och är ett resultat av diskussioner i åtta fokusgrupper med ca 180 mycket engagerade medarbetare. Programmet är ett stöd i vad Kumla kommun som arbetsgivare förväntar sig av sina medarbetare och vad medarbetarna kan förvänta sig av sin arbetsgivare. Programmet identifierar sju perspektiv och värderingar som kommunen arbetar efter för att nå en hög kvalitet som arbetsgivare. Dessa är *medarbetarskap, jämställdhet & mångfald, hållbart arbetsliv, kompetens, ledarskap, stolt och framgångsrik och lön*.

Cheferna som förebilder

I chefsuppdraget ligger att vara en ambassadör för kommunen internt som externt. Det innebär bland annat att cheferna ska vara goda förebilder och agerar bärare av kommunens vision, mål och värdegrund. Utvärderarnas uppfattning är att cheferna i kommunen känner sig väl förtrogna med det uppdraget.

Chefers uppdrag

För att tydliggöra vilket chef- och ledarskap kommunen vill ha, har kommunens ledningsgrupp antagit tolv kompetenskriterier för chefer.

Dessa delas in i två grupper, de som tillhör det formella chefskapet och de som är kopplade till det personliga ledarskapet. Kriterierna byggs också på utifrån tre chefsnivåer: första linjens chef, verksamhetschef samt förvaltningschef/kommundirektör. Vid rekrytering av nya chefer ska rekryterande chef inkludera de kompetenskriterier som är relevanta i kravspecifikationen och ledarplattformen ska finnas med i alla platsannonser gällande chefstjänster samt presenteras vid intervjuer.

För att ge chefer bättre förutsättningar för att klara sitt uppdrag har ett nytt uppföljningsmått gällande antal medarbetare lagts till de kommunövergripande uppföljningsmåten 2020. Måttet säger att antalet medarbetare per chef ska inte vara över 30 eller under 10. Det blir intressant att följa upp effekterna av dessa uppföljningsmått.

Intern kommunikation

Att ha tydliga former för den interna kommunikationen är grundläggande för att skapa förutsättningar för såväl ledarskap som medarbetarskap. Det behövs en strategi eller policy där det framgår vilken typ av information som ska finnas eller delges på vilken plats/på vilket sätt. Det handlar både om ”statiskt information” som policys, rutiner etc. och om löpande information. Kumla har en kommunikationspolicy som syftar till att kommunikationsarbetet ska genomsyra all verksamhet och bidra till förverkligandet av Kumlas vision, övergripande mål, verksamhetsmål och beslut. Kommunikationspolicyn gäller för alla förvaltningar och anställda och är väl känd i organisationen. Informationen från ledningsnivå på tjänstepersonsidan till arbetsplatsträffsnivå fungerar även väl.

Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

Kumla kommun arbetar med att utveckla chefer och ledare på flera olika sätt, men allt utgår från ledarplattformen och tolv kompetenskriterier. Plattformen utgör grunden för de aktiviteter och insatser som ledarförsörjningen består av, alltifrån hur kommunen attraherar, rekryterar, introducerar, behåller/utvecklar och avvecklar chefer i kommunen. De ledarutvecklingsinsatser och utbildningar som prioriteras och erbjuds utgår från ledarplattformen. Under 2021 planeras ett framtagandet av en medarbetarplattform för tydliggöra vad som erbjuds och förväntas av en medarbetare i Kumla kommun.

I nuläget sker introduktion av chefer enligt checklista Introduktion för chefer. Checklistan innehåller praktisk planering såsom beställning av dator, telefon, nycklar och behörigheter i system samt olika aktiviteter som ska bokas in som till exempel möte med stödfunktioner på lön, ekonomi, HR ock så vidare. En central introduktion för chefer genomförs två gånger per år, en gång på våren och en gång på hösten. Den centrala introduktionen innehåller välkomnande av kommundirektör och kommunstyrelsens ordförande samt information från kommunledningsförvaltningen stödfunktioner HR, ekonomi, kansli och IT. Det pågår också ett projekt gällande Processverktyg för effektivare onboarding som syftar till att automatisera och effektivisera onbordingsprocessen. Projektet avsluts under våren 2021.

Under 2019 erbjöds cheferna att delta i ett öppet chefsforum för enhetschefer i Kumla kommun. Regionhälsans beteendevetare höll träffar med möjlighet till diskussion och utbyte av erfarenheter för att utbyta tankar, tips och idéer kring ledarskapet och dilemman som chefer kan uppleva. Kommunen har skapat ett utbildningsprogram; Framtida ledare. Målgruppen är medarbetare som är intresserade av ledarskap och chefskap- Flera av deltagarna som genomgått programmet har sedan sökt och fått chefstjänster inom kommunen. Framtida ledare är en del av att trygga ledarförsörjningen till Kumla kommun.

Det pågår framtagande av ett program för introduktion av chefer kopplat till kriterierna i ledarplattformen och all kompetensutveckling som erbjuds cheferna ska kopplas till ledarplattformen. All dialog gällande chefers utveckling vid till exempel utvecklingssamtal ska ha sin utgångspunkt i kompetenskriterierna för chefer. Precis som för alla medarbetare genomförs utvecklingssamtal enligt vägledning för utvecklingssamtal och lönesamtal. Chefernas utvecklingssamtal ska från och med löneöversyn 2021 utgå från kompetenskriterierna för chefer.

Kommunen har interna utbildningar för chefer som i dagsläget primärt anordnas av HR, till exempel utbildningar gällande arbetsmiljö, vårt kollektivavtal AB, rekrytering, hur man som chef hanterar misskötsamhet, hur utvecklingssamtal och lönesamtal genomförs. Enhetschefer erbjuds ett öppet ledarskapsprogram för chefer inom kommunal verksamhet.

Programmet tar upp roll och uppdrag, bygga och utveckla team, att leda utveckling och förändring, dialog och kommunikation samt jag som ledare. Programmet genomförs av INDEA och är ett samarbete mellan kommunerna i södra länsdelen.

Tre gånger per år genomförs chefsfrukostar då alla chefer samlas för gemensam frukost och information om aktuella frågor. Tre gånger per år genomförs även ledarforum som syftar till inspiration med teman kopplat till ledorden attraktivitet, tillväxt, digitalisering samt ledarplattformen.

Inom ramen för att utveckla medarbetarskapet ansvarar exempelvis chefen för introduktionen av nya medarbetare. Det sker med stöd av checklistan introduktion för medarbetare som innehåller det viktigaste att tänka på innan, under och efter introduktionen av den nya medarbetaren. Till exempel vilka program ska beställas, vilka behörigheter behövs och ska vi använda oss av en mentor eller handledare?

Den centrala medarbetarintroduktionen genomförs två gånger per år, en gång på våren och en gång på hösten. Den centrala introduktionen innehåller välkomnande av kommundirektör och kommunstyrelsens ordförande samt information om Kumla som kommun, vision, styrmodell, GDPR, förmåner och skyldigheter samt information från företagshälsovården gällande vikten av återhämtning, kost och motion.

En ny digital introduktion för medarbetare är under framtagande. Tanken är att den centrala introduktionen för medarbetare framöver ska bestå av ett fysiskt möte där kommunen och verksamheterna presenteras kort av kommundirektör och andra nyckelpersoner. De rena faktadelarna i introduktionen tillhandahålls sedan genom digitala introduktionsfilmer.

På guide.kumla.se finns guider och kurser om allt möjligt och utbudet utökas ständigt. Här finns guider till mycket av det som medarbetare i Kumla kommun behöver veta, både kommunövergripande guider och mer verksamhetsspecifika.

Som medarbetare ska man ha utvecklingssamtal och lönesamtal med sin chef en gång per år enligt vägledning för utvecklingssamtal och lönesamtal.

Utgångspunkten i utvecklingssamtalet är ett samtal där parterna är jämlika och har ett gemensamt ansvar för samtalet. Lönesamtalet är kopplat till utvecklingssamtalet, verksamhetens mål och lönekriterierna. Kopplat till utvecklingssamtalet ska medarbetare och chef prata om eventuella utvecklingsområden samt göra en kompetensutvecklingsplan.

Kompetensutveckling ska ingå som en integrerad del i verksamhetsplaneringen på alla nivåer i organisationen. För individen ska det finnas en tydlig koppling mellan verksamhetens mål och den egna kompetensutvecklingen.

Modellen för kompetensinventering i Kumla kommun stöder chefer inom organisationen att kartlägga kompetensbehov på kort och lång sikt.

Inom äldreomsorgen pågår en stor satsning på **kompetensutveckling** av personal för implementering av välfärdsteknik.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Det personalpolitiska programmet knyter an till ledarplattformen och det operativa arbetet</p> <p>Tydligt chefsuppdrag och kompetenskriterier för ledarskap</p> <p>Ambassadörskapet – Goda förebilder och bärare av kommunens värderingar, mål och vision</p> <p>Funktionellt internt kommunikationssystem på tjänstepersonnivå</p> <p>Chefsfrukostar och chefsforum</p> <p>Ledarskapsprogrammet och i övrigt omfattande stöd för att utveckla och stödja ledarskapet för cheferna</p> <p>Utbildningsprogrammet Framtida ledare</p>	<p>Fullfölja ambitionen om någon form av gemensam plattform för att stärka medarbetarskapet</p> <p>Följ upp effekterna av fokuset på att begränsa antalet underställda medarbetare</p>

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Kumla kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område

1. Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	13	20	63%
1.2 Kommunens information till medborgarna	5	10	48%
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	18	30	60%
1.4 Transparens kring resultat	7	10	73%
1.5 Förutsättningar för politiken	24	30	79%
	66	100	66%

2. Samhällsutveckling	Uppnått	Max	Procent
2.1 Strategiskt arbete	11	15	73%
2.2 Social hållbarhet	20	30	68%
2.3 Ekologisk hållbarhet	24	30	80%
2.4 CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGS- OCH KULTUR	18	25	72%
	73	100	73%

3. Styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1 Strategi för styrning	9	10	90%
3.2 Politisk styrning	33	40	84%
3.3 Uppföljning och analys	20	30	67%
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	18	20	90%
	80	100	80%

4. Effektivitet	Uppnått	Max	Procent
4.1 Strategi för effektivitet	15	20	73%
4.2 Jämförelser för effektivitet	18	30	60%
4.3 Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet	16	30	52%
4.4 Samverkan för effektivitet	11	20	57%
	60	100	60%

5. Brukarens fokus	Uppnått	Max	Procent
5.1 Strategi för brukarens fokus	15	20	73%
5.2 Fokus på service	13	20	64%
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	15	20	73%
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	11	20	55%
5.5 Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna	13	20	63%
	65	100	65%

6. Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	17	20	83%
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	17	20	83%
6.3 Förbättringsarbete	20	30	67%
6.4 Samverkan för kvalitetsutveckling	18	30	60%
	71	100	71%

7. Arbetsliv	Uppnått	Max	Procent
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	12	15	83%
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	27	40	67%
7.3 Arbetsmiljö och sjukfrånvaro	17	25	68%
7.4 Jämställdhet och mångfald	14	20	68%
	70	100	70%

8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max	Procent
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	14	20	69%
8.2 Högsta cheferna som förebilder	16	20	78%
8.3 Chefers uppdrag	15	20	75%
8.4 Intern kommunikation	15	20	73%
8.5 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	13	20	66%
	72	100	72%