

Kommunkompassen Analys av Österåkers kommun

2020-12-03 Utvärderare
Märit Melbi, SKR och Anna Marnell, Katrineholms kommun



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Österåkers kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	5
Sammanfattning av resultat	5
Jämförelser.....	7
3. Detaljerad genomgång per område	8
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	8
Område 2 Samhällsutveckling.....	10
Område 3 Styrning och kontroll	13
Område 4 Effektivitet	16
Område 5 Brukarens fokus	19
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	21
Område 7 Arbetsliv.....	24
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	27
4. Översikt av poängfördelning	31

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. Österåkers kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Inledande reflektioner

Det finns flera kommuner som har lagt ut en stor andel av kärnverksamheten i annan regi. Österåker är en sådan kommun. Drygt 40 procent av Österåkers verksamhet utförs av andra huvudmän. För exempelvis äldreomsorgen är andelen drygt 70 procent.

Även om vi ser att beställar-/utförarmodellen tydliggör rollerna och utan att värdera olika organisationsformer noterar vi att detta påverkar möjligheten att i Kommunkompass sammanhang göra jämförelser med andra. Det berör exempelvis frågor där vi värderar kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.

Kommunkompassen utvärderar också kommunens förmåga att samordna kvalitetsfrågorna. Något som blir annorlunda då man inte kan styra andra huvudmäns arbetssätt och anställda utifrån aspekten att man inte har arbetsgivaransvar. Detta är inget kompassen utvärderar men det kan påverka jämförelse med andra.

Utvärderingen

Utvärderingen av Österåkers kommun genomfördes i december år 2020 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 30-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstepersoner i förvaltning och bolag samt fackliga representanter.

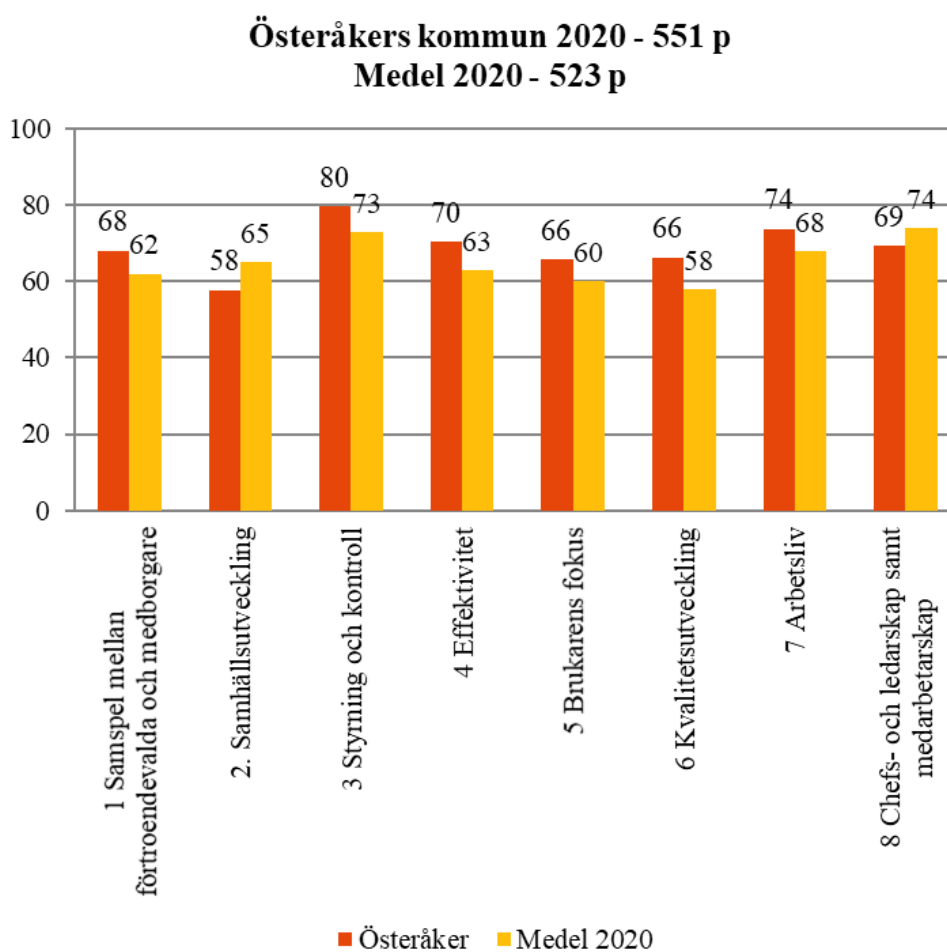
Sammanfattning av resultat

2019/2020 gjordes en revidering av Kommunkompassen. Jämförelser med tidigare år kan göras till stor del, men inte fullt ut. Det är viktigt att ta i beaktande att områdena reviderats och förnyats samt bedömningen på vissa

delfrågor skärpts. Områdesindelningen är också ny. De områden som särskilt utvecklats och reviderats är;

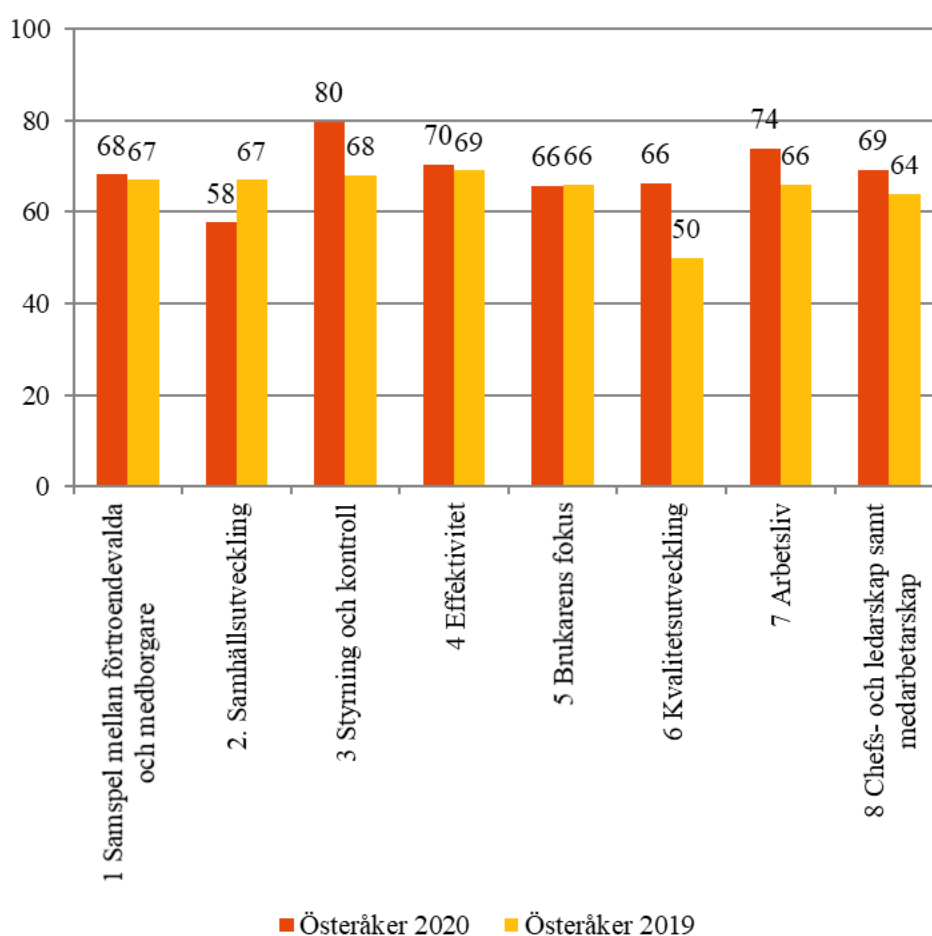
- område 2. Samhällsutveckling (f.d. område 8) Kommunen som samhällsbyggare)
- område 4. Effektivitet (f.d. område 5 Resultat och effektivitet)
- område 6. Kvalitetsutveckling (f.d. område 7 Ständiga förbättringar)
- område 7. Arbetsliv (f.d. område 6 Kommunen som arbetsgivare – personalpolitik).

Nedanstående diagram illustrerar Österåkers poäng jämfört med utvärderade kommuner som utvärderats under 2020.



2019/2020 gjordes en revidering av Kommunkompassen. Jämförelser med tidigare år kan göras till stor del, men inte fullt ut. Det är viktigt att ta i beaktande att områdena reviderats och förnyats samt bedömningen på vissa delfrågor skärpts. Områdesindelningen är också ny.

Nedanstående diagram visar Österåkers resultat 2020 jämfört med utvärderingen 2019.



Jämförelser

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

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	68

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.

Sammanfattning område 1

Kommunen har ingen separat strategi för hur man vill göra medborgare delaktiga, öka inflytandet och ge bra information. Men, visionen med inriktningsmålen ger ändå en fingervisning. Vi uppmärksammade flera intressanta initiativ, de åtta politiska råden, att kommunen har en kombinerad val- och demokratinämnd, trailern för att nå ut till medborgare i alla

kommundelar och att man tester enkäter via QR-koder på olika platser. Vi vill lyfta fram kommunens ambitioner för att nå många och även de medborgare som vanligtvis inte kommer till traditionella träffar. Vi uppmuntrar kommunen att ta ett steg vidare och systematiskt och öppet redovisa dialogerna, inte bara när det gäller planprocesserna, och vad som blir effekterna av dem. Det gäller även medborgarundersökningarna. Fundera över om inte fler politiker borde delta i medborgardialogerna, inte bara kommunalråden. All är ju medborgarföreträdare.

Kommunen har många olika kanaler för att informera sina medborgare, webbplats, sociala medier, nyhetsbrev, Magasin Österåker som även finns som taltidning och gratistidningen Åkersbergs Kanalen där kommunen annonserar. Servicecenter möjliggör såväl fysiska som digitala kontakter. Servicecenter ger också stöd till verksamheter när det gäller kommunikation. En fortsatt utveckling skulle kunna vara ytterligare förbättringar när det gäller information på andra språk. Översättningsfunktionen ger inte det lättlästa stöd som många kan behöva.

Medborgares och andras behov av att ta del av politiska ärenden underlättas av den digitala anslagstavlan som är mycket lätt att hitta på kommunens webbsidor. Kontaktuppgifter till politiker är också lätta att hitta. Det framkom i intervjuerna att nämndsmöten skulle kunna vara öppna men i praktiken är det inte praxis. Ett möjligt utvecklingsområde?

”Året i korthet” och årsredovisningen är den information som ges på webbplatsen om vad kommunen åstadkommit. Här bör även jämförelsetjänsten nämnas, där vi dock saknade jämförelser med andra kommuner. Det kan vara svårt att veta vilken som är den bästa informationen. Men, betydelsen av öppenhet och att på pedagogiskt sätt presentera vad kommunen åstadkommer är viktigt för att motverka ryktesspridning och för att skapa tillit.

Kommunen har förstått allvaret med hot och hat riktade till politiker. Utbildningar och annat stöd finns att tillgå. När det gäller andra former av utbildningar riktade till politiker har vi noterat behov hos politiker som tillträder under pågående mandatperiod.

Vi uppfattade att det generellt finns en mycket stor nöjdhet med förvaltningen stöd till politiken och med de beslutsunderlag som tas fram. Det säkraste sättet

att ta reda på nöjdheten är att göra anonyma undersökningar med vissa intervaller, något som också görs.

Frånvaro av korruption är och har varit avgörande för demokratins framgångar i landet. Österåker har en hög medvetenhet om frågans betydelse vilket framgår av så väl styrdokument som ansvar och arbetsmetoder.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • De åtta råden med representanter från olika intressegrupper är aktiva och ses som en resurs • Testar i viss mån nya former för medborgardialog (trailer, e-tjänst för förslag kring corona) • Bredd av kommunikationskanaler, både digitala och icke-digitala • Arbetet kring trygghet och säkerhet för förtroendevalda • Arbetet för att förebygga jäv, korruption och oegentligheter 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätta utveckla formerna för medborgardialog och redovisa gärna vad de lett till • Transparens och info om resultat på kommunnivå, jämförelser med andra kommuner • Utbildningar för nya förtroendevalda som tillträder senare i mandatperioden

Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för hållbar utveckling • Social hållbarhet • Ekologisk hållbarhet • CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGS LIV OCH KULTUR 	58

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.

Sammanfattning område 2

Mål 6 och visionen ger uttryck för kommunens ambition att utveckla ett långsiktigt hållbart samhälle. Något som också följs upp i års och delårsrapporter. Ett arbete pågår för att få en samlad hållbarhetsstrategi. Arbetet med miljömålen är mest framträdande, det framgår av planer som klimatanpassningsplan, avfallsplan med flera samt att arbetet hålls ihop av en strateg. Däremot menar vi att arbetet med social hållbarhet är lite svårare att få grepp om. Men, vi tycker att kommunens styrgrupper är intressanta exempel på hur man kan hålla samman breda frågor som exempelvis trygghet.

Ett socialt hållbart samhälle definieras som inkluderande, jämlikt och tolerant. Människor är delaktiga i samhällsutvecklingen och känner tillit till samhället. Social hållbarhet handlar om att skapa platser där människor trivs och kan leva ett gott liv, där grundläggande behov tillgodoses och det finns goda förutsättningar att ta hand om sin hälsa.

Definitionen och visionen om det socialt hållbara samhället omfattar väldigt mycket där en kommun är en viktig aktör men inte den enda. Det är ett svårt område där det finns en gräns för hur mycket myndigheter kan gripa in eller förväntas förebygga. Enskilda, företagen, kulturlivet har viktiga roller. Vi har noterat att kommunen än så länge arbetar lite spretigt med social hållbarhet.

Folkhälsa har en koppling till social hållbarhet och kommunen har flera främjande och förebyggande insatser, bland annat uppsökande verksamhet för pensionärer, ”fixar-malte” och inte minst att kommunen tagit det kommunala aktivitetsansvaret på stort allvar. SKRs ”strategi för hälsa” kan vara ett stöd för att identifiera utmaningar och hitta intressanta exempel för att utveckla arbetet vidare.

Vi ser att frågan om social hållbarhet är ett utvecklingsområde som behöver någon form av styrning. Vi saknar ett gemensamt tänk även om vi kan se spridda aktiviteter som toleransprojekt, ”tänkt högt”, samverkan mot

drogberoende, ungdomsmottagning, multihall eller inkluderingsbidrag. Styrgruppen kring trygghet är ett samordnat sätt att hantera trygghetsfrågorna.

Ett sätt att komma igång kan vara att göra en analys och identifiera viktigaste utmaningarna när det gäller social hållbarhet och fakta om dessa för Österåker. Kunskaper finns exempelvis om skillnader i valdeltagande och engagemang kopplat till olika socioekonomiska grupper. Kan den kunskapen byggas på som en utgångspunkt för kommunens långsiktiga arbete, där kommunen är en aktör bland många?

Kommunen har en klimat och energistrategi som också följs upp. Bolagen följer och rapporterar energianvändning och gör hållbarhetsredovisning. För kommunorganisationen finns en ny resepolicy och klimatväxlingsmodell. Omställning till mer webbaserade möten har pågått en längre tid. Kommunen har endast hybridbilar. Vi är osäkra på om kommunen mäter total förbrukning av fossila drivmedel. Det kan vara ett sätt att ha koll på om utvecklingen går åt rätt håll.

När det gäller arbete med att engagera lokalsamhällets klimatpåverkan tror vi att kommunen kan ta en starkare roll som motor. Exempelvis genom nudging¹, utbildningar, utställningar, samarbeten eller på andra sätt.

Kommunen har gjort en behovsanalys när det gäller klimatanpassning och en plan för åtgärder. Den klimat- och sårbarhetsanalys som tagits fram beskriver översvämnings- och skyfallsrisker. Analysen har exempelvis inneburit att projekt stoppats.

När det gäller cirkulär ekonomi och hållbarhet anger kommunen själv att detta är ett utvecklingsområde. Men, nya avfallsplanen ska ha något större fokus kring cirkulär ekonomi än tidigare. Även om vi fick några exempel på aktiviteter, som avtal om återtag av IT-utrustning och återbruksstationens samarbete med en second hand butik bekräftades vår bild vid intervjuerna att cirkulär ekonomi inte varit ett prioriterat område.

Ett hållbart samhälle skapas i samverkan av många. Civilsamhällets organisationer och näringslivet är viktiga aktörer. Kommunen kan på olika sätt stödja och samarbeta för medborgarnas bästa. Österåkers näringslivs- och utvecklingsenhet har många erbjudanden för att stimulera och underlätta för

¹ Nudging = ungefär ”en knuff i rätt riktning”

näringsverksamhet. Tillväxtrådgivning, information om mark och lokaler, företagsträffar, ”en väg in” är exempel.

Även om vi saknade en sammanhållen idé för hur samverkan med civilsamhället ska se ut så finns flera aktiviteter som sker i samverkan. Nattvandring, trygghetspromenader och pensionärer driver träffpunkter är exempel. Vad gäller kulturlivet finns flera samarbetsevenemang. Tillsammans med musikskolor fixas feriejobb för unga musiker. Mycket bra med musikskolans uppsökande verksamhet.

De åtta råden där politiker och tjänstepersoner möter civilsamhällets representanter såg vi som viktiga forum.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Struktur för miljömålsarbetet som även inkluderar bolagen • Struktur för förvaltningsövergripande arbete kring trygghet och säkerhet • Arbetet med ungdomar kopplat till kommunens aktivitetsansvar • Arbetet kring klimatanpassning • Bra med musikskolans uppsökande verksamhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätt det påbörjade arbetet kring ett bredare hållbarhetsarbete • Systematik och samlat grepp kring arbetet med social hållbarhet • Utveckla kommunens roll som motor för att få lokalsamhället att minska klimat-/miljöpåverkan • Arbetet kring cirkulär ekonomi och hållbar konsumtion i den egna organisationen

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 	<p style="font-size: 24pt; font-weight: bold;">80</p>

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.

Sammanfattning område 3

Österåker har en lättbegriplig styrmodell på övergripande nivå, något som flera också bekräftade under intervjuerna. Kanske bör fortsatt fokus vara på att utveckla den professionella styrningen för att driva utveckling och hitta bra indikatorer som stöd i det dagliga arbetet? Intressant med tio-årsplanen som en möjlighet att tänka långsiktigt och reflektera över olika scenarier.

Beställar-/utförarmodellen tror vi ger förutsättningar för att hålla ihop ekonomi och kvalitet på övergripande nivå. Vi uppfattade också att rollerna mellan beställare och utförare är tydliga.

Vi tyckte att styrgrupperna med sina teman var ett intressant grepp för att hantera frågor som många är berörda av. Arbetet med vision 2040 tillsammans med ledarkompass och medarbetarprofilen uppfattar vi som en värdegrundsplattform för kommunen.

Kommunen har sju övergripande inriktningsmål som följs upp i delårsrapport och årsredovisning. Nämnderna sätter resultatmål och indikatorer som kopplar till resultatmålen. Nämnderna kan även sätta andra resultatmål o indikatorer men dessa följs bara upp av nämnd. Varje nämnd och KS följs upp månadsvis. De regelbundna ekonomi-och kvalitetsdialogerna med både politiker och tjänstepersoner säkrar att ekonomi och verksamhet hålls samman.

Kommunens sätt att arbeta med uppföljning och analys uppfattade vi som ganska traditionell. Varje verksamhet arbetar med analyser utifrån sin specialitet. Här finns säkert utvecklingsmöjligheter, något som också bekräftades i intervjuerna. Att bilda analysgrupper kan vara ett sätt.

Vi fick kännedom om att IT jobbar med sk businesscase som ett sätt att ge politikerna beslutsstöd i samband med investeringar i IT och välfärdsteknik. Det lät spännande och kanske något som kan utvecklas vidare?

Vi ansåg också att det systematiska arbetet med intern kontroll var föredömligt. Ett system som utvärderats och utvecklats.

I våra intervjuer uppfattade vi att det fanns ett gott samarbete mellan politiker och tjänstepersoner, likaså mellan olika tjänstepersoner. Ekonomi- och kvalitetsdialogerna framhölls som viktiga forum. Vid sidan av dessa dialoger löser man mindre problem löpande på ett informellt sätt. Beredningsprocessen fick många lovord i intervjuerna. Man har följt upp arbetet med budgetdirektiv genom enkät till politikerna.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydlig och okomplicerad styrmodell som verkar ha satt sig i organisationen, bland annat genom tydlig målstruktur, genomtänkt årshjul och systemstöd (Stratsys) • Långsiktig plan tas fram varje mandatperiod • Styrgrupper för särskilt prioriterade utvecklingsområden • Beställar-/utförarmodellen ger förutsättningar för att integrera mål- och verksamhetsstyrning med ekonomisk styrning • Arbetet med intern kontroll 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätt att utveckla systematiken kring uppföljning och analys och hur det återkopplas till politiken

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 	70

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.

Sammanfattning område 4

Österåkers har en tydlig idé om att konkurrens mellan aktörer skapar incitament för effektivisering. I styrmodellen synliggörs samband mellan resurser och prestationer/resultat under ekonomi-och kvalitetsdialogerna. Program för uppföljning och insyn av privata utförare ska enligt verksamhetsplanen uppdateras under 2020. Vi har inte funnit att det skett och med tanke på att Österåker har så stor andel privata utförare tycker vi att det är en viktig sak. Här kan SKRs stödmaterial komma till användning. [Fullmäktigesprogram, privata utförare - SKR²](https://skr.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/fullmaktigestyrelserochnamnder/fullmaktigeuppdragochutveckling/fullmaktigesprogramprivatautforare.3897.html)

Kommunen arbetar aktivt för att ha koll på befolkningsutvecklingen utifrån de olika verksamheternas behov. Befolkningsprognoserna följs upp månadsvis. Prognoserna ser vi som viktiga underlag för den strategiska planeringen av verksamheterna. Att kommunens verksamheter i dagsläget inte har köer kan vara en bekräftelse på att dessa prognoser haft en effekt.

Vi noterade pedagogcentrum som ett viktigt stöd för skolan när det gäller att utveckla resultat och effektivitet.

Jämförelser används systematiskt på flera sätt. Kommunen deltar bland annat i Kommuns Kvalitet i Korthet, KKiK och gör servicemätningar. Men de rapporter som finns på webben har några år på nacken vilket skapar en känsla av att detta inte är så prioriterat trots allt.

Österåker har valt ut ett antal av de bästa kommunerna att jämföra sig med. På grund av låg skattesats finns också ett intresse från andra kommuner att jämföra sig med Österåker.

Kommunen är tydlig med att investeringar ska tas inom egna medel och finansieras via årets resultat.

Eftersom man inte ser digitalisering som ett självändamål utan som en del av verksamhetsutveckling finns ingen särskild digitaliseringsstrategi. Tid läggs på att förenkla administrativa system som HR och inköp, såväl övergripande som verksamhetsspecifika. Stratsys används nu av hela organisationen.

² <https://skr.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/fullmaktigestyrelserochnamnder/fullmaktigeuppdragochutveckling/fullmaktigesprogramprivatautforare.3897.html>

Styrgrupperna skapar förutsättningar för konstruktiv samverkan mellan verksamheter kring gemensamma och angelägna frågor.

Arbetsmarknadsenhetens tillkomst får ses som ett gott exempel på samverkan kring ett behov.

Frekvent samverkan sker med grannkommuner, regionen, arbetsförmedlingen och med näringslivet, likaså med polis och ideella organisationer. Kommunen har tagit fram riktlinjer för ideellt offentligt partnerskap (IOP). Kommunen har genomfört en lokal överenskommelse (LÖK) om samverkan mellan arbetsförmedlingen, vuxenutbildning och näringsliv med syfte att genom personkännedom göra det lättare att få folk i jobb och därmed minska det ekonomiska biståndet. Samverkan är nödvändig men det kan finnas situationer när kostnaderna för samverkan överstiger nyttan därför är det viktigt att utvärdera effekterna.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Beställar-/utförarmodellen ger förutsättningar för att integrera mål-/verksamhetsstyrning med ekonomisk styrning, och därmed för ett systematiskt arbete kring effektivitet• Långsiktig planering ger förutsättningar för att anpassa verksamheten till den demografiska utvecklingen• Utvecklad samverkan med andra kommuner	<ul style="list-style-type: none">• Systematiskt arbete kring jämförelser med andra kommuner (finns men verkar inte helt uppdaterat)• Aktualisera och arbeta aktivt med fullmäktiges program för mål, riktlinjer och uppföljning gällande privata utförare.• Systematiskt utvärdera extern samverkan ur effektivitetssynpunkt

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	66

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.

Sammanfattning område 5

Målen, enligt styrmodellen ska sättas utifrån ett medborgar-och brukarperspektiv. Målen ska bland annat följas upp via enkäter, brukarundersökningar och dialogmöten. Enligt avtal för upphandlad verksamhet ska det anges vad som ska efterfrågas i brukarundersökningar. Vi såg exempel på verksamheter som använt värdegrundsarbete som ett sätt att bli tydliga med vad man vill med brukarfokus.

Vi menar att Österåkers kommun har brukarfokus där intresset riktas mot att fånga synpunkter och önskemål från brukare via samtal, enkäter, i telefonintervjuer eller på annat sätt. I medarbetarprofil och lönekriterier är

brukarfokus och bemötande en central kompetens. Bemötande följs upp regelbundet.

Trots brukarfokus och brukarundersökningar uppfattade vi att kommunen såg behov av att utveckla formerna för uppföljning och för ökad delaktighet och inflytande. Kanske handlar det om att förflytta fokus från utvärderingar via brukarenkäter till att i ännu högre grad involvera brukare i utveckling av tjänsterna? Brukarenkäter har en inbyggd problematik då det finns ett beroendeförhållande mellan brukare och organisationen. En förflyttning från brukarfokus till brukarens fokus kan innebära att brukare är med i den direkta utformningen av tjänster och service och kanske även i själva utförandet.

Vi har noterat flertal exempel på föreläsningar och utbildningar som tar upp bemötandefrågan. Bemötande värderas i lönekriterier och i förskola kan man utse årets pedagog som ett sätt att synliggöra betydelsen av hur mötet med brukaren blir. Årets pedagog presenteras på kommunens webb-sida.

Tillgång till information och möjlighet till kommunikation är viktigt för brukare. Kommunens kommunikationsfunktion och servicecenter är samlad i en organisation. Kundservice finns även i sociala medier och på webben kan man be att bli kontaktad. Kommunen har förbättrat dessa resultat i Kommunens Kvalitet i Korthet, KKiK efter att servicecenter startade. Servicecenter möjlighet att ge service direkt och fysiskt, via telefon och digitalt tycker vi är bra.

När vi studerar kommunikationskanalerna så menar vi att informationen om tjänsterna som framgår på webb-sidorna en är på en anständig nivå. Varje gång man sökt information får man dessutom frågan om sökningen gav resultat. Ett bra sätt att vidareutveckla informationen. Österåker deltar i ett kommunnätverk som samarbetar för att ta fram ett gemensamt upplägg för presentation och innehåll på webbplatser. Ett bra initiativ.

Jämförelsetjänst finns men det är oklart hur mycket den används. Olika verksamheter arbetar olika för att nå sina brukare. Information till ungdomar som ingår i det kommunala aktivitetsansvaret kommer som broschyr hem men delas även ut på fritidsgårdar. För LSS hittar vi ”klarspråk” på hemsidan och brukares familjer erbjuds att göra besök i verksamheterna för att få en inblick i hur de fungerar.

Vad gäller stöd till barn och unga har en mottagningsgrupp etablerats. Gruppen arbetar även mot andra verksamheter och brukare/anhöriga får lära sig om hur man gör en orosanmälning och vilken hjälp man kan få. Något som lett till fler anmälningar.

Flera verksamheter ser att information/kommunikation på andra språk är ett utvecklingsområde, något vi instämmer i.

Vi noterade några möjligheter för brukare att påverka tjänsternas innehåll och utformning. Exempelvis vid HBTQ-ronder på fritidsgårdarna eller trygghets ronder tillsammans med barn på förskola och i skola. Men vi tror att kommunen kan göra mer. Förflyttning från brukarfokus till brukarens fokus måste innebära att brukare ses som en verklig resurs och inte bara som en mottagare av tjänster och service. Här finns erfarenheter och kunskaper på nationell nivå som kan vara stöd i den utvecklingen. [Brukare och patienter som aktiva medskapare SKR³](#)

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kontakter med kommunen förenklas genom servicecenter och digitala kanaler • Frågan som ställs på webben om huruvida man fått svar på det man sökt 	<ul style="list-style-type: none"> • Vidareutveckla det systematiska arbetet kring utveckling av service och tjänster ur brukarnas perspektiv • Fortsätta utveckla jämförelsetjänsten på webben som en kanal för att ge information om kommunens serviceutbud

Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för kvalitetsutveckling • Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet • Förbättringsarbete • Samverkan för kvalitetsutveckling 	66

³ <https://skr.se/demokratiledningstyrning/stodforattstyraochleda/attledaforresultat/verksamhetsutvecklingmedbrukare.33050.html>

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.

Sammanfattning område 6

Österåker har en tydlig viljeriktning om kvalitet genom vision och inriktningsmål. Genom deltagande i KKiK samt att man strategiskt genomför kommunkompassutvärderingar och startat projekt Sveriges kvalitetskommun och en styrgrupp stärks viljeriktningen ytterligare. De systematiska kvalitets- /och ekonomialogerna är ett bra exempel på hur kvalitetsarbetet kan hållas samman.

I kommunen finns en central stödfunktion som tar fram nyckeltal, lyfter fram och sprider goda exempel. Statistiker har rekryterats för att kunna ge stöd i analysarbetet. Verksamheterna arbetar på lite olika sätt med sitt förbättringsarbete men vi har uppfattat att en metod som prövas handlar om att beskriva och analysera flöden för att på så sätt identifiera förbättringsområden.

Rektorer har startat team för att tillsammans arbeta med sina utvecklingsfrågor. För verksamheter som riktar sig till barn och unga har samverkansgrupper bildats, ofta utgår man från avvikelser i arbetet med förbättringar. Pedagogcenter i skolan uppfattar vi som ett kraftfullt stöd i att utveckla och förbättra arbetsformer och kvaliteten i verksamheterna. Kanske något även för andra verksamheter?

Digitalisering ses som en fråga om verksamhetsutveckling och har inget självändamål. Verksamhetsförbättring genom digitalisering är exempelvis

digital elevhälsoblankett som frigjort arbete för skolhälsovårdens personal, robot för socialtjänsten och VR för ökad livskvalitet i äldreomsorg.

Mycket av förändringskraften och utväxlingen ligger i arbetet med små förbättringar ute i linjen som medarbetarna kan påverka. Innovation är inte rätt rubrik på förbättringsarbetet i kommunen även om pandemin tvingat fram flera innovativa arbetssätt. Vi såg att det fanns en öppenhet för att i förbättringsarbetet pröva och i prövandet kunna göra fel men vi tror att Österåker kan ta större kliv i kvalitetsarbetet genom bland annat användardrivet förbättringsarbete. Kanske med stöd av verktyglådan [Innovationsguiden SKR](#)⁴.

Inom skolan hittar vi flera exempel på intern samverkan för att öka kvaliteten i verksamheterna. För övrigt hittas huvudsakligen exempel där kommunen samverkar med andra utanför, exempelvis i olika chefs- och professionsnätverk. Samverkan med civilsamhälle förekommer också, exempelvis när det gäller flyktingmottagande, nattvandring och träffpunkter för äldre. Däremot inte när det gäller drift av anläggningar.

⁴ <https://innovationsguiden.se/>

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Påbörjat arbete för att kartlägga processer och identifiera förbättringsområden • Etablerade modeller för systematiskt kvalitetsarbete inom både skola och omsorg • Pedagogcenter som resurs för alla skolor • Öppenhet för att pröva nya arbetssätt och för att kunna få göra fel 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätta nyttja digitalisering och annan ny teknik för att förbättra kvaliteten på tjänsterna • Fortsätta utveckla samverkan med civilsamhället för att förbättra service och kvalitet • Utveckla det systematiska arbetet för att stimulera användardriven innovation

Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för ett hållbart arbetsliv • Strategisk kompetensförsörjning • Arbetsmiljö och sjukfrånvaro • Jämställdhet och mångfald 	74

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.

Sammanfattning område 7

HR - modellen "LIVET" beskriver det strategiska arbetet med de olika delarna av arbetslivet för medarbetare i Österåkers kommun. LIVET står för Locka-Introducera-Växa-Engagera-Tack. Till varje område finns rutiner och processer beskrivna. HR har en viktig roll när det gäller implementering i hela organisationen. LIVET är också viktig utgångspunkt för det strategiska kompetensförsörjningsarbetet.

Kompetensutveckling är ett område där kommunen är aktiv och HR har en central roll. Kompetensutvecklingsplaner finns för de olika verksamheterna. Österåker arbetar med kompetensutvecklingsprojekt där exempelvis barnskötare utbildats till förskollärare och vård-och omsorgsanställda erbjuds undersköterskeutbildning. Kommunen verkar för att ge personer som står långt ifrån arbetsmarknaden möjligheter genom s.k. extratjänster.

Kommunen vill ha ett starkt "varumärke" som arbetsgivare och presenterar bland annat intervjuer med anställda på webben och deltar på utbildningsmässor. Vi tror det går att göra mer. Varför inte utse ambassadörer för olika verksamheter eller egna "mässor" där presumtiva intressenter får en inblick i en kommuns intressanta arbeten?

Det är viktigt att tillse att alla medarbetare ges praktiska möjligheter att delta i kompetensutveckling. D.v.s., att organisationsmodellen inte är ett hinder. I en beställar-/utförarorganisation behöver man vara särskilt observant på hur möjligheterna till kompetensutveckling ser ut på utförarsidan, både det som bedrivs i egen regi och hos privata utförare.

Rekryteringsprocessen är strukturerad och samordnad, gäller speciellt vid rekrytering av chefer. Exempelvis kvalitetsgranskar HR alla annonser och har dialog med chefer inför alla rekryteringar. Det finns tydliga strukturer för hur

man ska ta referenser och processen utvärderas genom enkäter till dem som sökt tjänsten. Kommunen tillämpar kompetensbaserad rekrytering som ska säkra jämställdhet och där budskapen i ledarkompassen vävs in.

Österåker erbjuder flera förmåner som friskvårdstimma och friskvårdsbidrag, löneväxling och flexibel arbetstid. I kommunorganisationen finns två personalföreningar, ”allakan” och ”konstförening”. Trots ett strategiskt arbete för att utvecklas som arbetsgivare ser vi inte så många exempel där man försöker marknadsföra kommunen som attraktiv arbetsgivare. Kan exempelvis erfarenheter av pandemin innebära att fler får möjlighet att arbeta på distans? Eller kan man tänka sig att erbjuda möjlighet att pröva nya tjänster?

Årshjulet för arbetsmiljöarbetet är implementerat. Där ryms även frågor om sjukfrånvaron. Arbetsmiljö och sjukfrånvaro diskuteras på APT och det har tagits fram korta filmer som används som diskussionsunderlag.

Medarbetarundersökningar utförs årligen och följs upp med en actionplan på varje enhet. HR har avstämningssamtal med enhetschefer var tredje månad, dessa samtal följs därefter upp med verksamhetscheferna. De vi intervjuade upplevde att det skett stora förbättringar. System där chefen tar personlig kontakt med frånvarande medarbetare har införts och fungerat bra, de har inte upplevts som kontroll.

I policyn för medarbetares lika rättigheter och möjligheter i kommunen framgår att man ska driva ett aktivt och främjande jämställdhetsarbete. HR följer upp riktlinjer, lönekriterier, anställningsvillkor mm. Följs också upp i medarbetarenkäten. Med hjälp av kompetensbaserad rekrytering av chefer ska man rekrytera jämställt.

Kommunen har en policy mot kränkande särbehandling och i jobbannonser framgår att man söker kompetens ”oavsett kön, könsidentitet, ålder etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning eller funktionsnedsättning”. Det är bra och ett första steg men i intervjuerna fick vi inte mer än enstaka exempel på hur denna ambition omsatts i praktiken. I teknisk verksamhet har man exempelvis skapat en inre tjänst för en person med funktionsvariation. Vi är säkra på att det går att göra mer för att öka mångfalden.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydlig modell för HR-arbetet, LIVET • Arbetet kring kompetensförsörjning och kompetensutveckling • Gott internt samarbetsklimat • Goda förutsättningar för friskvård för kommunens anställda • Tillämpad modell för kompetensbaserad rekrytering 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla arbetet med att stärka arbetsgivarvarumärket • Följ upp möjligheter till kompetensutveckling för alla medarbetare, även medarbetare på utförarsidan, både i egen regi och externa

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 	69

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.

Sammanfattning område 8

Ledarkompass och medarbetarprofil utgör en grund för arbetet med chef- och ledarskap samt medarbetarskap. De ingår i kravprofilen vid rekrytering och i utvecklings- och prestationssamtal. Dokumenten har en nyckelroll i arbetsgivarens varumärke och ska vara närvarande i alla rekryteringsprocesser. Dessa dokument är föredömligt korta som möjliggör för alla att ta del av dem.

Medarbetarprofilen har tagits fram i samarbete med facken. I intervjuerna uppfattade vi att implementeringen än så länge inte hunnit sätta så stora spår. Av den anledningen har vi haft svårt att bedöma resultaten av den.

Ledarkompass och medarbetarprofil kan också ses som en uppförandekod och tydliggör förväntningarna. Man arbetar med dokumenten i workshops för att diskutera vad egenskaperna betyder för var och en och för verksamheten. Det är väsentligt att implementeringen med medarbetarprofilen fortsätter. I någon mån kan man säga att styrdokument har ett ”bäst före datum”.

Att leva som man lär kan vara ett av de bästa sätten att visa vilken utveckling man vill se. Kommundirektören betonar chefernas särskilda roll som förebild och ledningsgruppen arbetar med teambuilding där förebildsfrågan ingår. Vi såg en samstämmighet hos de chefer vi träffade om att det i Österåkers kommun är möjligt att testa och få göra fel utan att det ska straffa sig. Det är bra och ett sätt att utgöra en förebild på. Andra exempel på ”god förebild” som nämndes var att man som chef tar ledigt för vård av barn eller föräldraledighet. Man kan också avstå från att köpa konsulttjänster genom att visa att det går att ”göra själv”.

Ytterligare sätt att utvecklas som förebild kan vara att som chef göra sig tillgänglig på olika sätt. Det kan också vara att i alla sammanhang efterfråga det som är centralt i verksamheterna.

Chefers uppdrag tydliggörs genom regelbundna dialoger med kommundirektör och i chefsforum där även bolagschefer deltar. Som stöd för chefer i deras uppdrag finns olika administrativa systemstöd men även bra stöd genom företagshälsovården, genom handledning och ledarskapsutbildningar. Som ny chef kan man få en mentor. Kommunledningsgruppen, förvaltningarnas egna ledningsgrupper och chefsforum är viktiga för stöd i chefsuppdragen.

Vi uppmärksammade framtidsacceleratorn som en intressant funktion och ett viktigt stöd för kommunledningen. Acceleratorns uppdrag handlar om att ge stöd i arbetet med tvärprocesser som exempelvis folkhälsofrågor. Pandemin är

ett konkret exempel där olika tjänstepersoner fick hjälp att utforma det stöd som man behövde i arbetet med pandemin. Kommunen kunde som en effekt snabba upp processen med placering av covidsjuka från sjukhus till boende inom tio dagar. Acceleratorn är också med i arbetet med omvärlds-och invärldsbevakning.

Hur den interna kommunikationen ska gå till sammanfattas i en kommunikationspolicy från 2010. Policyn omfattar även den interna kommunikationen som syftar till ”att skapa insikt, motivation och delaktighet hos medarbetare och förtroendevalda”. Strävan är att förtroendevalda och medarbetare ska få information först för att skapa högre kvalitet i möten med invånare. Flera former för informationsspridning finns. Intranätet och ett nyhetsbrev som går ut till alla medarbetare via e-post. Filmer används för att sprida information. Det finns även en chefswebb på intranätet för stöd till chefen som informationsbärare. Vi vill dock betona att envägs information är en sak, insikt om innehållet och betydelsen av den kräver andra forum.

En tydlig mötesstruktur finns med regelbundna chefsforum och tio arbetsplatsträffar per år. Det finns idag även möjlighet till digitala samarbetsrum på intranätet och nu även via Teams.

I år under corona har informationen till cheferna digitaliserats i stor omfattning, både via utskick men också genom korta digitala genomgångar för att få möjlighet till dialog. När det gäller corona var socialtjänsten väldigt snabba med att kommunicera med de privata utförarna. Även utbildningsförvaltningen är duktiga på att kommunicera med de fristående skolorna utöver kommunikationen med de egna verksamheterna.

Chefsforum och chefsfrukost används för att diskutera utveckling av ledarskap och medarbetarskap. Ett nytt ledarutvecklingsprogram är på gång utifrån fyra teman, ”leda i verksamhet, leda förändring, leda sina medarbetare och leda sig själv” men var inte klart vid utvärderingen. Även ett medarbetarutvecklingsprogram är på gång. Vidareutveckling av ledar-och medarbetarprogram skulle kunna någon form av interna karriärprogram, något som också kan bidra till att öka attraktiviteten som arbetsgivare.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Gediget arbete kring att ta fram nya ledarskapsprofilen • HR-funktionen upplevs som ett bra stöd • Gott internt klimat – chefer som stöttar varandra • Fungerande system för ledningskommunikation, tydlig mötesstruktur med chefsforum och arbetsplatsträffar 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätta etablera nya medarbetarprofilen • Fortsätt arbetet med ledar- och medarbetarutvecklingsprogram • Medvetenhet och strategi kring chefers roll som förebilder

4. Översikt av poängfördelning

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

1. Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	15	20	73%
1.2 Kommunens information till medborgarna	7	10	66%
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	19	30	64%
1.4 Transparens kring resultat	6	10	63%
1.5 Förutsättningar för politiken	22	30	72%
	68	100	68%

2. Samhällsutveckling	Uppnått	Max	Procent
2.1 Strategiskt arbete	11	15	73%
2.2 Social hållbarhet	17	30	58%
2.3 Ekologisk hållbarhet	15	30	51%
2.4 CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGS- OCH KULTUR	14	25	57%
	58	100	58%

3. Styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1 Strategi för styrning	8	10	80%
3.2 Politisk styrning	32	40	81%
3.3 Uppföljning och analys	24	30	81%
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	15	20	76%
	80	100	80%

4. Effektivitet	Uppnått	Max	Procent
4.1 Strategi för effektivitet	17	20	86%
4.2 Jämförelser för effektivitet	20	30	68%
4.3 Nya arbetssätt och ny teknik som ökar effektivitet	20	30	66%
4.4 Samverkan för effektivitet	13	20	66%
	70	100	70%

5. Brukarens fokus	Uppnått	Max	Procent
5.1 Strategi för brukarens fokus	13	20	65%
5.2 Fokus på service	13	20	64%
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	17	20	83%
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	13	20	63%
5.5 Möjlighet att påverka utformningen av de egna tjänsterna	11	20	55%
	66	100	66%

6. Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	15	20	73%
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	15	20	73%
6.3 Förbättringsarbete	18	30	61%
6.4 Samverkan för kvalitetsutveckling	19	30	63%
	66	100	66%

7. Arbetsliv	Uppnått	Max	Procent
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	12	15	83%
7.2 Strategisk kompetensförsörjning	28	40	69%
7.3 Arbetsmiljö och sjukfrånvaro	19	25	78%
7.4 Jämställdhet och mångfald	15	20	73%
	74	100	74%

8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max	Procent
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	15	20	73%
8.2 Högsta cheferna som förebilder	12	20	60%
8.3 Chefers uppdrag	13	20	64%
8.4 Intern kommunikation	17	20	83%
8.5 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	14	20	68%
	69	100	69%