

KommunKompassen

ANALYS AV

ÖSTHAMMARS KOMMUN

2017



Leif Eldås, SKL

Anna Marnell, Katrineholms kommun



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Resultat Östhammars kommun - En sammanfattande genomgång	4
3	Områdesvis genomgång av resultatet.....	6
	Område 1 Offentlighet och demokrati.....	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering.....	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll.....	10
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation.....	13
	Område 5 Resultat och effektivitet.....	15
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	18
	Område 7 Verksamhetsutveckling	21
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	23
4.	Översikt av poängfördelning	27

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunenes Sentralforbund i Norge (KS). Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder verktøget sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 och 2015 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringsprocesserna har genomförts i samverkan med norska KL samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

- Det lokala politiska uppdraget
- Kommunernas förmedling av tjänster
- Kommunen som arbetsgivare
- Kommunens del i att utveckla lokalsamhället

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

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens hemsida

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

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokrati
- Brukarfokus, tillgänglighet och bemötande
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare
- Ständiga förbättringar
- Kommunen som samhällsbyggare

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

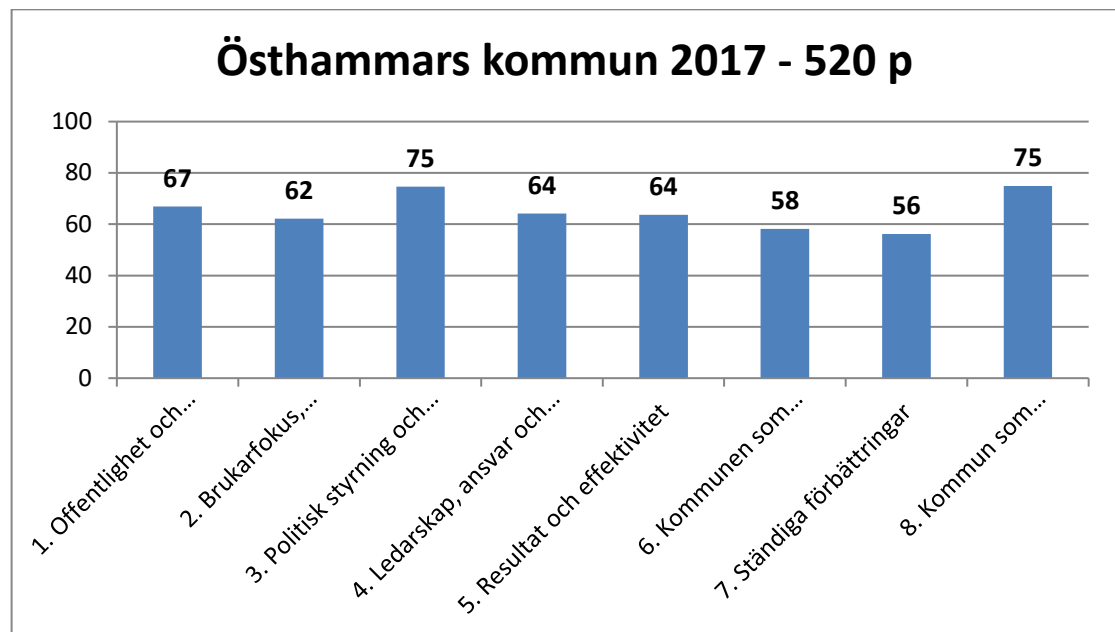
2 Resultat Östhammars kommun - En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

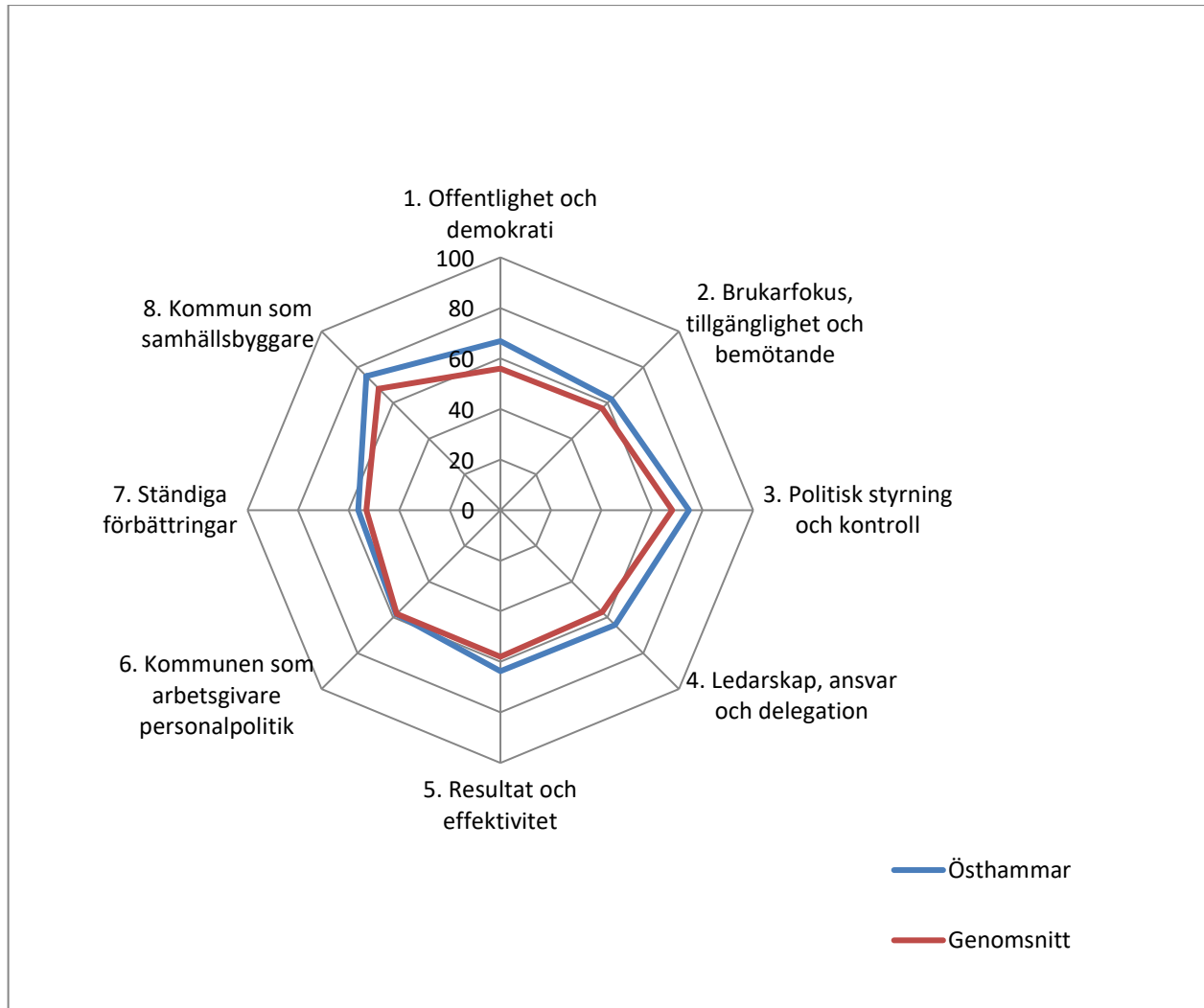
Utvärderingen av Östhammars kommun genomfördes i december år 2017 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsteamet har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

Nedan visas Östhammars totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Östhammars resultatprofil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av kommuner som utvärderats enligt den senaste revideringen av Kommunkompassen.



Jämförelser

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

3 Områdesvis genomgång av resultatet

Område 1 Offentlighet och demokrati

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för demokratiutveckling• Information till medborgare• Dialog och medborgarmedverkan• Etik – motverkan av korruption	67

Allmänt

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

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

Strategi för demokratiutveckling

Östhammar har inget dokument som anger en riktning för arbetet med demokratiutveckling och medborgardialog. Men dialog är ett kännetecken för kommunen. Formerna för dialogen varierar utifrån lokala förutsättningar och har utvecklats succesivt utifrån resultat och erfarenheter.

Information till medborgarna

Kommunen har idag inte någon övergripande plan/strategi för information/kommunikation. Det finns dock en kommunikationspolicy som nyligen reviderats. På uppdrag från kommunens förvaltningar utformas kommunikationsplaner/-strategier/aktivitetsplaner vid behov och anpassat till verksamheternas olika mål, syften och målgrupper. Kommunen har byggt upp en organisation för information- och kommunikationsverksamheten under de tre senaste åren och det pågår ett ambitiöst arbete med att ta fram riktlinjer och handböcker. Det är bara att fortsätta utveckla formerna och systematiken.

Det finns för övrigt ett stort och innehållsrikt flöde av information från kommunen till medborgarna även via kanaler som exempelvis lokaltidningens annonssidor. Under 2018/2019 kommer en kommunövergripande kommunikationsstrategi etableras.

Under hösten 2015 lanserades en ny extern webbsida utifrån den lättillgängliga Funka-strukturen. All info prövas regelbundet utifrån relevans för sidans besökare. Upplägg och innehåll kommer utvärderas genom betaversion och test i hur besökarna använder sidorna.

Information om resultat

Ett utvecklingsområde är rapportering/information om vad kommunen presterar för resultat till medborgarna. En förslag kan vara att skapa en enkel plattform på webben och där presentera resultat som kan vara av intresse för Östhammarborna. Gärna i jämförelse med andra kommuners resultat och med kommentarer kring relationen till måluppfyllelse. Ett annat förslag kan vara att sammanfatta årsredovisningen i en populärversion, men även verksamhetsspecifika resultat exempelvis brukarundersökningar.

Förvaltningsrevisionens rapporter försvann från webben i samband med lanseringen av den nya sidan. De bör göras publika på webbsidan igen.

Medborgardialog och deltagande

Medborgardialog är som sagt var ett kännetecken för kommunen och formerna varierar utifrån lokala förutsättningar och utvecklas över tid utifrån erfarenheter och utfall. Det finns lokala utvecklingsgrupper i de fem större orterna och i dessa har det exempelvis förts dialog om skolutveckling. Ett annat exempel är dialogprocessen då en strategiskt viktig äldreplan togs fram. En annan påverkansmöjlighet för medborgarna har varit medborgarförslag och genom namnsamling. Under det kommande året ersätts dessa metoder av medborgarmotioner.

Vid sidan av formella dialoger är de förtroendevalda även tillgängliga för medborgarna och kontaktuppgifter finns på kommunens webbsida. Kommunfullmäktiges sammanträden sänds även på webben.

Kommunen deltar årligen i SCB:s medborgarundersökning. Resultaten används som styrtalet samt som underlag för mål, prioriteringar.

Kommunen driver utvecklingsprojekt genom kommunala partnerskap inom ramen för ICLD (Internationellt centrum för lokal demokrati) som finansieras av SIDA. I samverkan med Mocambique har kommunen gjort en förstudie inom ICLD:s ramar som nyligen avslutats som heter "Participatory budgeting and Citizen dialogue - local democracy development". Syftet är att utveckla den lokala demokratin genom att involvera lokalsamhället i sk medborgarbudget. Resultatet är att kommunen ska pröva detta i nästa års budget i samband med budgetarbetet.

Motverka korrupption

Kommunen har tydliga riktlinjer mot korrupption, mutor och jäv för anställda och förtroendevalda, med bra exempel på hur man ska agera i olika situationer. Riktlinjerna är väl kända inom organisationen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Utvecklad medborgardialog ex. i lokala utvecklingsgrupper kring skolutveckling och processen kring Äldreplanen. Dialogen är utbredd och etablerad • Det finns ett omfattande och innehållsrikt flöde av information från kommunen till medborgarna • Webbsändning av KF-sammanträden 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätta utveckla formerna och systematiken kring information och kommunikation • Strategidokument för information saknas, men en kommunövergripande kommunikationsstrategi är på gång • Regelbunden rapportering av vad kommunen presterar till invånarna. Gärna i jämförelse med

<ul style="list-style-type: none"> • Länkar på hemsidan där invånarna kan komma i direkt kontakt med politikerna • Genomför medborgarundersökningar regelbundet • Medborgarmotion ersätter de befintliga tjänsterna Medborgarförslag och Namninsamling under året • Förstudien kring medborgarbudget • Tydliga riktlinjer mot korruption, mutor och jäv för anställda och förtroendevalda 	<p>andra kommuners resultat och med kommentarer kring måluppfyllelse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enkla populärversioner av viktiga handlingar ex. årsredovisningen men även verksamhets specifika resultat ex. brukarundersökningar • Förvaltningsrevisionens rapporter försvann i samband med lanseringen av den nya webbsidan. De bör göras publika på webbsidan igen
--	--

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarorientering • Tillgänglighet och bemötande • Information om service och tjänster • Valfrihet • Brukarundersökningar • Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	62

Allmänt

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

Strategi för brukarorientering

På kommunövergripande nivå har det bedrivits ett omfattande värdegrundsarbetet som involverade större delen av kommunens organisation. Utgångspunkten var medborgarnas syn på organisationen samt ett antal undersökningar där kommunens företagare fått ge sin synpunkt. I detta arbete togs fyra värdeord fram, Ansvar, Engagemang, Tillsammans och Öppenhet. I arbetet togs fram definitioner, övertygelser och spelregler kopplade till värdeorden utifrån lokala (enheter-nas) förutsättningar. När arbetet kring värdeorden pågick fördes ett resonemang om vem kommunen adresserar, och det tydliggjordes att det är utifrån medborgarens/brukarens/kundens perspektiv. Värdeorden är etablerade och tillämpas situationsbaserat enligt intervjuerna.

Tillgänglighet och bemötande

Ett av Kommunfullmäktiges övergripande mål är att Östhammar ska vara en kommun med gott bemötande och hög tillgänglighet. Tillgänglighet och bemötande mäts årligen via KKiK, mått 1-3. Resultaten används som styrtalet för kommunfullmäktigemål 3, samt som underlag för prioriteringar (budget och verksamhetsplan).

I den senaste mätningen i KKiK, av tillgänglighet via e-post, nådde kommunen goda resultat och 92 % upplevde ett gott bemötande vid telefonservice, vilket är ett toppbetyg. Anställda i de olika förvaltningarna utbildas regelbundet i bemötande och tillgänglighet och skicklighet i bemötande har betydelse för löneutvecklingen. Östhammar Direkt mäter tillgänglighet varje vecka; hur många samtal- % besvarade och svarstid.

Ett utvecklingsområde kan vara att tydligare lyfta tillgänglighet och bemötande i rekryteringsprocessen. Exempelvis betonas de inte i alla lediga jobb annonser.

Ett annat utvecklingsområde kan vara att uppmärksamma grupper/individer som utmärker sig positivt vad avser bemötande och tillgänglighet.

Information om service och tjänster

Kommunens webbsida utvärderas och utvecklas regelbundet och det finns även informationsmaterial i pappersform. Ett utvecklingsområde är att fylla på innehållet på enheternas webbsidor så att man kan jämföra olika enheter med varandra. Lägg ut resultat exempelvis från brukarundersökningar. En annan viktig informations- och serviceaktör är Kundtjänsten Östhammar Direkt. Östhammar Direkts service handlar om att ge svar på enkla frågor, hjälpa medborgare att snabbt komma vidare med sitt ärende, hitta rätt i organisationen och att få kontakt med förvaltningens olika verksamheter.

Brukarundersökningar

I stort sett samtliga verksamheter använder brukarundersökningar för att lyssna in respektive målgrupps syn på tjänsten, men med olika periodicitet och systematik. Resultatet ska följas upp i respektive nämnd och vid behov ligga till grund för åtgärdsplaner inom nämnden. Ett förbättringsområde är att stärka resultatens ställningen i den övergripande styrningen, kopplingen till kvalitetsarbete, resultatredovisning och jämförelser inom kommunen och med andra kommuner. Jämförelse är en viktig kraft för att driva utveckling.

Service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering

Östhammars kommun hade tidigare så kallade tjänsteåtaganden i samtliga verksamheter, dessa togs bort för några år sedan. Detta gjordes i samband med att målstyrningen förändrades och blev mer explicit. Kommunfullmäktiges prioriterade mål, med ca 65 resultatmått och stark viktning mot effekter ut till medborgaren blev en ersättning för dessa.

Kommunen har ett synpunktshanteringssystem via webbtjänst och via Östhammar direkt (mail, telefon, personligt möte) samt direkt mot förvaltningar. Synpunkter som kommer in via sociala medier hanteras även i systemet. Hur inkomna synpunkter och förslag bereds, används och återrapporteras beror på ärendets omfattning och på vilken nivå (tjänsteperson, politik) det hanteras. Hanteringen av inkomna synpunkter och förslag vidareutvecklas kontinuerligt genom intern dialog och framtagande av gemensamma rutiner för ärendehantering.

Socialförvaltningen har ett eget system för synpunktshantering som utvärderas och rapporteras till nämnd.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tillgänglighet och bemötande - KFs prioriterade mål • Framgångsrikt värdegrundsarbete • 92 % upplevde ett gott bemötande vid telefonservice, toppbetyg • Anställda utbildas i bemötande och tillgänglighet • Skicklighet i bemötande har betydelse i löneutvecklingen • Kommunens webbsida utvärderas och utvecklas regelbundet • Kundtjänsten Östhammar Direkt • Genomförande av brukarundersökningar • Funktionella system för att inhämta och hantera synpunkter 	<ul style="list-style-type: none"> • Bemötande ska vara ett kriterium vid nyrekrytering, men det betonas inte i alla lediga jobbannonser • Uppmärksamma grupper/individer som utmärker sig särskilt vad avser bemötande och tillgänglighet • Betona tillgänglighetsaspekten vid rekrytering, som lönekriterie osv • Utveckla informationsmaterial så att det enkelt går att jämföra olika enheter med varandra, framför allt resultat • Resultaten från brukarundersökningar finns inte presenterade på serviceenheternas sidor eller högre upp i webbhierarkin. Finns det en poäng med att jämföra resultaten internt ur ett lärandeperspektiv?

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • System för styrning och uppföljning • Politiska mål • Uppföljning och rapportering • Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän • Samspel och dialog 	<h1 style="margin: 0;">75</h1>

Allmänt

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

System för styrning/uppföljning

I mål och budget tas årligen kommunfullmäktiges prioriterade mål fram, till dessa är ett antal styrtal kopplade. Dessa följs upp två gånger/år i delårsbokslut och årsredovisningen.

Kommunens styrning tar sin grund i kommunens vision, framtagen 2010, visionen adresserar såväl, medborgare som företagare, har ambitioner såväl geografiskt som innehållsmässigt. Visionen ligger till grund för de styrdokument som sedan tagits fram, Översiktsplan, Kommunfullmäktiges prioriterade mål etc. Frågan är hur styrande/vägledande visionen är idag? Den saknas exempelvis i flera övergripande styrdokument ex. årsredovisningen 2016.

En ny styrmodell har antagits i år, syftet har varit att ytterligare öka den politiska styrningen men ändå kunna prioritera och signalera till organisationen. Den etableras fr.o.m. Budget 2018 men är redan förankrad i stor utsträckning. Modellen illustreras av ett hus. I taket finns visionen ,mission, antagna värderingar. I huset finns tre delar: Uppdrag som ska vara förtydligat för alla verksamheter och kunna brytas ner till medarbetarnivå. Nyckeltal. Fyra strategiska inriktningsområden med tre prioriterade resultatmål per område där politiken förväntar sig en förflyttning. Nya styrmodellen syftar till en mer flexibel politisk styrning genom de tre delarna: här vill kommunen ha analyser (nyckeltal), här se förbättringar och här är ert uppdrag.

2011 inleddes ett arbete med kommunens värdegrund. Som utgångspunkt för detta gjordes en undersökning där medborgare, medarbetare och förtroendevalda fick beskriva såväl den rådande som den önskade kulturen som organisationen kännetecknades av. Detta ledde fram till ett värdegrundsarbete som involverade större delen av kommunens organisation. Utgångspunkten var medborgarnas syn på organisationen samt ett antal undersökningar där kommunens företagare fick ge sin synpunkt. I detta arbete togs fyra värdeord fram, Ansvar, Engagemang, Tillsammans och Öppenhet. I arbetet togs fram definitioner, övertygelser och spelregler kopplade till värdeorden utifrån lokala (enhetens) förutsättningar. Värdeorden har följts upp i två medarbetarundersökningar; är de kända samt har de betydelse i det operativa arbetet.

Tydliga politiska mål

Den politiska ledningen har under flera år medvetet arbetat med ledord som tydlighet och begränsning vad gäller antal mål och de har succesivt blivit färre och tydligare. Det finns 7 övergripande mål som Kommunfullmäktige antagit, kopplade till dessa finns 32 styrtal som ska spegla måloppfyllelse. Målen är i stor utsträckning nedbrytnings- och uppföljningsbara men det finns utrymme till förtydligande och att hitta styrtal som med större precision kan verifiera måloppfyllelse. En god princip vad avser styrtal är att kommunen ska ha rådighet över dem. Dvs styrtal som kommunen inte kan påverka, eller i ringa utsträckning kan påverka, bör inte användas. De kan utgöra viktig information men lämpar sig inte i ett styr- och ledningssammanhang. Målen följs upp i årsredovisningen. Kommande år blir 4 inriktningsområden med 12 resultatmål styrande.

De övergripande målen avspeglas för övrigt inte i kommunens egna bolags ägardirektiv.

Uppföljning och rapportering

Kommunens strukturen för att följa upp resultat/mål kan delas upp i tre delar. Dels den omedelbara kontinuerliga uppföljning som sker direkt i verksamheten. Där avvikelser och tillkortakommanden följs upp, värderas och åtgärdas kontinuerligt. Detta görs i samråd med nämnden/styrelsen eller direkt i verksamheten. Ett exempel på detta är de verksamheter som infört Lean som arbetssätt och följer verksamheten veckovis genom så kallade tavelmöten. Dels genom kontinuerlig återrapportering till nämnd samt rapportering av nämndens verksamhet till kommunstyrelsen. Detta utgör grund för samt påverkar främst arbetet med nästkommande verksamhetsplan.

Och dels genom bokslutsseminarium (fokus på den måluppfyllelse som nåtts under verksamhetsåret) som ligger till grund för prioriteringar och arbetet med att ta fram kommande mål- och budgetdokument. I årsredovisningen kommenteras för övrigt måluppfyllelse och avvikande styrtalet.

Det är få resultatjämförelser med andra kommuner i de löpande rapporteringsdokumenten delårsrapport och årsrapport och på den externa webben. Enligt intervjuerna presenteras dock jämförelser regelbundet muntligt och vid bokslutsseminarier och vid nyckeltalsdialog.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Ansvars- och rollkulturen präglas av en tydlig gränsdragning mellan vad som är politik- och tjänstemannauppdrag. Det råder också en förtroendefull anda mellan den politiska ledningen och ledande tjänstemän.

Samspel och dialog

Det finns plattformar för dialog exempelvis formaliserade och regelbundna träffar mellan ledningsgrupp och ordförandegrupp. Nämndsordförandena har träffar regelbundet/vid behov informella träffar/avstämningar med förvaltningschefen, exempelvis före arbetsutskott.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunens styrning utgår från en kommunövergripande helhetssyn (vision, planer, mål, värdeord) • Styrmodellen utvecklas succesivt • Fokuserat arbete med att förtydliga och begränsa den övergripande politiska målbilden • Målen är i stor utsträckning nedbrytnings- och uppföljningsbara • Måluppfyllelse rapporteras till politisk nivå med faktiskt utfall på resultatmått/styrtal • I årsredovisningen kommenteras måluppfyllelse och avvikande styrtal • Värderingsgrund som är etablerad • Tydlig gränsdragning mellan vad och hur och förtroendefull anda mellan förtroendevalda och tjänstemän. Formella och informella arenor för dialog 	<ul style="list-style-type: none"> • Visionen är högst upp i styrkedjan men nämns exempelvis inte i årsredovisningen 2016 • Fler styrtal som tydligt kan verifiera måluppfyllelse av KFs övergripande mål • Politiska verksamhetsplanens mål och styrtal avspeglas inte tydligt i kommunens egna bolags ägardirektiv • Få resultatjämförelser med andra kommuner i årsrapport, delårsrapport och på webben. Enligt intervjuerna dock regelbundet muntligt och vid bokslutsseminarier och vid nyckeltalsdialog.

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ledarskap, ansvar och delegation • Enheternas ansvar • Tvärsektoriellt samarbete • Personligt ansvar och uppdrag för chefer • Kommunledningens kommunikation • Ledarutveckling 	64

Allmänt

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

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

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

Kommunen arbetar aktivt med ledarskap, ansvar och delegation. En Ledarpolicy ger riktning för det ledarskap kommunen eftersträvar. Den väletablerade värdegrunden inkluderar ordet ”ansvar” och gäller både ledare och medarbetare. Begreppet ”delegera ansvar till dina medarbetare” är inkluderat i såväl Ledarpolicy och i Ledarforum.

Den delegation som är övergripande är delegation i personalfrågor. Delegationen revideras varje mandatperiod och efter behov. Kommunstyrelsen är anställande- och lönemyndighet. Utöver detta har varje nämnd och styrelse sina egna delegationsordningar utifrån nämndernas och styrelsens ansvarsområde. Kommundirektören anställer, lönesätter och är chef för förvaltningscheferna.

Ledarskap, ansvaret och delegation är inte kopplat till budget. Däremot ingår dessa delar i varje chefs utvecklingsplan, som tas fram i medarbetarsamtalet och utifrån resultatet av medarbetarundersökningen. Ledarskapspolicy ska kompletteras med särskilda lönesättande kriterier för chefer nästa år, så att ledarskapet utvärderas och vidareutvecklas.

Resultatenheternas ansvar

Enheterna har stor frihet att omfördela resurser inom budgetramarnas underposter. Vad avser enheternas ansvar när det gäller att själva disponera överskott/underskott mellan budgetår, så kan man inte disponera överskott. Enheterna har även relativt stor frihet att själva rekrytera personal, inrätta/avveckla befattningar och göra organisatoriska förändringar.

Tvärsektoriellt samarbete

Kommunen arbete och process kring värderingsgrunden hade en tydligt inriktning mot koncernen Östhammars kommun i syfte att skapa bättre förutsättningar för att utveckla det interna samarbetet över förvaltnings-/bolagsgränser.

Vad avser tvärssektoriellt samarbete i projekt eller genom processer finns ingen sammanställning och lägesbeskrivning som gör att man kan överblicka vad som pågår och statusen. Ett utvecklingsområde kan vara att sammanställa kommunövergripande projekt och processer för att ha överblick, utbyta lärande och undvika dubbelarbete.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

I Östhammars kommun används inte individuella chefsavtal eller liknande. Cheferna är tillsvidareanställda, undantaget rektorer som har ett tidsbegränsat chefsförordnande. Ett förbättringsområde kan vara att förtydliga ledaransvaret med kontrakt/avtal som ex. anger uppdrag, förordnad tid, befogenheter, mål- och resultatansvar, utvecklings- och avvecklingsplan. SKL har goda erfarenheter av detta utifrån de utvärderingar vi genomfört genom åren. Ledarskapet följs framför allt upp i dialog med närmaste chef, i medarbetarundersökningar och några har prövat 360 graders ledarinventering för att få stöd i att utveckla eller utvärdera ett effektivt arbetssätt och ledarskap.

Vill man betona vikten av ett gott ledarskap kan ett sätt vara att uppmärksamma goda ledare och prestationer som ligger i linje med det ledarskap kommunen eftersträvar i ledarpolicyn.

Kommunledningens kommunikation

Utvärderarna får uppfattningen om att den interna informationen och kommunikationen intern, mellan olika tjänstemannanivåer, fungerar väl. Vid intervjuerna framkom att många efterlängtar det nya intranätet som snart kommer i drift, ett viktigt stödverktyg för information och kommunikation. Utvärderarnas bedömning utifrån intervjuerna är att kommun- och förvaltnings- och enhetscheferna är lojala bärare av visioner, mål, värdegrund och det som kommunen vill representera. Det rådde även respektfull anda och samsyn vid intervjuerna.

Ledarutveckling

Kommunen arbetar med ledarskapsutveckling genom ett utbildningsprogram som heter Ledarforum. Det innebär 4-6 utbildningsdagar per år för kommunens samtliga chefer på ämnet ledarskap. Innehåll bestäms varje år utifrån organisatoriska behov och chefers situation varje år. Tidigare år har programmets innehåll inkluderat grundläggande ledarskap för nya chefer, strategiskt ledarskap för högre chefer, samt värdebaserat ledarskap för alla chefer. Man har även jobbat mycket med arbetsmiljö och kommer att lägga mycket fokus på arbetsgivaransvaret för chefer under kommande året. Ledarforum är kopplat till budget utifrån den kostnad som den skapar, samt utvärderas och vidareutvecklas varje år i dialog med förvaltningsledningar.

För nya chefer finns en introduktionsdag där bland annat de olika stödfunktionerna får presentera sig. Om det uppstår ett problem som berör rollen eller uppdraget finns stöd från närmaste chef, stöd från HR och företagshälsovården.

Kommunen har under flera år deltagit i ett gemensamt aspirantprogram i länet. Det pågår under ett år och kommunen har 5-6 platser. De flesta som har gått aspirantprogrammet har fått någon form av ledaruppdrag.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydlig ledarstrategi. Funktionellt arbete med ledarskap, ansvar och delegation • Kommundirektören är formellt chef över förvaltningscheferna • Stor frihet för enhetschefer eller motsvarande vad avser att ansvara för ekonomi, personal och organisation • Chefer på alla nivåer är lojala bärare av visioner, mål och värderingar. Respektfull anda och samsyn vid intervjuer • Chefsstöd – HR, företagshälsovård, närmaste chef • Ledarforum – Plattform som ger möjlighet att utbilda, diskutera ledarskap, chefsutmaningar och chefsfrågor. 4-6 ggr per år • Regionala aspirant programmet 	<ul style="list-style-type: none"> • Frihet för enheterna att hantera såväl över- som underskott mellan åren • Sammanställning av kommunövergripande projekt och processer för att ha överblick, utbyta lärande och undvika dubbelarbete • Individuella chefskontrakt eller liknande som tydligt beskriver uppdraget och resultatförväntningar • Uppmärksamma goda ledarprestationer

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan 	64

Allmänt

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

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Det finns inget särskilt strategiskt styrdokument för resultatstyrning utan processen beskrivs i ett mål och budgetbeslut. Den politiska ledningen har de senaste åren arbetat med att utveckla mål- och resultatstyrningen bland annat genom att förtydliga målen, begränsat antalet mål och försöka använda styrtal som är rena resultatmått (kvalitet) för att få en effektivare styrning. Så inriktningen är tydlig men det finns utrymme för vidareutveckling.

Det finns inget strategiskt styrdokument för att arbeta med effektivitetsutveckling, men kommunen tog ett strategiskt beslut att införa LEAN för några år sedan. Ca 40 LEAN projekt har genomförts och berört ungefär halva organisationen. Metoden PM3 har även använts för att effektivisera och förbättra inom några områden. Ett utvecklingsområde är att fortsätta att utveckla metoder för att effektivisera. Exempelvis verksamhetsanpassade processkartläggningar och processoptimering så att alla kan omfattas.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Budgetprocessen följer olika steg i kommunen. På hösten genomförs en gemensam omvärldsanalysdag i regionen där hela ledningsgruppen och kommunstyrelsen deltar. Varje år i januari/februari genomförs ett bokslutsseminarium för samtliga förvaltningschefer, presidier och hela kommunstyrelsen, vid det tillfället är det enbart fokus på måluppfyllelse. Dagen är enligt politikerna viktig för helhetsperspektivet och här identifieras resultat och områden i behov av djupare analyser. Bokslutsseminariet följs av ett nyckeltalsseminarium 2-3 veckor senare. Vid det tillfället tar ekonomerna fram fakta kring hur kommunen ligger till när det gäller kostnader och kvalitet jämfört med andra kommuner. Därefter inleds beredningen av budgeten. Det läggs preliminära ramar på våren. Nämndernas presidier träffar KSAU under våren, det är då majoriteten beaktar eventuella behov av ramjusteringar, det är dock inte tillåtet att äska. Budgeten fastställs i november.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Kommunen använder ett integrerat ledningssystem som gör det möjligt för alla chefer att följa både resurser (ekonomi, personal) och resultat (mätbara indikatorer) under löpande budgetår. Alla använder dock inte systemet fullt ut. Det pågår ett omtag när det gäller verktyget där man bland annat förändrar trädstrukturen och rapporteringssystemet för att följa styrhuset som lanseras i budget 2018. Utvecklingsarbetet drivs av en projektgrupp.

Utvärderarnas bedömning är att det sker en systematisk uppföljning och avvikelsehanteringen på övergripande nivå såväl som på enhetsnivå nivå avseende resursförbrukning, resultat och måluppfyllelse

Kommunikation kring resurser och resultat

APT, Nyckeltalsdialogen, Lean projekten är några plattformar för att föra dialog kring resurser och resultat på olika nivåer i organisation. Fler och fler kommuner börjar använda begreppet resultatdialog och skapar också utrymme för detta under löpande år för att fokusera på de viktigaste värdena som ska presteras. Resultat i detta sammanhang kan beröra ekonomi, kvalitet, personal etc. Enligt några enhetscheferna så är det störst fokus på dialog kring ekonomi och aktiviteter i dagsläget.

Jämförelser

Kommunen använder sig av jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering. Men det behöver utvecklas sett till systematik, form och tydligare koppling till utveckling.

Extern samverkan

Östhammar är mycket aktiv i att söka samverkan för att vara kostnadseffektiv.

Exempelvis ingår kommunen inom området Överförmyndarverksamhet, där länets samtliga kommuner samverkar i en gemensam nämnd, Uppsala kommun är värdkommun. Räddningstjänst, gemensam räddningsnämnd med Tierp och Uppsala kommun, Uppsala Brandförsvaret är värdkommun. Vatten och avlopp, kommunen är genom sitt bolag Östhammar Vatten AB delägare i det gemensamma bolaget Gästrikens Vatten AB tillsammans med Gävle, Älvkarleby, Hofors, Ockelbo. Visit Roslagen, gemensamt bolag med Norrtälje, Österåker och samverkan även med näringslivet. SBA. IT-nämnd. Har tittat på möjligheten till gemensam lönenämnd. Nästa år startar miljösamverkan i länet. Delar/köper tjänster inom miljöområdet för att kunna rekrytera.

Kommunen menar att man har gått igenom alla verksamhetsområden för att se vilka områden som man kan samverka kring inom länet eller med grannkommuner i andra län. Frågorna prövas hela tiden, har en person anställd i länet som jobbar med att titta på möjligheter till samverkan.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kommunövergripande strategi för resultatstyrning • Systematisk uppföljning och avvikelsehanteringen på övergripande nivå avseende resursförbrukning, resultat och målpåfyllelse • Systematisk uppföljning och avvikelsehanteringen på enhetsnivå avseende resursförbrukning, resultat och målpåfyllelse • Integrerat ledningssystem som gör det möjligt för alla chefer att följa både resurser (ekonomi, personal) och resultat (mätbara indikatorer) under löpande budgetår • Lean inspirerat arbete och PM3 för att effektivisera och förbättra • Kommunens samverkan externa organisationer och andra kommuner för att effektivisera och öka kvaliteten på tjänster 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätta att utveckla metoder för att effektivisera. Verksamhetsanpassa så att alla kan omfattas • Jämför kommunens egna enheter regelbundet med varandra för att identifiera skillnader i kvalitet, resultat och effektivitet • Jämför kommunens egna enheter regelbundet med ickekommunala enheter och andra kommuners enheter för att identifiera skillnader i kvalitet, resultat och effektivitet • Alla använder inte potentialen i ert integrerade ledningssystem

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personalstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	58

Allmänt

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

Personalstrategi

I strategidokumentet ”Hållbar arbetsgivare” och i styrmodellen ”Styrhuset” lyfter man fram vikten av att värna chefer och medarbetarna omsorgsfullt och se till att de utvecklas. Både genom eget ansvar, men också med stöd.

Under 2017 avsattes särskilda medel för att starta upp ett långsiktigt arbete för att trygga kompetensförsörjningen. Under arbetsnamnet Hållbar arbetsgivare – Solen, kommer utvecklingsarbetet omfatta sju områden och under varje område finns ett antal konkreta förbättringsområden där man anger förväntat resultat, vem som är ansvarig och vilka som kan stödja arbetet. Ett strukturerat och sammanhållt arbete som blir intressant att följa framöver. Socialförvaltningen har för övrigt tagit fram en egen personalstrategi och ett dokument om introduktion av nya medarbetare.



(Klicka på någon av rubrikerna)

Värt att nämna är det positiva klimatet för dialog mellan kommunen och fackliga företrädare.

Varje enskild chef har ansvar för att utveckla sina medarbetare, och tar därför med sig det i sin verksamhetsplanering och budgetarbete. Medarbetares utvecklingsplaner skapas i medarbetarsamtalen. Uppföljning sker mellan chef och medarbetare i det årliga lönesättande samtalet, och i nästkommande medarbetarsamtal.

Rekrytering

Rekrytering, kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare är prioriterade områden. Vad avser attraktiv arbetsgivare är profileringen svag, vilket gör det till ett utvecklingsområde. Ett annat tips är att lära av kommuner som arbetar innovativt med rekrytering exempelvis via sociala medier. Den problematiska rekryteringssituationen är för övrigt en av de stora utmaningarna nationellt de kommande åren.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Kommunen genomför regelbundet kommunövergripande kartläggning av kompetensutvecklingsbehoven bland medarbetarna. Utifrån kartläggningarna tas kompetensförsörjningsplaner fram. Varje enskild chef har ansvar för att utveckla sina medarbetare, och tar därför med sig det i sin verksamhetsplanering och budgetarbete. Medarbetares utvecklingsplaner skapas i medarbetarsamtalen. Uppföljning sker mellan chef och medarbetare i det årliga lönesättande samtalet, och i nästkommande medarbetarsamtal. Ett utvecklingsområde kan vara att mäta täckningen av genomförda löne- och medarbetarsamtal samt upprättande av individuella utvecklingsplaner.

En gemensam kompetensförsörjningsstrategi för Östhammars kommun är under utveckling och förväntas tas i bruk under 2018. Strategin ska kompletteras med handlingsplaner för den centrala HR-funktionen samt handlingsplaner för förvaltningar och enheter. Strategin kommer att kopplas till både budget och verksamhetsplanering, på kommunövergripande nivå och på förvaltningsnivå, när den är färdig. Den ska följas upp årligen på kommunnivå i ledningsgruppen och på förvaltningsnivå i förvaltningsledningarna.

Det genomförs exitsamtal med alla som lämnar organisationen för att fånga in synpunkter och ha ett värdigt och positivt avsked.

Kommunen genomför regelbundna medarbetarundersökningar sedan 2014 med hjälp av en extern konsult, och utifrån återkommande frågeställningar. Resultaten används för att identifiera förbättringsområden på kommunnivå, förvaltningsnivå samt enhetsnivå. Kommunens ledningsgrupp, förvaltningarnas ledningar och enskilda arbetsplatser identifiera minst tre förbättringsbehov, som de sedan arbetar tillsammans att förbättra under det kommande året. En utvärdering av genomförda förbättringar, metod för mätning, frågeställningar samt årstid för mätning görs löpande, men främst i presentation av nytt resultat.

Individuell lönesättning

Utgångspunkten för den lokala lönebildning är traditionell individuell lönesättning där chef och medarbetare har ett löneutvecklande- och framåtsyftande samtal. Den systematiska löneöversynsprocessen följs upp årligen och tycks fungera väl generellt sett. De fackliga företrädarna har en bild av att kvaliteten på både löne- och medarbetarsamtal varierar och att en del chefer behöver utbildas i att hålla samtalen. Lönesamtal sker utifrån fastställda övergripande lönekriterier och nedbrutna kriterier för respektive yrkesgrupp. Hösten 2017 har ett 50-tal chefer fått utbildning i löneöversynsprocessen.

Det finns inga prioriterade yrkesgrupper annat än de som framkom i lönekartläggningen och de som är prioriterade i de centrala avtalen. Arbetet med löneöversynen från föregående år ses över i överläggningen med fackliga organisationer inför ny löneöversyn.

Arbetsmiljöarbete

Kommunen genomför regelbundna medarbetarundersökningar sedan 2014 med hjälp av en extern konsult, och utifrån återkommande frågeställningar. Resultaten används för att identifiera förbättringsområden på kommunnivå, förvaltningsnivå samt enhetsnivå. Kommunens ledningsgrupp, förvaltningars ledningar och enskilda arbetsplatser identifiera minst tre förbättringsbehov, som de sedan arbetar tillsammans att förbättra under det kommande året. En utvärdering av genomförda förbättringar, metod för mätning, frågeställningar samt årstid för mätning görs löpande, men främst i presentation av nytt resultat. Det har diskuterats att minska omfattningen på undersökningen som är relativt omfattande. Vartannat år, används HME-frågor plus gapanalys. Rutinerna och arbetet för att använda resultaten har blivit mycket bättre, enligt de fackligt förtroendevalda. facken. Man följer exempelvis upp om resultaten tagits upp på arbetsplatserna.

Inom ramarna för ledarforum har man även jobbat mycket med arbetsmiljö och kommer att lägga mycket fokus på arbetsgivaransvaret för chefer under kommande året.

Mångfald

Östhammars kommun använder metoden kompetensbaserad rekrytering. Metoden ska säkerställa att vi rekryterar den kompetens vi identifierat som viktig och undviker att påverkas av normer, fördomar, osynliga strukturer eller andra faktorer som riskerar leda till diskriminering. Den bedömning vi gör av kandidaterna kan helt och hållet förklaras utifrån de på förhand uppsatta kriterierna. Likabehandling och rättvis bedömning säkerställs genom strukturerade intervjuer där samma frågor ställs till samtliga kandidater.

Genom extratjänster jobbar Östhammars kommun tillsammans med Arbetsförmedlingen för att anställa personer som är nya i Sverige eller som har varit arbetslösa en längre tid.

Östhammars kommun genomför varje år en lönekartläggning. Om vi upptäcker osakliga löneskillnader jobbar vi aktivt för att rätta till dem. Vi har rutiner och riktlinjer som ska säkerställa en jämställd lönesättning vid nyanställning samt årlig löneöversyn.

De senaste åren har Östhammars kommun drivit ett aktivt värdegrundsarbete. Vi har formulerat vår gemensamma värdegrund genom fyra ord: ansvar, engagemang, tillsammans och öppenhet.

Fokus för jämställdhetsarbetet är kommunens samtliga verksamhetsområden med utgångspunkt i de befintliga prioriteringarna utifrån KF-mål, nämndmål, verksamhetsplaner osv. 2016 följde man upp jämställdhetsarbetet med verktyget Jämix, som beskriver jämställdheten i organisationen och grundar sig på 9 nyckeltal där var och en av de nio mätpunkterna kan ge 20 poäng vardera.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Konceptet "Hållbar arbetsgivare" • Verksamheterna anser att man får ett gott stöd av de administrativa HR stödfunktionerna • Exitsamtal med de som lämnar organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Följa upp arbetet utifrån de "nya" styrdokumentet/styranslagen samt de fyra värdeorden som berör arbetsgivarpolitik • Svag profilering av kommunen som attraktiv arbetsgivare

<ul style="list-style-type: none"> • Regelbunden kommunövergripande kartläggning av kompetensutvecklingsbehoven bland medarbetarna • Systematisk löneöversynsprocess • Systematiskt arbete med medarbetarundersökningar och arbetsmiljöutveckling • Arbetet med att främja mångfald i den egna organisationen • Bra klimat för dialog mellan kommunen och fackliga företrädare 	<ul style="list-style-type: none"> • Mät täckning av genomförda medarbetar- och lönesamtal samt upprättande av individuella utvecklingsplaner
---	--

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Kreativitet och innovationer 	56

Allmänt

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

Strategiskt kvalitetsarbete

Det finns inget övergripande strategiskt dokument visar riktningen för att arbeta med kvalitetsarbete. Men 2011 erbjöds alla förvaltningar att jobba med ständiga förbättringar och LEAN. Verksamheterna fick konsultstöd när det gällde grunderna för systematiskt förbättringsarbete, dvs ett implementeringsprojekt. Borås högskola har varit delaktig i utbildningarna kring förbättringsarbete inom socialtjänsten. Idag har ca 40 projekt har genomförts inom bl.a. plan och miljö, samtliga förskolor, IT och måltidsverksamhet. Kvalitetsarbetet styrs och drivs i huvudsak av respektive förvaltning varav några har kvalitetskontrollers som utvecklingsresurs.

Ett utvecklingsområde kunde vara att inrätta en central utvecklingsfunktion för att samordna, och stödja arbetet med kvalitetsutveckling och ständiga förbättringar i förvaltningarna.

En funktion som även kunde samspela med de centrala funktionerna kring ekonomi och HR inom områden som uppföljning, analys av resultat, sambandsanalyser av personalnyckeltal, ekonomi och kvalitet samt lösningar på förbättringar.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

På förvaltnings- och verksamhetsnivå pågår ett systematiskt kvalitetsarbete i olika former. Samtliga verksamheter arbetar med en eller flera metoder för att förbättra kvaliteten av tjänsterna i det vardagliga arbetet. Utvärderarnas bedömning är att verksamheterna generellt sett bedriver ett systematiskt och lösningsinriktat kvalitetsarbete genom att identifiera avvikelser och problem samt att analys leder till åtgärder.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Det finns flera exempel på spaning och lärande genom samverkan/utbyte i nätverksform för att utveckla servicen. Det finns samverkansgrupper/nätverk med kommuner i länet på flera nivåer och omfattar all verksamhet.

Här följer några exempel på samarbetet med utbildnings- och forskningsinstitutioner samt andra kunskapsorganisationer. Inom barn- och utbildningsförvaltningen har man exempelvis även använt olika konsulter för att se över förstelärarnas uppdrag, utveckla den pedagogisk miljön och ge ledarskapscoachning. Skuggning ingår när man går rektorsutbildningen. Man samarbetar även med FoSam, Forum för samverkan vid Uppsala universitet kring förskola/skola. Det genomförs regelbundet studiebesök i andra kommuner och man har nyligen deltagit vid en mäsä i England på temat "Hur gör världens bästa skolor?".

Socialförvaltningen har använt Borås högskola för utbildningarna kring förbättringsarbete. Man samverkar med FOU på regionkontoret och har använt PWC för att se över specifika frågeställningar.

Kreativitet och innovationer

Idag har kommunen ingen övergripande strategi, gemensam metod eller anslag för att stimulera och fånga medarbetarnas kreativitet. Alla chefer ska dock ha ett förhållningssätt som främjar kreativitet och några förvaltningar arbetar i en riktning för att frigöra kraften hos medarbetarna, det ska vara tillåtet att tänka nytt, pröva nya sätt att lösa uppgifter och utveckla servicen.

Varje fredag bjuder Barn- och utbildningschefen på fika för att prata skolutveckling och för att fånga upp idéer från medarbetarna. Man har även en digital lösning kring att fånga in förslag från medarbetarna. Inom Kultur- och fritid prövar man med att ha en grupp som ska komma med förslag. Den tekniska förvaltningen prövar också olika sätt att fånga in medarbetarnas förslag. Inom socialförvaltningen finns flera exempel på hur man har fångat upp goda idéer och realiserat och spritt metoder. Kommunfullmäktige delar årligen ut ett utvecklingspris utifrån kriterier som utgår från KFs mål. Senaste vinnaren var en person som jobbar på ett gruppboende som kom på ett sätt att säkra hjälpmedel med buntband, innovationen fick genomslag i riksmedia.

Vid intervjuerna framkom att det ändå finns ett behov av centralt stöd och samordning för att stärka dynamiken i arbetet inom alla underrubriker i detta avsnitt.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Stödet för implementeringsarbetet av den LEAN inspirerade arbetsmetoden för att utveckla tjänsterna • Verksamheterna arbetar systematiskt och lösningsinriktat med att identifiera avvikelser och problem. Genomförda analyser leder till åtgärder • Samtliga verksamheter arbetar med en eller flera metoder för att förbättra kvaliteten av tjänsterna i det vardagliga arbetet • Brett nätverkssamarbete i länet för att lära och utveckla på förvaltnings-/verksamhetsnivå • Utvecklingspriset • Fredagsfika på Barn- och utbildningsförvaltningen. Enkelt sätt att uppmuntra medarbetare att komma med förbättringsförslag 	<ul style="list-style-type: none"> • Ta fram ett strategidokument som visar på den inriktning kommunen vill ha för sitt kvalitetsarbete • Inrätta en central utvecklingsfunktion för att samordna, stödja och utveckla arbetet med verksamhetsutveckling och ständiga förbättringar • Fortsätt utveckla samarbetet med utbildnings- och forskningsinstitutioner samt andra kunskapsorganisationer • Formalisera och systematisera arbetet med att engagera och uppmuntra anställda att komma med förbättringsförslag • Stödja genomförandet av förbättringsförslag genom kompetensutveckling, utvecklings-tid, ekonomiska resurser, m.m.

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för samhällsbyggande • Samarbete med civilsamhället • Samarbete med kulturlivet • Stöd till näringslivet • Internationella kontakter • Hållbar utveckling 	75

Allmänt

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

Strategier för samhällsbyggande

Östhammar har strategier som bland annat omfattar stöd och samverkan med näringsliv och föreningsliv, internationellt samarbete, krisberedskap och hållbar utveckling. Ett utvecklingsområde kan vara att ha någon form av inriktningsdokument för kommunens arbete och stöd till kultursektorn och frivilligkrafter för att utveckla lokalsamhället.

Samarbete med civilsamhället

I ett KS-beslut från mars 2016 fastställdes att samverkan med civilsamhället ska vara en del av det lokala integrationsarbetet. Under 2018 slutförs en översyn av kommunens föreningsstöd och nya riktlinjer tas fram. I samband med det kommer även samverkan med civilsamhället att behandlas. Det finns lokala forum och samarbete med aktörer inom civilsamhället som är engagerade i utveckling av lokalsamhället. Här följer några exempel. Utvecklingsgrupper på varje ort, i föreningsform. Föreningsträffar. Integrationsnätverk som leds av strateg från kommunen, öppet för alla som vill bidra. Nätverk kring unga med polis, kyrkan, fritidsgårdar, m.fl. Flera olika forum inom socialtjänsten. På webbsidan finns exempelvis länkar och namn på pensionärsföreningar och frivilligorganisationer som socialförvaltningen samarbetar med.

Inom ramen för TRÖ (Tryggare Östhammar) samverkar kommunen, polis, civilsamhälle, kyrkor/samfund. Samverkan sker också med polisen kring deras trygghetsvandringar och medborgarlöften.

Kultur- och fritidsförvaltningen står för ett antal program under året. På biblioteken kan man se barnteatrar, lyssna på författarbesök eller se olika utställningar. Tillsammans med kommunens föreningsliv och Musik i Uppland arrangeras även Konsertkarusellen. Förvaltningen är även delaktiga i flertalet kulturprojekt som Östhammars Kulturfestival och jubileumsprogrammet Östhammars stad 650+ under 2018.

Det finns för övrigt kulturaktiviteter på alla orter och när alla barn. Kulturskolan är avgiftsfri, nästan helt på skoltid, omfattar en stor del av barnen. Det arrangeras även höstlovs- och sportlovsaktiviteter för barn och unga och Kulturveckorna för personer med funktionsvariationer.

Stöd till näringslivet

Kommunens strategi för att stärka tillväxten beskrivs i styrdokumentet "Tillväxtstrategin för Östhammars kommun". Dokumentet har tagits fram i en bred dialog med representanter från näringsliv, föreningar, civilsamhälle och regionala offentliga aktörer. Strategin beskriver ett gemensamma nuläge, gemensamma mål och en gemensamma handlingsplan för hur man tillsammans arbetar för att nå de gemensamma målen.

Tillväxtstrategin och handlingsplanen administreras av Östhammars kommun och följs upp av en styrgrupp där förenings- och näringsliv arbetar tillsammans med kommunen. Kommunens insatser definieras i kommunens verksamhetsplan och finansieras över kommunens budget. Under verksamhetsåret rapporteras läget månatligen till kommunalråden och i kommunens ledningsgrupp genomför två gånger per år arbetsmöten kopplade till kommunens ansvar för strategin.

Tillväxtstrategin är enligt kommunen ett av det mest mest genomarbetade och bäst förankrade strategiska dokument som man arbetar utifrån, i samarbete med näringslivet. Det finns också en tydlig koppling till kommunens övergripande mål. Alla våra samarbeten och aktiviteter redovisas och utvärderas årligen inför kommunens politiska ledning (Tillväxtberedning). Där fattas också beslut om utvecklingsinsatser.

När det gäller övrigt stöd till näringslivet har kommunen en företagslots som exempelvis ger råd i hur man ska komma vidare i dina myndighetskontakter. Företagslotsen hjälper till dig med enkla råd eller med att få till ett möte med rätt handläggare på kommunen.

Ett annat stöd är det nätverksarbete som Östhammars kommun bedriver. I nätverk och projekt som har utvecklingen av näringsliv och entreprenörskap i sin ordinarie verksamhet. Några sådana exempel är:

- Stockholm Business Alliance
- Stockholm Archipelago
- UIC
- Connect
- Coompanion
- ALMI
- Teknikcollege
- Lokalt ledd utveckling Upplandsbygd
- Affärskompetens Nu
- Visit Roslagen AB
- SKB Näringslivsutveckling
- Nyföretagarcentrum i Uppland
- Företag i samverkan, med bl.a. Attraktiva och levande orter och Handelsutveckling

Två av kommunens tre gymnasieskolor drivs för övrigt av två lokala företag.

Internationella kontakter

Kommunen har en internationell strategi för arbetet. Den är inte kopplat till budget och verksamhetsplan, men tar sin utgångspunkt ibland annat verksamhetsmålen för nämnderna och bolagen. Strategin utvärderas årligen.

Östhammar har 9 vänortskommuner i 8 länder. Det pågår ett aktivt erfarenhetsutbyte och lärande med 3 av dessa för närvarande, i Finland, Belgien och Georgien. Med Finland finns ett samarbete om företagsklimat och hur de och kommunen kan arbeta tillsammans för ökad tillväxt. Samarbete mellan hamnarna i kommunerna kommer att inledas inom en snar framtid. Utvärderas årligen tillsammans med de andra delarna i det internationella arbetet. Samarbetet har gett ger nya kunskaper att tillämpa i verksamheterna.

Kommunen driver också andra utvecklingsprojekt genom kommunala partnerskap inom ramen för ICLD (Internationellt centrum för lokal demokrati) som finansieras av SIDA. Två länder är aktuella, Georgien och Mocambique. Med Georgien har kommunen nyligen avslutat ett 3-årigt demokratiprojekt " A more democratic local society" som syftar till lokal demokratiutveckling. Utbildning av politiker och tjänstemän i kommunalt självstyre och bildandet av ett Ungdomsråd. Resultatet är en förstärkning och utveckling av det lokala demokratiarbetet. Med Mocambique har kommunen gjort en förstudie inom ICLD:s ramar som nyligen avslutats som heter " Participatory budgeting and Citizen dialogue - local democracy development". Syftet är att utveckla den lokala demokratin genom att involvera lokalsamhället i s k medborgarbudget. Resultatet är att kommunen ska pröva detta i nästa års budget i samband med budgetarbetet.

Hållbar utveckling

Östhammars kommun har under 2016 beslutat om en Policy för hållbar utveckling. Policyn innehåller idag enbart det ekologiska perspektivet, men genom ett tilläggsuppdrag ska policyn kompletteras med det sociala perspektivet. Det ekonomiska perspektivet behöver också föras in i policyn. Inom det ekologiska perspektivet finns också antagna miljömål för kommunen, med beslutade styrtalet. Förvaltningarna kopplar sina verksamhetsplaner till miljömålen.

Det finns dock ingen särskild budget för miljömålsarbetet, det ansvaret ligger inom respektive förvaltning. I samband med årsredovisningen sammanställer kommunen ett Hållbarhetsbokslut, som följer upp samtliga förvaltningars arbete inom miljömål och sociala aspekter. Ett förslag ligger på tjänstemannanivå om att vart fjärde år göra en utökad utvärdering och analys av arbetet. Hållbarhetsarbetet är i sin linda och kräver ytterligare styrsystem och utvärderingar, samt koppling till budgetprocessen, för att fullständigt integreras i kommunens verksamhet.

Arbetsmarknad (social och ekonomisk hållbarhet): En bred arbetsmarknadspolitisk överenskommelse finns framtagen inkl. handlingsplan, tidsplan och riktlinjer för uppföljning. Överenskommelsen är framtagen tillsammans med Arbetsförmedlingen och efter samråd med representanter från det lokala näringslivet. Avser såväl kompetensförsörjning som strategier för att inkludera individer längre från arbetsmarknaden (unga, nyanlända, personer med särskilt behov av stöd). En förvaltnings- och myndighetsövergripande styrgrupp svarar för uppföljning. Vidareutveckling sker kontinuerligt och verksamheten sker inom ramen för ordinarie budget.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tillväxtstrategin och samverkansarbetet med näringsliv och föreningsliv i kommunen • Lokala forum och samarbete aktörer inom civilsamhället som är engagerade i utveckling av lokalsamhället • Kommunen stödjer kulturaktiviteter genom finansiering eller upplåtande av lokaler. Kulturella aktiviteter för barn och unga • Aktivt arbete för att utveckla tryggheten i kommunen (ex. TRÖ) • Kommunen har vänorter, samarbetsavtal eller nätverk med kommuner för ett regelbundet, utvecklingsinriktat lärande och erfarenhetsutbyte • Policy för och arbetet för hållbar utveckling där miljö och klimatfrågor dominerar • Kommunens arbete för biologisk hållbarhet och naturmedvetenhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ta fram styrdokument som visar riktningen för kommunens arbete med och samverkan med kultur och frivilligkrafter för att utveckla lokalsamhället. Följ upp. • I policyn för hållbar utveckling. Utveckla den ekonomiska dimensionen i policyn och i hållbarhetsbokslutet. Följ upp.

4. Översikt av poängfördelning

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

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	11	15	75%
1.2	Informeras invånarna om aktuella frågor i politiken?	17	20	84%
1.3	Informeras invånare om resultat?	7	25	28%
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	25	30	83%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	7	10	68%
		67	100	67%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	11	15	70%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	16	25	62%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	12	20	62%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	11	20	54%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	13	20	65%
		62	100	62%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	12	15	80%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	17	25	68%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	14	25	55%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	19	20	96%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	13	15	85%
		75	100	75%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	11	15	70%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	7	10	68%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	10	20	48%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	8	15	54%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	16	20	78%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	14	20	69%
		64	100	64%

5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	11	15	70%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	16	25	64%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	9	15	60%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	11	15	75%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	11	20	53%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	7	10	65%
		64	100	64%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	11	15	70%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	11	20	55%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	14	25	54%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	5	15	34%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	11	15	75%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	7	10	70%
		58	100	58%

7.	Ständiga förbättringar	Uppnått	Max	Procent
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	7	15	47%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	17	25	69%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	11	20	57%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	9	20	46%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	11	20	57%
		56	100	56%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	10	15	65%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	11	15	72%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	14	15	91%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	12	15	79%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	8	10	78%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	11	15	73%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	10	15	68%
		75	100	75%