

Kommunkompassen Analys av Östhammars kommun

2022-02-11

Utvärderare Linda Nordberg, SKR, Lenita Karlsson, Karlskrona kommun



Sveriges
Kommuner
och Regioner

Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Östhammars kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	5
Utvärderingen	5
Sammanfattning av resultat	5
Jämförelser.....	6
Sammanfattande kommentarer.....	6
3. Detaljerad genomgång per område	9
Område 1 Samspel mellan förtroendevalda och medborgare	9
Område 2 Samhällsutveckling.....	16
Område 3 Styrning och kontroll.....	22
Område 4 Effektivitet	27
Område 5 Brukarens fokus	32
Område 6 Kvalitetsutveckling.....	35
Område 7 Arbetsliv.....	38
Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	41
4. Översikt av poängfördelning	46

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.

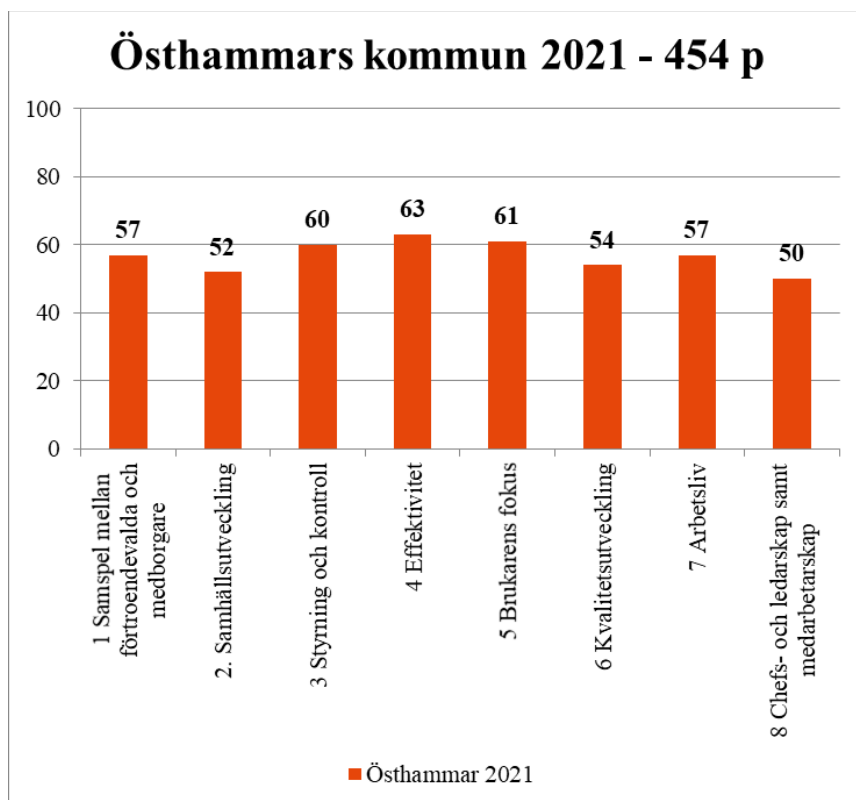
2. Östhammars kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Östhammars kommun genomfördes i november år 2021 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns förtroendevalda, ledande tjänstepersoner och fackliga representanter.

Sammanfattning av resultat

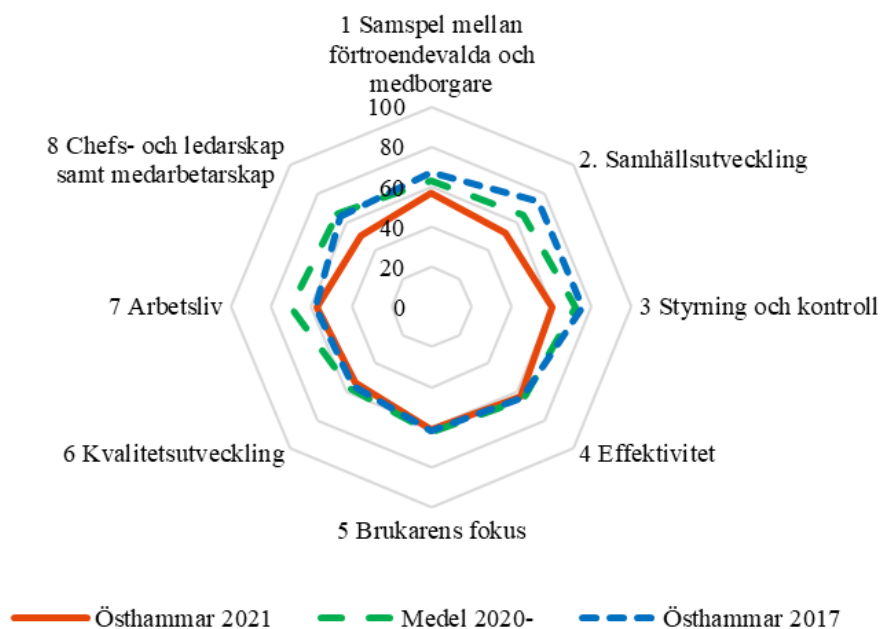
Nedan visas Östhammars totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nästa diagram illustreras Östhammars poängprofil jämfört med den tidigare utvärderingen och jämfört med ett nationellt medelvärde på kommuner som utvärderats sedan 2020.

2019/2020 gjordes en revidering av Kommunkompassen. Jämförelser med tidigare år kan göras till viss 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.

Östhammars kommun (2021) jämfört med ett genomsnitt av alla utvärderingar sedan 2020



Jämförelser

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

Sammanfattande kommentarer

Östhammars kommun är i en utvecklingsfas, både samhällsmässigt och organisatoriskt. De demografiska prognoserna förutsäger ett ökat tryck på välfärdstjänsterna, både vad gäller barn och unga men inte minst de äldre. Det finns även stora investeringsbehov i kommunen eftersom flertalet byggnader i

kommunen uppfördes under 60-70-talet. Förutom de demografiska och investeringsmässiga utmaningarna, lever vi även i en föränderlig värld som bland annat både flyktingkrisen 2015 och pandemin visat oss. Det kräver en agilitet i organisationen; att kunna ställa om med kort varsel på oförutsägbara händelser. För att kunna hantera ovannämnda utmaningar har kommunen omorganiserat sig. Fokus ligger på att ha effektiva processer och öka samverkan mellan de olika sektorerna i kommunen. Eftersom omorganisationen ägde rum för ett drygt år sedan, är kommunen fortfarande mitt i en förändring. Majoriteten av strukturerna finns på plats, likväl som nya arbetssätt som både implementerats och ska implementeras. Den kulturella förflyttningen som också sker, är en process som tar längre tid och av högsta vikt för att utveckla den önskade kulturen som stödjer fastställda visioner, strategier och mål. Ledarna har här en viktig roll som bärare av den förflyttningsvision som ska finnas. Att de har både en gemensam målbild, stöd och verktyg för att tillsammans med medarbetarna kunna göra denna förflyttning, är viktigt för att nå i mål.

Östhammar gjorde en utvärdering 2017. Det är inte fullt möjligt att jämföra den här utvärderingen med den tidigare rapporten i och med att SKR gjort en större revidering av Kommunkompassen sedan dess. Framför allt område två, som knappt är jämförbar. Utvärderingskriterierna är även vässade i den reviderade versionen eftersom hela kommunsverige utvecklas kontinuerligt.

Den sammanfattande bilden vi får är att Östhammar är en kommun som driver ett arbete med de övergripande processerna för att få till en god och ändamålsenlig styrning. Ni är mitt uppe i den utvecklingsresan, där en del av arbetet ännu inte fullt ut implementerat, framför allt längre ner i organisationen. En kontinuerlig kommunikation, dialog och uppföljning med övriga i organisationen är av vikt, både med chefer och medarbetare. Koncernstyrningen kan utvecklas, vilket ni själva också är medvetna om. Att få till en gemensam kultur tar tid och ni är nu i ett skede där ni har ett bra läge att bygga upp en sådan, men det kräver fortsatt arbete.

Det arbete ni gör inom område fyra – Effektivitet – är intressant och ett steg åt rätt riktning. Intrycket är att det finns en tydlig ambition att bedriva en verksamhet effektivt som både utgår från en så låg kostnad som möjligt utan att tumma på kvaliteten. Det är viktigt även här att säkerställa att alla sektorer kan arbeta utifrån de arbetssätt som tagits fram och att verksamheterna får reellt stöd i sitt planerings- och budgetarbete, inklusive uppföljningen.

Inom område sju och åtta pågår ett utvecklingsarbete, särskilt utifrån kompetensförsörjningsstrategin som ger ett bra underlag att utgå ifrån och en bra handlingsplan att arbeta efter. Uppfattningen är att ni är medvetna om era utmaningar som ni också arbetar med. Arbetet med medarbetarskapet blir en viktig faktor i att knyta ihop hela organisationen än mer för att jobba gentemot samma mål i kommunen där man utgår från medborgarnas behov och för att arbeta att bli en mer attraktiv arbetsgivare.

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	57

Allmänt

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

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

Strategi för demokratiutveckling och information

Ett av Östhammars fyra strategiska inriktningsområden är *"En öppen kommun"* som beskriver kommunens förhållningssätt och öppenhet gentemot medborgarna. Det strategiska målområdet har även ett antal nyckeltal från SCB:s medborgarundersökning kopplade till sig för att följa upp hur väl kommunen fyller målet. För att rent praktiskt arbeta med demokratiutveckling

och utveckla medborgarnas möjlighet att delta i beslutsfattandet, gav fullmäktige 2021 förvaltningen ett riktat uppdrag kring att stärka medborgarnas möjlighet att vara delaktig i samhällets utveckling. Förutom en framtagna plan kring aktiviteter som ska förstärka medborgarnas möjlighet till delaktighet, deltar Östhammar även i SKR:s projekt *Medborgardialog som en del i organisationens styrning*. Att delta i projektet är en bra utgångspunkt för att få demokratiarbetet att verkligen bli en del av det ordinarie verksamhetsutvecklingsarbetet inom alla sektorer och alla verksamheter.

På övergripande nivå har kommunstyrelsen ett mål kopplat till demokratiarbetet. Detta mål bryter alla berörda sektorer, verksamheter och enheter ner till egna delmål, styrtal och aktiviteter. Det är svårt att få en bild av hur nämnderna arbetar med målet i uppföljningen, trots att de har brutit ner målet. Är demokratiarbetets riktning tydlig i hela kommunen och får de förtroendevalda en helhetsbild av hur kommunen i sin helhet arbetar för att vara en öppen kommun där delaktighet förespråkas? Sunne, Piteå och Ängelholm är tre kommuner som arbetar systematiskt och strategiskt med medborgardialog.

Den övergripande strategin kring information till medborgarna sammanfattas i kommunens kommunikationspolicy. Kopplat till den finns riktlinjer och råd för sociala medier i Östhammars kommun. Därtill hänvisar man till riktlinjer för Östhammars kommun som ska precisera bland annat ansvarsfördelning samt lagar koppla till detta och dess betydelse. Dessa riktlinjer hittade vi dock inte. En tydlig strategi/riktlinjer och systematik kring information och kommunikation var ett utpekat utvecklingsområde under senaste Kommunkompass-utvärderingen. Kommunikationspolicyn håller för tillfället på och revideras. Utvärderarna ser det som fördelaktigt att ovannämnda riktlinjer revideras i samband med detta för att både konkretisera policyn samt uppdatera beskrivningen av de kanaler som kommunen arbetar med idag och i vilket syfte. Tänk gärna på att en tydlig återkommande uppföljning och analys av de anslag som lyfts i den kommande policyn är viktig för dels att se på resultatet som uppnås, dels för att vid behov revidera innehållet i policyn och eventuella riktlinjer och råd kopplat till den. Västerås och Norrköping är två kommuner som har en god struktur på sitt kommunikationsarbete.

Kommunens information till medborgarna

Huvudkanalen för den digitala delen av kommunens information är hemsidan, men även Facebook används för att visa vad som är på gång i kommunen. Även

Youtube används för att informera om vissa större projekt, särskilt kring exploateringsprojekt. Kanalen uppdateras var fjortonde dag och klippen brukar dra intresse. Östhammar använder även sig av annonsblad till hushållen och annonserar regelbundet i lokala tidningen. Kommunen ska även göra ett direktutskick till hushållen i Östhammar. Bilden kommunen har är att det tryckta formatet går hem hos majoriteten av medborgarna. Floran av informationskanaler var även under förra utvärderingen en styrka i kommunen.

För tillfället har man inget sätt att utvärdera användningen av hemsidan eller andra informationskanaler. Kommunen ser för tillfället över möjligheten att ha ett analysverktyg för hemsidan. Här finns det ett värde att säkerställa att rätta kanaler används, kanske komplettera den kommande reviderade versionen av kommunikationspolicyn med en tydlig tanke om uppföljning och analys av informationskanalerna. Vilka kanaler fungerar bra för vilken grupp, vilka når vi och vilka når vi inte? Vad kan vidareutvecklas? Hur ska arbetet följas upp?

Majoriteten av alla kallelser, handlingar och protokoll finns publicerat på hemsidan. Bygg- och miljönämndens finns dock inte, vilket utvärderarna utgår ifrån att det handlar om storlek på handlingarna? Därtill fanns det ett antal andra handlingar och protokoll som saknades om en slumpmässigt ser över nämndernas webbsidor. Även Trygg i Östhammars handlingar och protokoll saknades. Säkerställ att rutinerna kring publicering av kallelser, handlingar och protokoll fungerar som det ska. Kommunen har ett intranät – Ines – som även är öppet för allmänheten på kommunens hemsida.

Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken

En förtroendevald måste ha kontaktvägar öppna mot medborgarna i kommunen. En styrka i Östhammar är att alla förtroendevalda har en kommunal e-postadress som finns publicerad på kommunens hemsida, vilket bidrar till en tillgänglighet och öppenhet.

I Östhammar finns flera olika sätt att ställa frågor till eller föra dialog med politiken. Du som medborgare kan lämna in en medborgarmotion via en e-tjänst och ifall du hellre vill ställa en fråga till de förtroendevalda kan du antingen ställa en fråga som besvaras av någon på kommunfullmäktiges sammanträde eller ställa en fråga direkt till de politiska partierna via en annan e-tjänst. Östhammars kommun har även tagit fram en app för ungdomarna där man samlar både matnyttig information för målgruppen samt de olika sätten de kan tycka till. Kommunen har sedan flera år tillbaka utvecklingsgrupper i de olika

orterna. Uppfattningen är att de fungerar olika bra varför även kommunen initierat ett arbete kring hur man kunde utveckla grupperna. Därtill har kommunen även det kommunala pensionärsrådet och det kommunala rådet för funktionsnedsatta (ett sammanslaget råd) som består av förtroendevalda och representanter från pensionärsföreningar och föreningar som driver funktionshinderfrågor. Som även tidigare nämnts, har fullmäktige gett ett övergripande uppdrag om att stärka delaktigheten i kommunen.

Den sammanfattande bilden utvärderarna får är att det finns en tydlig ambition och vilja sedan länge tillbaka att ge medborgarna möjlighet att göra sin röst hörd i kommunen. Kommunen har själv uppfattat att arbetet behöver vidareutvecklas i sin form för att säkerställa att det blir ett arbetssätt som genomsyrar hela organisationen och verkligen bidrar till delaktighet och medskapande. Det är mycket positivt att det är ett uppdrag initierat av politiken. För att lyckas med att utveckla delaktigheten i kommunen behöver de förtroendevalda stå bakom det, vilket utvärderarna uppfattar stämmer för Östhammar. Först då finns det en reell möjlighet för arbetet att bli en ordinarie del av verksamhetsutvecklingen i kommunen, ett arbetssätt som är förankrat i hela organisationen. Ale kommun med både sitt ortutvecklingsarbete samt Ale i 360 grader kan fungera som goda exempel för Östhammar, om man vill se på en annan kommun med en tydlig ambition kring demokratiutveckling som också är präglad av flertalet orter i kommunen.

Transparens kring resultat

Vad får jag som medborgare för mina skattepengar? Vilka resultat och vilken kvalitet är det på tjänsterna som kommunen levererar? För att kunna få svar på dessa frågor idag är medborgarna hänvisade bland annat till kommunens årsredovisning, Skatteollen samt en länk till KKiK-resultaten i Kolada. Det finns även en tanke att informera om detta i broschyren som kommunen ska skicka ut till samtliga hushåll. En årsredovisning är ofta förhållandevis svåräst för en icke-insatt person och länkar till Kolada kan också vara relativt svårtolkade. Önskvärt hade varit att kommunen på ett mer tillgängligt sätt delgivit medborgarna denna information, exempelvis kortversioner eller enklare format anpassat för medborgarna, kompletterat med flera verksamhetsresultat samt även jämfört resultaten med andra liknande kommuner. Detta påpekades även i senaste utvärderingen. Burlövs kommun kan här fungera som ett gott exempel som presenterar sina KKiK-resultat på ett bra sätt där man kan ta del av olika resultat men också se hur kommunen ligger till i förhållande till

grannkommunerna. Därtill finns det ett värde av att komplettera en sådan tjänst med kommentarer till måluppfyllelsen och vilka åtgärder man vidtagit utifrån resultaten. Här kan Tomelilla kommun fungera som gott exempel som både beskriver sina resultat och hur de arbetar utifrån resultatet. Det finns ett pågående arbete i Östhammar kring en jämförelsetjänst på webben. Även den kan hjälpa medborgarna att få en tydligare bild av vilka resultat som kommunen slutligen presterar.

Förutsättningar för politiken

I början av en ny mandatperiod får de förtroendevalda i Östhammar en grundläggande utbildning. Utöver detta erbjuder också nämnderna i viss mån verksamhetsspecifika utbildningar. Nya förtroendevalda som börjar sitt uppdrag under mandatperioden erhåller dock inte samma utbildning utan här ligger det mer på respektive parti och nämnd att ge stöd och utbilda. Det finns ett värde att säkerställa att nämnderna har ett tänk och en systematik kring hur de introducerar sin verksamhet och de reglementen som styr den verksamheten på passande sätt till sin nämnds förtroendevalda. Det är även av värde att säkerställa att förtroendevalda som väljs in mitt i mandatperioden får stöd och utbildning, kanske via en digital utbildning? Österåker är en kommun som tagit fram en webbaserad utbildning för sina förtroendevalda och Nacka kommun har samlat all information som berör de förtroendevalda på webben på en specifik ingång.

För att vidareutveckla och förbättra utbildningen som kommunen erbjuder, skickar flera kommuner, bl.a. Vallentuna, ut en utvärdering till de förtroendevalda kring både utbildning och samspel mellan förtroendevalda och tjänstepersoner. Kanske även något för Östhammar för att upprätthålla det goda samspelet mellan grupperna och säkerställa kompetensen hos de förtroendevalda?

För att som förtroendevald kunna prioritera och fatta beslut krävs bra beslutsunderlag. Bilden som ges vid utvärderingen är att det finns en enhetlighet kring beslutsunderlag genom den centrala hanteringen. Man har byggt upp en struktur med gemensamma mallar, en tjänstemannahantering innan ärenden går vidare för beslut. På ordförandeberedningen kontrollerar man handlingarna så att allt är i ordning.

Hot och hat gentemot förtroendevalda har ökat i Sverige under senaste åren, varför tydliga riktlinjer, råd och stöd till förtroendevalda är viktiga. I samband

med utbildningen i början på en mandatperiod erbjuds de förtroendevalda en utbildning kring hot och hat. I övrigt hanteras säkerhetsfrågorna till stor del av partierna. Det finns inga framtagna riktlinjer kring kommunens ansvar vad gäller hot och hat gentemot de förtroendevalda. Lagstiftningen för förtroendevalda och anställda kring arbetsmiljö skiljer sig åt, varför det är viktigt att tydliggöra vilket ansvar kommunen åtar sig gällande förtroendevaldas trygghet. Med det sagt så uppfattar de förtroendevalda att de får stöd från kommunen vid eventuella hot och vet vem de ska vända sig till om en situation uppstår. Kommuner som tydliggjort kommunens ansvar vad gäller deras demokratiska uppdrag är bland annat Uppsala och Lysekil.

Kommunen har ett framtaget reglemente för att motverka korrupktion och mutor som främst följs upp genom de kontrollpunkter som finns i den interna kontrollplanen. Reglementet tydliggör vad som gäller i kommunen och hur förtroendevalda och medarbetare ska agera i olika situationer. Eftersom reglementet är från 2013, kunde en aktualitetsprövning vara på plats. Finns det behov av att säkerställa att reglementet är känt i hela organisationen och fortfarande fungerande i den nya organisationen? Är länkarna, riktlinjerna och policyerna som den hänvisar till fortfarande aktuella?

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>En uttalad ambition och plan för att utveckla medskapande och delaktighetsarbetet på ett systematiskt sätt i kommunen</p> <p>Kommunikationspolicy som nu ska revideras</p> <p>Flertalet olika vägar att nå olika grupper av medborgare, som exempelvis utvecklingsgrupperna</p> <p>Öppet intranät – bidrar till en öppenhet gentemot medborgarna</p> <p>Flertalet olika kanaler att kontakta en förtroendevald och möjlighet att ställa fråga eller komma med förslag till kommunen</p> <p>Central hantering av beslutsunderlag som bidrar till enhetlighet</p>	<p>Säkerställ nämndernas och verksamheternas delaktighet i demokratiutvecklingsarbetet</p> <p>Knyt ihop styrdokument som finns kopplat till information och kommunikation för att utveckla, systematisera och tydliggöra kommunikationsarbetet</p> <p>Följ upp kommunikationskanalerna och hemsidan – vad fungerar och vad kunde utvecklas?</p> <p>Säkerställ att handlingar, kallelser och protokoll är tillgängliga för medborgarna på webben</p> <p>Utveckla sätten att på ett enkelt och lättillgängligt sätt informera kring ekonomi- och verksamhetsresultat till medborgarna – gärna i jämförelse med andra kommuner</p> <p>Uppföljning av de förtroendevaldas nöjdhet kring bl.a. utbildning, samspel etc.</p> <p>Tydliggör ansvaret för de förtroendevaldas trygghet</p> <p>Se över riktlinjerna kring mutor och korruption – behöver de uppdateras?</p>

Område 2 Samhällsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för hållbar utveckling• Social hållbarhet• Ekologisk hållbarhet• CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGSLIV OCH KULTUR	52

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.

Strategi för hållbar utveckling

Ett av kommunens strategiska inriktningsområden är *"En hållbar kommun"*. Nämnderna bryter ned inriktningsområdet till mål kopplat till deras verksamheter för att definiera hur de arbetar för att uppnå ett hållbart samhälle, vilka ser olika ut beroende på vilken nämnd gjort tolkningen. Fullmäktige har även antagit ett antal hållbarhetslöften, främst kopplat till miljön, som utgår från Länsstyrelsens regionala åtgärdsprogram *"Färdplan för ett hållbart län"*. Därtill följer kommunen ett 16-tal nyckeltal kopplat till Agenda 2030. Nyckeltalen ger en bild av hur utvecklingen mot ett hållbart samhälle ser ut i hela det geografiska området. Med andra ord inte bara kommunens arbete utan även andra aktörers agerande i utvecklingen mot ett hållbart samhälle. Östhammar har även två policy-dokument; ett för social hållbarhet och ett för ekologisk hållbarhet.

För en icke-insatt kan det vara svårt att få en helhetsbild av kommunens arbete för en hållbar utveckling. Det är tydligt att det sker flera aktiviteter och åtgärder på olika håll i kommunens organisation, men frågan är om det finns en tydlighet kring hur allt hänger ihop och huruvida parallellspår kan uppstå? Vad betyder *En hållbar kommun* för Östhammars kommun? Utgår arbetet från en nulägesanalys för Östhammars kommun, vad är det strategisk mest viktiga att satsa utifrån ett hållbarhetsperspektiv? Hur involveras medborgarna, företagen, de kommunala bolagen, civilsamhället i arbetat att prioritera och arbeta för det mest väsentliga för Östhammar? Eftersom kommunen har ett övergripande strategiskt inriktningsområde kring hållbarhet, kunde man fråga sig ifall det istället vore värt att knyta ihop de två policy-dokumenterna till det istället för att ha dem som två separata dokument som även saknar uppföljning? Gällivare kommun är ett gott exempel vad gäller nulägesanalys för att ringa in kommunens största utmaningar. Växjö och Mora är två kommuner som arbetat in hållbarhet på ett bra sätt i sin styrning.

Social hållbarhet

Ett socialt hållbart samhälle är ett jämställt och jämlikt samhälle utan orättfärdiga skillnader där människors lika värde står i centrum. Det sker ett antal aktiviteter inom detta område i Östhammar inom de olika sektorerna som vi ska fördjupa oss lite grann i.

Tittar man på Östhammars arbete med att främja inkludering och motverka utanförskap lyfter kommunen upp ett antal olika exempel på pågående aktiviteter; kommunens arbete utifrån sitt uppdrag som ett finskt förvaltningsområde, ett antal projekt som kommunen finansierar för att hjälpa nyanlända in i samhället samt riktade insatser att få folk in på arbetsmarknaden. Ett ytterligare exempel som är värt att nämna i detta sammanhang är de överenskommelser kommunen årligen gör med Östhammarshem om tilldelningen av bostäder till kommunen i ändamålet bostadssociala kontrakt. I överenskommelsen ingår att kommunen själv kan välja riktning för vilken målgrupp som ska prioriteras, exempelvis nyanlända, personer i ekonomisk eller social utsatthet osv. som väntar på att få ett förstahandskontrakt.

Det uttalades en förhoppning om att man genom omorganisationen till en förvaltning kunde beröra frågor kopplat till social hållbarhet på ett bättre och mer samlat sätt i organisationen. Även här kunde en utförlig nulägesanalys vara behjälplig för att se vilka aktiviteter som pågår idag och vad som kunde

prioriteras framgent. Uppföljningen av vilka effekter satsningarna inom exempelvis inkluderingsarbetet och folkhälsoarbetet ansågs även kunna förbättras och utvecklas, både av utvärderarna och av intervjuade. En funktion som folkhälsostrateg har precis inrättats, vilket kan stötta kommunen i arbetet att vidareutveckla och följa upp det som redan idag pågår inom den sfären.

Trygghetsarbetet i Östhammars kommun utgår från Trygg i Östhammars kommun (TRÖ) som är ett råd i samarbete mellan Östhammars kommun, Polisen, Sandvik Coromant AB, Forsmarks Kraftgrupp AB, kvinnojouren Freja och Svenska Kyrkan. Utöver detta är tryggheten även en viktig aspekt i den fysiska planeringen i kommunen. Exempelvis görs årliga trygghetsvandringar och nulägesanalyser över lekplatser för att höja trygghetskänslan samt ett antal projekt där man arbetar för förstärkt belysning. Trygghetsarbetet följs även upp årligen och uppfattas som en viktig fråga både hos kommunen och hos medborgarna.

Jämlikhet betyder att alla medborgare ska ha samma möjligheter till god service, utbildning och omsorg i kommunen. Det kan utgå från ålder, kön, sexuell läggning, bostadsområde osv. Här har kommunen ett antal olika strategier och policyn framtagna för att arbeta för att uppnå en jämlik kommun. Som exempel kan nämnas strategin för jämställdhetsintegrering som kommunen haft sedan 2016. Enligt den ska all relevant statistik kopplad till kommunfullmäktiges mål, nämndmål och verksamhetsmål samlas in och redovisas könsuppdelad, vilket uppfattas ske. Därtill har kommunen både en policy och strategi för integration, policy för tillgänglighet samt verksamhetsspecifika planer mot diskriminering och kränkande behandling. Majoriteten av dessa dokument beskriver även hur uppföljningen ska ske, bland annat nämns en tillgänglighetsrapport samt ett hållbarhetsbokslut. Utvärderarnas fundering är hur styrande dokumenten är i och med att vissa av dem är rätt gamla (tillgänglighetspolicyn är från 2009) samt att arbetssättet som beskrivs kring uppföljning, inte sker idag? Kunde det finnas ett värde att ta ett helhetsgrepp kring Östhammars jämlikhetsarbete och se över hur det idag ser ut och uppdatera, revidera och utveckla det som är väsentligt samt slutligen ta bort sådant som spelat ut sin roll? Här kan Huddinge kommuns och Botkyrka kommuns jämlikhetsarbeten fungera som ett gott exempel.

Ekologisk hållbarhet

2019 skrev kommunen under *Färdplan för hållbart län* som Länsstyrelsen tagit fram tillsammans med Uppsala läns miljö- och klimatråd. Färdplanen innehåller ett antal åtgärdsprogram med tre olika temaområden; *Minskad klimatpåverkan*, *Ekosystem och biologisk mångfald* och *Vatten*. Inom temaområdena pekas ett antal konkreta åtgärder ut som kommunen åtar sig att göra för att minska klimatpåverkan. Hållbarhetslöftena delas ut till ansvarig sektor att arbeta med. Dessa följs upp och rapporteras regelbundet till Länsstyrelsen.

Ser man på kommunens arbete att minska den egna organisationens klimatpåverkan, sker vissa aktiviteter som till exempel ett arbete med den egna fordonsflottan och minskad energianvändning i kommunala byggnader och lokaler. Även vissa energi- och utsläppskrav ställs i de upphandlingar som kommunen bedömt det är möjligt och rimligt. Det sker även aktiviteter på sektorsnivå.

Det finns även en energiplan i kommunen. Denna är dock från 2003 vilket gör att det finns anledning att se över den utifrån aktualitet. Idag har kommunen ingen klimatanpassningsplan. Däremot har kommunen precis tagit ett beslut om att en plan nu ska tas fram.

För att stödja Östhammarsborna och näringslivet i hur de kan minska sin egen klimatpåverkan, erbjuder kommunen avgiftsfri klimat- och energirådgivning via ett länssamarbete med Uppsala kommun och de andra kommunerna i länet. Återvinningscentraler finns även på ett antal ställen i kommunen.

Att närma sig cirkulär ekonomi innebär att kommunen i prioriterad ordning strävar efter att så långt det går minimerar inköp, främjar återbruk och prioritera återvinning före skapande av avfall. Det handlar om att rikta in sig på den egna verksamheten och föregå med gott exempel, men även att samverka med externa aktörer för att förändra beteenden hos i t.ex. näringslivet och hos de enskilda Östhammarsborna. Förutom de tidigare nämnda återvinningscentralerna, håller kommunen nu på att utveckla Fritidsbanken där man kan lämna överbliven sportutrustning som sedan kan lånas ut till kommunmedborgare. Östhammar har även ett samarbete med Upplandsstiftelsen där man kan låna ut viss utrustning som bergborr och slätterbalk.

Sammantaget finns det möjlighet att utveckla både kommunens strategiska arbete att minska den egna organisationens klimatpåverkan och utveckla det cirkulära tänket samt att stötta medborgarna och näringslivet i detta, vilket även kommunen själv konstaterat.

Civilsamhälle, näringsliv och kultur

Som tidigare nämnt finns det i Östhammar utvecklingsgrupper i de lokala orterna för att involvera och stötta utvecklingen av lokalsamhället. Utvärderarna uppfattar att det finns en tydlig ambition att samverka med de olika orterna och stötta dem i att utvecklas utifrån deras specifika behov och förutsättningar. Mellan 2016-2019 hade kommunen ett framgångsrikt projekt– *Attraktiva och levande orter* – en samverkansform som bedrevs tillsammans med lokala krafter för att stärka attraktiviteten. Ett gott exempel på samverkan tillsammans med lokala krafter! Här är det av vikt att ta med sig lärdomarna från projektet i framtida projekt, kan upplägget eller delar av upplägget användas igen? Vad fungerade bra och vad kunde man utveckla? Vingåkers kommun kan fungera som ett gott exempel kring ortsutveckling tillsammans med civilsamhället och hur man kan använda sig av deras kraft i skapandet av tjänster och utveckling.

I april kommer Kommunfullmäktige att anta en ny tillväxtstrategi, där samverkan med berörda aktörer, både privata, ideella, kommunala och statliga lyfts upp som en nyckel för att få en livskraftig och levande kommun. Den befintliga tillväxtstrategin antogs 2015. I strategin lyfts även näringslivet upp som en nyckel för framgång. Sedan tidigare har kommunen ett antal stöd för företagare som exempelvis nyföretagarrådgivning genom Nyföretagarcentrum samt företagslots. Däremot var det svårt att hitta information om det på kommunens hemsida. Frågan blir ifall kommunen når ut med det stöd som man ger företagare i kommunen eller ifall det finns behov att se över kontaktvägarna till företagarna? Ser man på SKR:s Insikt-mätning pekar även den ut att det finns lite utvecklingspotential inom området.

För att främja ett rikt kulturliv pågår ett antal satsningar med särskilt fokus på barn och unga samt 70+-are. Kommunen har även i samverkan med SKB AB en satsning på att ge stöd för aktiviteter i kommunens kulturhus, Kulturlyftet Storbrunn.

Sammanfattningsvis ser utvärderarna att det finns ett tänk kring att ha en levande kommun i de olika orterna, trots de geografiska utmaningarna och även utmaningen med representativiteten hos de man samverkar med. Även här kan

tillväxtstrategin stötta och bidra till utökad och förbättrad samverkan med aktörer i Östhammar för att få ett levande samhälle, vilket även tydligt är kommunens ambition. Säkerställ därför förankringen av den nya tillväxtstrategin både internt i organisationen samt externt hos andra aktörer för att fungera som både språngbräda och stöd i att ta ytterligare steg.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Hållbarhetsaspekterna finns med i styrningen</p> <p>Regional samverkan kring vissa delar inom hållbarhet</p> <p>Trygghetsarbetet tydlig utpekat som strategiskt viktigt, är återkommande och följs upp regelbundet</p> <p>Det ekologiska hållbarhetsarbetet som utgår från bl.a. Länsstyrelsens Färdplan - strategiskt och uppföljningsbart</p> <p>Tydlig ambition att samverka med de olika orterna och stötta dem i att utvecklas utifrån deras specifika behov och förutsättningar</p> <p>Tillväxtstrategin som stöd för att utveckla kommunen i samverkan med andra aktörer</p>	<p>Se över hur hållbarhetsarbetet kan knytas ihop än mer – en tydlig riktning med kommunens hållbarhetsarbete</p> <p>Utgå från en nulägesanalys för att identifiera de viktigaste områdena för kommunen</p> <p>Tydligare röd tråd kring det sociala hållbarhetsarbetet i kommunen</p> <p>En samlad, mer strategisk och uppdaterad strategi/tänk kring jämlikhetsarbetet</p> <p>Inkludera och samverka med övriga aktörer i samhället samt bolagen för att främja och utveckla hållbarhetsarbetet</p> <p>Fortsätt stötta både medborgarnas och kommunens egna klimatarbete och omställning till en cirkulär ekonomi</p> <p>Säkerställ förankringen och kontinuerlig uppföljning av den nya tillväxtstrategin både internt och externt</p>

Område 3 Styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för styrning• Politisk styrning• Uppföljning och analys• Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson• Koncernstyrning	60

Allmänt

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

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

Strategi för styrning

Östhammars kommun har en styrmodell som uppdaterades 2021 då även en utvärdering av den gamla styrmodellen gjordes. En ytterligare förändring är den större omorganisation som skett samtidigt, där fem förvaltningar gick samman till en förvaltning. Syftet med detta är att kostnadseffektivisera tjänstemannaorganisationen samt att förenkla ett system-/processtänk i kommunen kring uppdrag som berör flera olika sektorer/verksamheter. En annan orsak är att medarbetarskapet ska lyftas fram tydligare. Kommunens bolag och stiftelse nämns även i styrmodellen som berörda av modellen. Både kommunen och utvärderarna uppfattar att de dock inte styrs av detta idag och är inte en tydlig del av koncernen.

Den nya styrmodellen har inte hunnit få genomslag i hela organisationen. Den nya modellen rullades ut mitt under pandemin, samtidigt som även omorganisationen ägde rum.

Tanken att omorganisationen ska förenkla samverkan sektorer/verksamheter emellan, är känd hos de flesta. Däremot hade detta inte ännu aktualiserats. Utvärderarna ser att en kontinuerlig uppföljning och dialog med chefer på samtliga nivåer kring både omorganisationen och den nya styrmodellen behöver prioriteras och ske så att de nyttor man förväntar sig av den, även kan ske. Vad har fungerat, vad behöver kommuniceras, förtydligas, revideras?

Politisk styrning

Den politiska styrningen i Östhammar utgår från de fyra strategiska inriktningsområdena som kommunfullmäktige pekade ut. De strategiska områdena är av samhällsutvecklingskaraktär och följs upp genom ett antal styrtal kopplade till dem. Kommunens ambition att ha ett begränsat antal mål med rätt fokus och begränsat antal inriktningsområden är riktigt. Detta var ett område kommunen var stark inom även 2017. Arbetet konkretiseras genom nämndernas respektive målsättningar där de bryter ned de strategiska inriktningsområdena med tillhörande styr- och måltal. Berörda sektorer ska därefter bryta ned dessa inom sina verksamheter och enheter för att skapa den röda tråden från fullmäktige ända ned till medarbetaren. Eftersom inriktningsområdena är av samhällsövergripande och mer långsiktig karaktär är det viktigt att nämndernas mål blir så konkreta som möjligt och fokuserar på det som är de största utmaningarna för just den nämnden. Här kan man fortsätta utveckla och stötta nämnderna i att spetsa till målen. De ska fokusera på det mest väsentliga för just dem utifrån både politiska prioriteringar samt verksamhetsresultaten och även specificera målsättningen (vilka resultat och vad vill vi uppnå?).

Ser man på kopplingen mellan målstyrningen och den ekonomiska styrningen, får utvärderarna uppfattningen att man under det senaste året arbetat rätt mycket med att förbättra kopplingen mellan dessa. Detta har man gjort genom att bland annat skruva i själva budgetprocessen och budgetuppföljningsprocessen. Som stöd till detta har man tagit fram en ny resursfördelningsmodell, sett över själva årshjulet samt även tagit hjälp av RKA:s effektivitetsnyckeltal. Utvärderarnas uppfattning är att arbetet bidrar till en tydligare koppling mellan mål och budget

på övergripande plan. Nästa steg är att stötta enheterna med detta så man även där kan på ett bättre sätt koppla målen med budget.

I samband med framtagandet av en ny tillväxtstrategi ska kommunen också ta fram en ny vision. Visionen har tagits fram tillsammans med de förtroendevalda och medborgarna. Nästa steg blir att förankra den även till medarbetarna som idag inte deltagit i arbetet med framtagande av visionen. Utvärderarna uppfattar att Östhammars kommun varit framgångsrika med att både förankra och få kommunens värdeord att bidra till en gemensam grund att stå på. Kanske värt att i arbetet med att sprida visionen, utgå från hur man fått värdegrunden att leva i organisationen.

Uppföljning och analys

Uppföljning sker tre gånger per år då även måluppfyllelse och analys till viss del finns beskrivet i dokumenten, särskilt vad gäller det ekonomiska resultatet. Det finns ett gemensamt underlag för rapportering och hur den ska se ut som bidrar till både tydlighet och jämlikhet vad gäller rapporteringen. Detta ser utvärderarna som ett ypperligt stöd för att förenkla för nämnderna att ta fram en ändamålsenlig och informativ uppföljning. Måltal och utfall redovisas i nämndernas rapport i de fall som de finns tillgängliga vid rapporteringstillfället. Här kan man fortsätta arbeta med de gemensamma underlagen och komplettera dem med att även i tertialrapporteringen både skriva ut målsättningen man strävar mot, föregående års resultat samt prognostiserat uppfyllelse eller faktiskt resultat (om det finns något). En enklare bild av hur man nått sitt mål eller inte, även på nämnds nivå, bidrar till ökad tydlighet för beslutsfattarna att få en bild av hur utvecklingen ser ut och därmed kunna fatta välavvägda beslut utifrån det.

Själva analysen uppfattades av flera som att den har förbättrats under åren men att den kan utvecklas ytterligare och att variationen mellan verksamheterna är rätt stor. Vilka effekter har uppkommit utifrån nämndens arbete med målen? Varför har man inte uppnått eller bara delvis uppnått vissa mål? Vad innebär detta för medborgarna i kommunen? Finns det verksamheter som lyckats bättre än andra? Vad kan man i så fall lära av dessa?

Här kan de nya processerna kring budget vara till hjälp. Det finns både inplanerade nyckeltalsdagar tillsammans med förtroendevalda som hjälper samtliga i organisationen att dela bild av kommunen och dess förutsättningar. I budgetuppföljningsprocessen finns även beskrivet hur processen med analys ska ske, varför den är viktig och även hur alla berörda ska bli involverade, från

högsta chefen till medarbetaren. Här lyfter man även upp vikten av att dela med sig av goda exempel inom organisationen för att ett bredare lärande ska ske. Om och när dessa dokument och processer är implementerade, kan analysen bli ännu bättre och leda till reell verksamhetsutveckling. Tänk gärna extra på förankringen i hela organisationen kring detta, så att både chefer och medarbetare känner till och får en förståelse för processen och vikten av det, både för verksamheten och för deras egen del.

Östhammars kommun arbetar nu med att bygga upp den interna kontrollen utifrån den nya organisationen. Uppfattningen hos de intervjuade är att årscykeln som tidigare funnits är tydlig. Utvärderarnas medskick är att identifiera det som fungerande bra i den gamla organisationen och försök få med det till den nya, med andra ord ta vara på det som tidigare fungerade bra och fortsatt bygg vidare på det.

Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson

Enligt tjänstemannaorganisationen finns tydliga delegationsordningar som grund. Samtidigt påpekade ett antal intervjuade att det finns vissa otydligheter som inte är nedskrivna idag. Det finns en ödmjukhet både hos tjänstepersonerna och de förtroendevalda att det finns tillfällen då man hamnar i gråzoner kring vem som gör vad. ”Den lilla kommunens engagemang”, är ett uttryck som beskriver tillståndet. I en mindre kommun har både tjänstepersoner och de förtroendevalda flera hattar att bära, varför en grundstruktur är av vikt. Utvärderarnas fundering är ifall det finns orsak till att se över huruvida man kunde förtydliga ansvaret i organisationen än mer tydligt?

Den upparbetade processen för budget- och planeringsarbetet i Östhammar bidrar även till ett gott samspel mellan förtroendevalda och tjänstepersonerna. Utvärderarnas uppfattning är att kommunen har finlipat på processen senaste åren vilket verkar falla väl ut. För att utveckla samspelet och samverkan mellan de förtroendevalda och tjänstemannaorganisationen har flera kommuner en nöjdhetsundersökning till politikerna för att utveckla tjänstemannaorganisationens stöd för att stärka de förtroendevaldas roll och uppdrag. Kanske något för Östhammar kommun att testa, för att fortsätta upprätthålla den goda andan som redan finns idag och utveckla de delar som kunde utvecklas? Det finns även ett gott klimat i den politiska ledningen där man respekterar varandras roller och uppdrag och kan, trots politiska meningsskiljaktigheter, oftast arbeta tillsammans för Östhammars kommuns bästa.

Koncernstyrning

I Östhammars kommun finns några majoritetsägda bolag samt Östhammarshem som är en stiftelse. I styrmodellen finns en ambition om en koncernstyrning inskriven men som idag inte upplevs finnas på plats. I ägardirektiv och årsberättelser är det svårt att se hur bolagen fångar upp och bidrar till de övergripande målen. Detta var även ett utvecklingsområde under senaste utvärdering. Med det sagt uppfattade utvärderarna att det inom organisationen finns en vilja och önskan att samverka mer och att det redan idag finns en upprättad dialog högst upp i organisationerna. Likväl som man internt i kommunen vill arbeta mer processinriktat mellan de olika sektorerna, finns det mycket att vinna på att även involvera bolagen/stiftelsen än mer i detta arbete. Inte minst kring att samverka för att vara en hållbar och effektiv kommun. Hur kan samverkan öka mellan bolagen/stiftelsen och kommunens organisation? Här är både Höganäs och Växjö kommun goda exempel kring hur man kan arbeta för att få till ett mer koncerntänk i organisationen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Enkel styrmodell som bygger på målstyrning och kvalitetsstyrning</p> <p>Tydlig politisk styrning som utgår från prioriterade områden</p> <p>Kommunens värdeord förankrade och levande i organisationen</p> <p>Upparbetad process för budget- och planeringsarbetet samt budgetuppföljningen</p> <p>Ett väl fungerande samspel mellan förtroendevalda och tjänstepersoner</p>	<p>Följ upp och för dialog med chefer på samtliga nivåer kring omorganisationen och den nya styrmodellen för att en förankring sker enligt plan</p> <p>Fortsätt målstyrningsarbetet på nämnds nivå utifrån prioriteringar, både politiska samt utifrån kommunens förutsättningar och resultat</p> <p>Mer av analyser och jämförelser i den rapporterade uppföljningen</p> <p>Finns det ett behov av att tydliggöra ansvaret i organisationen, särskilt på tjänstemannasidan?</p> <p>Stärk och utveckla koncernstyrningen</p>

Område 4 Effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för ökad effektivitet• Långsiktig planering för ökad effektivitet• Jämförelser för ökad effektivitet• Ny teknik som ökar effektivitet• Samverkan för ökad effektivitet	63

Allmänt

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

Strategi för ökad effektivitet

Inför kommunens organisationsförändring i januari 2021 tog Östhammars kommun fram nya styrdokument för budgetprocessen och budgetuppföljningsprocessen även investeringsprocessen och internhyresmodellen. Samtidigt arbetade man även fram en kommungemensam resursfördelningsmodell som tar hänsyn till de aktuella prognoserna för löner, priser och befolkningsförändringar. Syftet är att ha en tydligare och mer transparent process som beskriver kommunens utmaningar utifrån objektiva fakta för att förbättra förtroendevaldas möjlighet att prioritera. I budgetprocessen fokuserar man även på de kvalitativa resultaten genom att se på RKA:s effektivitetsnyckeltal som lyfter fram både ekonomiska nyckeltal men även kvalitativa nyckeltal. Eftersom processen inte ännu löpt runt årshjulet helt, har man inte kunnat följa upp hur de nya processerna påverkar verksamheternas effektivitetsarbete. Uppfattningen utvärderarna får är att kommunen är på mycket god väg att arbeta med effektivitet så att fokus ligger både på ekonomin utifrån relevanta nyckeltal, men även utifrån kvalitativa

nyckeltal. Det bådär gott för att kunna stötta politiken i att göra rätt prioriteringar där målet är en effektiv välfärd som utgår från medborgarnas behov. De nya processerna för budgetprocessen och budgetuppföljningsprocessen är väldigt tydliga i sitt innehåll med både tidsplaner och syfte. Ett mycket gott exempel till övriga kommuner!

Långsiktig planering för ökad effektivitet

Den nya resursfördelningsmodellen tar hänsyn till de aktuella prognoserna för löner, priser och befolkningsförändringar i kommunen. Det bidrar till att det finns en tydligare koppling till förväntade behov och förutsättningar i förhållande till ovannämnda parametrar. Uppfattningen utvärderarna får är att detta minskar risken till att man bygger budgeten endast på tidigare budget och bidrar till mer relevanta prioriteringar.

I samband med uppdatering av budgetprocessen och styrdokumentet kopplade till det, tog kommunen även fram nya regler för investeringar och investeringsprocess. I detta regelverk finns tydliggjort exempel hur för- och efterkalkyler ska genomföras samt en beskrivning av processen beroende på ifall det är en förenklad process för investeringar (ej fastigheter) eller fullständig investeringsprocess för fastigheter eller strategiska investeringar. Eftersom regelverket är nytt och arbetssätt håller på att etableras är det inte möjligt att utvärdera det än.

Idag finns ingen gemensam modell för hur man systematiskt arbetar med större utvecklingsprojekt. Det kan finnas ett värde att ha en sådan i organisationen för att enklare följa upp både effekterna av ett större utvecklingsarbete, både utifrån ekonomi och det faktiska resultatet av arbetet. Har man en helhetsbild av de projekt som pågår? Och finns det sätt att säkerställa att de förbättringar eller de utvecklingsarbeten som skett kan integreras i den ordinarie verksamheten?

Jämförelser för ökad effektivitet

Östhammars kommun bygger upp sin styrmodell på tolv styrtalet som ska vara jämförbara med andra kommuner och som även huvudsakligen mäts av andra kommuner. Dessa följs även upp på Nyckeltalsdagen då man även jämför Östhammars kommuns resultat vad gäller effektivitetsnyckeltalen med de "bästa" kommunerna. Ser man på nyckeltalen som nämnderna följer upp, är även majoriteten av dessa jämförbara både internt mellan enheter, men även mellan andra kommuner.

Den allmänna uppfattningen som utvärderarna får är att det finns ett tänk och förståelse i kommunen vilket värde jämförelser kan ge i verksamhetsutvecklingen, både övergripande och även inom de olika sektorerna. Det som kunde utvecklas är ett stöd kring att tänka vilka kommuner/enheter/externa aktörer man ska jämföra sig med och varför. Vilka är intressanta utifrån liknande förutsättningar/utmaningar/geografi? Vilka är intressanta för att de ligger bäst till? Med andra ord, hur använder sig kommunen av jämförelserna i nästa steg i analysen och därefter i själva utvecklingen av tjänsterna? Var finns de goda exemplen att hämta hem?

Ny teknik som ökar effektivitet

Tillsammans med Heby, Knivsta, Tierp och Älvkarleby har man beslutat att ta ett samlat grepp kring digitalisering på central nivå så att samverkan och standardiserade arbetssätt ger möjlighet effektivisering och tillvaratagandet av synergieffekter. Strategin klubbades i kommunfullmäktige sommaren 2021. Alla deltagande kommuner kommer nu att ta fram varsin handlingsplan för att konkretisera de digitaliseringsinsatser som man avser genomföra utifrån strategin som ska utgöra som underlag för både IT-centrums verksamhetsplanering och identifiera områden att samverka kring inom C-tillsammans (se mer om detta nedan). I samband med detta arbete har Östhammar även tagit fram fem digitala principer som ska agera som utgångspunkt och förhållningssätt för ett digitalt arbetsliv.

Utvärderarnas uppfattning är att arbetet med att digitalisera utifrån ett nyttoperspektiv och ett medborgarperspektiv är ännu i sin linda. Den gemensamma digitaliseringsstrategin är dock ett stort steg mot rätt håll. Pandemin har både gett fart till digitalisering i viss mån men även bromsat det strategiska arbetet med att göra systemförändringar för att bidra till högre effektivitet. Nästa steg behöver vara att få arbetet att få fäste även inom de olika sektorerna och säkerställa deras delaktighet i att identifiera områden som kunde utvecklas med ny teknik. Hur kan de digitala principerna både förankras och förverkligas, i alla led i organisationen? Vilka tjänster kunde utvecklas inom kommunen för att bidra till högre effektivitet, både utifrån kvalitet och ekonomi men inte minst medborgarperspektivet? Både Kumla kommun och Ale kommun är värda att snegla på vad gäller digitaliseringsarbetet och arbetet kring att få det att bli en del av hela organisationen.

Samverkan för ökad effektivitet

En av orsakerna till den senaste omorganisationen var att öka samverkan mellan de olika sektorerna, med andra ord ta vara på de synergieffekter som sker vid samverkan över de organisatoriska gränserna. Detta är även tydligt i styrmodellen där man uttalat att all verksamhet ska utgå från *Samarbete för invånarnas bästa*. Ett exempel på detta är att nämnderna samarbetar med fördelningen av de politiska uppdragen tillsammans. Det finns även flertalet exempel från de olika sektorerna, särskilt vad gäller Sektor Omsorg och Sektor Bildning kring bland annat skolplacering, placerade barn osv. När omorganisationen har satt sig, ser utvärderarna att det finns potential till ytterligare samverkan över de organisatoriska gränserna och att man inom organisationen ser mycket positivt på det.

Detta gäller även samverkan mellan den kommunala organisationen och bolagen/stiftelsen, som också kan utvecklas. Flertalet intervjuade lyfte fram både förhoppningar och en positiv ställning till fördjupad samverkan. Idag finns det några goda exempel inom området. Östhammarshem för dialog med socialförvaltningen om önskemål inom ex. LSS och SoL, gällande bostäder på kort- och långsikt samt kring befintliga boendens ev. formbyten för att frigöra bostäder till annan målgrupp/öppen marknad. Om kommunen finner servicelägenheter övertaliga och kostsamma genom att bekosta tid de står tomma, kan Östhammarshem återta dessa till den öppna bostadsmarknaden/bostadskö för exempelvis trygghetsbostäder eller seniorbostäder.

Där man kommit längre vad gäller samverkan, är samverkan med andra externa aktörer. Värdet i att samverka med andra aktörer är högt, både kvalitetsmässigt och kostnadsfritt. Här finns flera goda exempel att nämna; Bryggan Östhammar som är ett samarbetsprojekt mellan kommunen, Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och regionen för att bryta socialt utanförskap genom att arbeta för att motivera till att delta i insatser mot arbetsmarknaden. Kommunen pekar själv på värdet att värna arbetet och utveckla det även efter projekttidens slut. Ett annat är närvårdsenheten som är ett ypperligt exempel på samverkan mellan kommunen och regionen kring tillfällig sjukvård. Närvårdsenheten bidrar till en nära och god vård till Östhammarsborna, utan att de behöver åka ända till Uppsala. Samarbetet leder till en ökad delaktighet både mellan samverkansaktörerna, en snabbhet i arbetet och en ökad kvalitet till brukarna. Detta exempel är värt att sprida nationellt. Ett ytterligare exempel värt att nämna är samarbetet mellan Östhammar och

närliggande kommuner genom arbetet *C-tillsammans*. Arbetet, som är initierat av de sju kommunstyrelseordförandena i regionen ska fokusera på att öka möjligheterna att samverka mer kring olika kommunala uppdrag. I förstudien som tagits fram har kommunerna fått identifiera de områden som de är mest angelägna att samverka kring, exempelvis kommunikation, upphandling och digitalisering. Ett gott exempel till övriga kommuner!

Kommunen har även samverkan med flera lärosäten vad gäller exempelvis verksamhetsförlagd utbildning samt ett flerårigt samarbete med Borås Högskola där Östhammar fungerar som värd för deras ”Bättre” utbildningar både kring ledarskap och ständiga förbättringar (Lean) samt troligen även en ny utbildning kopplat mot digitalisering.

Därtill sker även mer traditionella samverkansformer som gemensam gymnasieantagning, samverkan inom tillsyn på miljöbalkens område och inom plan- och bygglagens område, nyföretagarrådgivning, destinationsutveckling osv.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>De nya budgetprocesserna med fokus på att öka effektiviteten (sänkta kostnader samt bibehållen eller ökad kvalitet)</p> <p>Ny resursfördelningsmodell – förbättrat underlag till prioriteringsarbetet</p> <p>Arbete som utgår från RKA:s effektivitetsnyckeltal</p> <p>Nya regler för investeringar och investeringsprocessen</p> <p>Utvecklad samverkan på flera olika plan, både med regionen, andra kommuner samt andra aktörer</p> <p>C-tillsammans-arbetet och den gemensamma digitaliseringsstrategin</p>	<p>Utveckla jämförelsearbetet på verksamhetsnivå</p> <p>Avsaknad av projektledningsmodell – finns det ett behov att ha en sådan?</p> <p>Fortsatt utveckling av analysarbetet kring ekonomi och resultat utifrån jämförelser</p> <p>Förankring av kommunens digitaliseringsarbete och digitala principer</p>

Område 5 Brukarens fokus

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för brukarens fokus• Fokus på service och bemötande• Förenklade kontakter med kommunen• Information kring kommunens serviceutbud• Brukarinflytande	61

Allmänt

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

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

Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga kvalitetsaspekter på all service. Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig avseende servicekvalitet är en annan viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna tjänsternas innehåll. Förväntad kvalitet motsvarar då ibland inte levererad kvalitet vilket skapar missnöjda föräldrar, vårdtagare, klienter, m.m. Tydlig information om tjänster och möjlighet för brukarna att tycka till om de tjänster som utförs leder till en större andel nöjda brukare.

Strategi för brukarens fokus

Som även tidigare nämnts lyfter man i styrmodellen att samarbete ska ske för invånarnas bästa för att tillgodose behoven som kommunens medborgare/brukare har. De verksamheter som är närmast brukaren uppfattas ha ett brukarfokus tydligast med sig. Däremot ansåg andra intervjuade, som inte arbetar lika verksamhetsnära, att perspektivet kunde utvecklas.

Ser man på själva målstyrningen och nyckeltalen kopplade till dem, har åtta av tolv ett tydligt fokus på effekter för brukare, kunder, medborgare, besökare eller företag.

Fokus på service och bemötande

Det finns inga samlade utbildningar som lyfter service, bemötande eller liknande för medarbetarna. Däremot menar de intervjuade att detta sker regelbundet inom ordinarie verksamhet inom de olika sektorerna. De fyra värdegrundsorden som kommunen har tagit fram (engagemang, ansvar, öppenhet och tillsammans) är, som även tidigare nämnt etablerade och är en grund för det gemensamma förhållningssättet för att bemöta brukare/medborgare och erbjuda god service. Dessa finns även med som en del i lönekriterierna och underlaget för medarbetarsamtalet.

Vill kommunen ta ett ytterligare steg inom detta så kunde man exempelvis lyfta upp goda exempel internt och även säkerställa att detta finns tydligt med i introduktionsprogrammet för nyanställda.

Förenklade kontakter med kommunen och information kring kommunens serviceutbud

Östhammar har sedan 2014 en gemensam kundtjänst, Östhammar Direkt, som ska fungera som en väg in i kommunen. Kundtjänsten finns även fysiskt på två platser i kommunen; både vid kommunhuset och på socialtjänstens adress. Det bidrar till en enkelhet i att kontakta kommunen.

Kommunen har ett begränsat antal e-tjänster som erbjuds på hemsidan. Här finns möjlighet till utveckling vilket utvärderarna även uppfattade att kommunen själv identifierat som ett utvecklingsområde. Även möjlighet att kunna jämföra olika enheter inom en verksamhet är, som tidigare nämnt ett utvecklingsområde för att förenkla för brukare att få lättillgänglig information om en enhet och dess resultat.

Vill du som brukare eller medborgare lämna in synpunkter eller klagomål kan du göra det genom Östhammar Direkt samt särskild hantering för de som gäller Sektor Omsorg och de som gäller Sektor Bildning (som dock under skrivande stund inte fungerande). Sektor Omsorg sammanställer sina synpunkter systematiskt och regelbundet till nämnden. Här kunde det vara värt att se över och följa upp samtliga synpunkter/klagomål som inkommit under ett år och utveckla verksamheten utifrån dessa.

Brukarinflytande

Att involvera brukarna i utformningen av de egna tjänsterna är en förutsättning för att lyckas med att tillhandahålla den service som brukarna faktiskt vill ha

och behöver. I Östhammar finns en förståelse för detta och majoriteten av verksamheterna arbetar med detta på olika sätt. Man arbetar bland annat med dialoger med särskilda grupper, brukarenkäter och diverse råd för att få in brukarens perspektiv i utvecklingen av service och tjänsterna. Nästa steg kunde vara att se över effekten av dessa, sker önskad förflyttning utifrån dessa och ser man en effekt av arbetet? Ger forumen den input som verksamheterna behöver för att bedriva en verksamhetsutveckling? Sektor Bildning har bildat ett nytt vårdnadshavarråd för att tillsammans med både berörda tjänstepersoner, förtroendevalda och intresserade vårdnadshavare diskutera övergripande skolfrågor. Ett ypperligt exempel på vidareutveckling av traditionella råd för att få så mycket nytta ut av dem som möjligt. Kunde fler verksamheter utvecklas mot att i ännu högre grad involvera brukare i utveckling av tjänsterna? Finns det ett värde av att se över frågan utifrån ett strategiskt perspektiv, vilka verktyg har vi i lådan för verksamhetsutveckling, vilken effekt ger de och vad kunde vi förbättra eller utveckla?

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Helhetstänk kring brukarperspektivet finns i styrmodellen</p> <p>Det gemensamma förhållningssättet för att bemöta brukare/medborgare och erbjuda god service återfinns i värdeorden</p> <p>Koppling till värdeorden både till lönekriterier samt till medarbetarsamtalet</p> <p>Östhammar Direkt - förenklade kontakter med kommunen</p> <p>Verksamheterna arbetar med brukarundersökningar och andra sätt att utveckla verksamheten utifrån brukarnas synpunkter</p> <p>System för synpunkter och klagomål</p>	<p>Kommungemensam utbildning för medarbetarna för att utveckla bemötande och service</p> <p>Övergripande redovisning av inkomna synpunkter/klagomål – uppföljning och analys</p> <p>Tydligare och mer jämförbar information mellan olika enheter inom förskola, skola och äldreomsorg</p> <p>Uppmärksamma exempel avseende god service och bra möten med brukare</p> <p>Finns det skäl att se över vilka verktyg verksamheterna har inom området brukarinflytande och vilken effekt dessa ger?</p> <p>Möjliggöra för brukarna att delta i att utforma de egna tjänsterna</p>

Område 6 Kvalitetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för kvalitetsutveckling• Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet• Innovation och ständiga förbättringar• Lära av goda exempel	54

Allmänt

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

Ett systematiskt kvalitetsarbete är därför centralt för att driva verksamhetsutveckling med syfte att möta kraven från brukare och medborgare. Ett ständigt förbättringsarbete sker där ett systematiskt arbete bedrivs, utrymme för kreativitet ges och optimal resursanvändning sker. Inom detta område berörs både kommunens strategiska inriktning samt verksamhetens löpande operativa arbete med ständiga förbättringar. Innovation och samverkan med både brukare och andra aktörer är också medel för att finna nya lösningar som svarar mot behov och efterfrågan i vardagen och omvärlden.

Strategi för kvalitetsutveckling

I kommunens styrmodell beskriver kommunen det systematiska kvalitetsarbetet utifrån ett strategiskt perspektiv, vilket är en förbättring sedan senaste utvärderingen. Den större parten av kvalitetsarbetet i form av arbete med ständiga förbättringar är delegerat till verksamhetsnivå, vilket är rimligt. Den övergripande strategin kan dock omfatta fler kvalitetsutvecklande dimensioner samt en stödjande del med modeller, metoder och verktyg för att stötta verksamheterna i sitt verksamhetsutvecklingsarbete. Här är både Kumla och Sollentuna kommun goda exempel.

Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet

I Östhammar finns centralt stöd för att samordna och utveckla arbetet med kvalitetsutveckling. Detta tar sig uttryck genom både stöd till nyanställda chefer för genomgång av styrmodellen, stöd kring processerna och analysarbetet.

Ett centralt stöd gynnar att kvalitetsarbetet är effektivt och att organisationen har både en systematik, verktygslåda och möjlighet att byta erfarenheter och lära av varann. Uppfattningen utvärderarna fick under intervjuerna var att kommunen med fördel kunde tydliggöra erbjudandet gentemot sektorerna, cheferna än mer. En mer samlad bild av det gemensamma erbjudandet kunde främja användningen av det stöd som finns och därmed bidra till högre kvalitet.

Innovation och ständiga förbättringar

Som tidigare nämnt, sker ett arbete med ständiga förbättringar på verksamhetsnivå medan det kommunövergripande kvalitetsarbetet är mer knutet till att förbättra olika processer, som till exempel budgetprocessen, investeringsprocessen osv.

En stor del av arbetet med kvalitetsutveckling är olika till sin karaktär i de olika verksamheterna, vilket också är rimligt i och med att verksamheterna ser olika ut. Med det sagt kunde kommunen ta större kliv med hjälp av stöd från centralt håll för att öka samverkan och samla stöd kring olika verktyg som kan användas i kvalitetsutvecklingsarbetet. Vallentuna kommuns arbete kvalitetsutveckling både på strategisk nivå och i kvalitetsnätverk är ett gott exempel.

Ett annat område som skulle kunna utvecklas i hela organisationen är att stärka kreativitet och innovationskraften. I Östhammar finns en vilja att pröva nya idéer men att det saknas det övergripande strategiska och operativa stödet att arbeta mer innovationsdrivet. Det går att uppmuntra och stödja enskilda och arbetsplatser att arbeta mer med att skapa, pröva och genomföra nya arbetssätt som både ökar kvalitén och sänker kostnader.

Lära av goda exempel

Det pågår en hel del lärande samarbete i Östhammar, främst i externa nätverk. De flesta verksamheterna ingår i olika nätverk med andra kommuner och i olika regionala nätverk. Man hör gärna av sig till andra kommuner för goda exempel och input. Det finns även lärande nätverk på kommunövergripande nivå som SKR-projektet Kommunens Kvalitet i Korthet (KKiK). Systematiken i dessa olika samarbeten varierar och det är svårt att få en helhetsbild av hur samarbetet och nätverkanter faktiskt leder till bättre service till brukarna. Ett sätt skulle kunna vara att bättre följa upp och värdera olika nätverk och samarbeten för att bedöma nytta och eventuellt utveckla eller sluta nätverka i olika specifika fall.

Det finns ytterligare möjligheter att stärka lärandet på sektors- och verksamhetsnivå mellan olika delar i organisationen. Det är viktigt att olika arbetssätt som redan finns eller testas i delar av organisationen, kan spridas inom och mellan olika verksamheter i kommunen. Att sprida uppmärksamhet kring utmärkelser kan vara ett sätt. Burlöv kommuns arbete med PEPP-projekten är goda exempel på samverkan mellan verksamheterna där det finns ett gemensamt lärande och där man också lyckats skapa gemensamma strukturer.

Det som finns på plats i Östhammar som kommunen kan utgå ifrån är dialoger och samverkan mellan chefer som bland annat manifesteras i chefsdialogdagarna. Det gäller att utveckla denna goda miljö till en fungerande verkstad för kvalitetsarbete, ständiga förbättringar, innovationer och liknande.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Styrmodellen som även beskriver det systematiska kvalitetsarbetet i kommunen</p> <p>Stödfunktionerna utpekade som stöttande parter för verksamheterna i utvecklingsarbetet – det centrala stödet för kvalitetsarbetet</p> <p>Tillåtande kultur och vilja att pröva nya arbetssätt</p> <p>Majoriteten av verksamheterna deltar i lärande samarbeten med andra kommuner genom ex. nätverk</p>	<p>Samla och utveckla stödet mer kring olika verktyg som kan användas i kvalitetsutvecklingsarbetet</p> <p>Stärk det övergripande strategiska och operativa stödet att arbeta mer innovationsdrivet</p> <p>Utveckla fler sätt att lära sig och sprida goda exempel på sektors- och verksamhetsnivå samt mellan olika delar i organisationen</p>

Område 7 Arbetsliv

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategier för ett hållbart arbetsliv• Strategisk kompetensförsörjning• Arbetsmiljö• Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	57

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

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

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

Strategi för hållbart arbetsliv

Kommunstyrelsen har ett nämndmål ”*Östhammars kommun är en attraktiv och hållbar arbetsgivare*” som riktar sig till hela kommunorganisationen. Fokus ligger på att sänka sjukfrånvaron i kommunen, utveckla ledarskapet och

förbättra arbetsmiljön. Arbetet följs upp i ordinarie uppföljningar med vissa nyckeltal kopplade till sig. En ytterligare viktig faktor i arbetet för ett hållbart arbetsliv är strategin för kompetensförsörjning. Både kompetensförsörjningsstrategin och nämndmålet samt aktiviteterna kopplat till det bidrar till att ett strategiskt arbete pågår och som utgår från de områden där kommunen behöver utvecklas främst inom. Det är känt inom organisationen att ovannämnda arbete med exempelvis sjukfrånvaron och arbetsmiljön pågår. Som även kommunen själv konstaterar, är det viktigt att efter dessa satsningar skett, bibehålla det goda arbete som skett för att behålla de medarbetare som finns idag, utveckla dem och även locka till sig nya.

Strategisk kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare

Kommunen har sedan 2018 en strategi för kompetensförsörjning som innehåller en nulägesanalys samt strategiska fokusområden och målsättningar. Strategin följs upp årligen och en större analys och revidering görs vart tredje år. Alla sektorer tar fram egna handlingsplaner kring kompetensförsörjningen som även de årligen följs upp i samband med årsbokslutet. Kommunen har identifierat de största behoven i kommunen och bedriver ett arbete för att försöka möta de framtida förändrade behoven.

Det är upp till verksamheterna att ansvara och bedriva kompetensutveckling för de befintliga medarbetarna för att möta framtida behoven, vilket gör att det ser olika ut beroende på var i kommunen du arbetar. Uppfattningen utvärderarna får är exempelvis att det sker större satsningar främst inom Sektor Bildning där man även avsätter budget för detta. Finns det ett värde i att se över så att man säkerställer att kompetensutveckling pågår i hela organisationen? Att bibehålla dagens medarbetare är av stor vikt i och med de stora kompetensutmaningarna inom välfärden.

Ser man på kommunens arbete att vara en attraktiv arbetsgivare, finns detta som ett strategiskt mål hos kommunstyrelsen samt även hos vissa nämnder. Dock under olika strategiska inriktningsområden. Det kommunövergripande arbetet fokuserar på att bland annat minska sjukfrånvaron, arbeta med heltid som norm och jobba med friskfaktorer. Utvärderarnas bild är att kommunen är väl medveten om dess utmaningar och att ett arbete för att vara en attraktiv arbetsgivare för de nuvarande medarbetarna sker på övergripande nivå främst utifrån att minska sjukfrånvaron och arbetet med friskfaktorerna. Det uppfattas svårt att locka till sig nya medarbetare och ett aktivt employer branding-arbete

sker inte idag. Uppfattningen är att rekryteringar sker utifrån den goda berättelsen som nuvarande medarbetare sprider och som genom det lockar nya medarbetare. Här kan kommunen ta ytterligare steg.

Arbetsmiljö

Östhammars nuvarande arbetsmiljöpolicy antogs 1993 och ska därför uppdateras nu. Säkerställ gärna att den efter antagandet sprids till alla medarbetare så att den blir känd och förankras i organisationen.

Östhammar har dock redan uppdaterat sitt årshjul för det systematiska arbetsmiljöarbetet som uppfattas bidra till bra struktur och process. Nästa steg, att *agera* utifrån det som uppkommer i arbetsmiljöarbetet, uppfattas av vissa intervjuade som den största utmaningen. Här kan det finnas behov att säkerställa att det stöd som cheferna behöver för att agera och hantera arbetsmiljörelaterade utmaningar och problem, verkligen finns på plats.

Östhammar har som tidigare nämnt ett riktat arbete kring att sänka sjukfrånvaron och arbetar även med de så kallade friskfaktorernas tillsammans med Sunt Arbetsliv. Här ser utvärderarna att ett systematiskt arbete sker, som både följs upp och utvärderas regelbundet.

Kommunen gör inte längre traditionella medarbetarundersökningar utan fokuserar på OSA-undersökningen. Orsaken till detta är att kommunen inte uppfattar att en medarbetarundersökning gett de effekter som man är ute efter. Det är dock frivilligt för cheferna att göra en OSA-undersökning. Det som däremot finns på övergripande nivå är en lärande enkät. Det är inte helt tydligt för utvärderarna hur kommunen arbetar vidare med den och de brister som den pekar på. Exempelvis var det en stor del medarbetare som inte enligt enkäten anser sig ha en individuell utvecklingsplan. Det är viktigt att fokusera på det som kommunen anser ger bäst effekt, vilket i detta fall är OSA-undersökningen. Men utan en övergripande bild av hur det ser ut, kan kommunledningen säkerställa att rätt insatser sker inom rätt områden?

Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen

I Östhammar bedriver man arbetet för lika rättigheter och möjligheter främst utifrån den årliga lönekartläggningen och att man använder den kompetensbaserade rekryterings-metodiken vid rekrytering. Kommunen säger sig även ha ett system för att anmäla om kränkande särbehandling sker. En uppföljning av anmälningar eller liknande sker inte. Här uppfattar även kommunen själv att

man kunde göra mer. Ett sätt kunde vara att säkerställa att man i arbetsmiljöpolicy lyfter upp likabehandling och mångfald, både kring att säkerställa att ett aktivt arbete för likabehandling sker men även för att följa upp och se hur det ser ut.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<p>Kommunstyrelsens utpekade mål kring att vara en attraktiv och hållbar arbetsgivare som följs upp, utvärderas och analyseras regelbundet</p> <p>Strategin för kompetensförsörjning som utgår från en gedigen nulägesanalys</p> <p>Fokuserat arbete på kommunens identifierade utmaningar som t.ex. sjukfrånvaron</p> <p>Uppdaterat årshjul kring systematiska arbetsmiljöarbetet</p> <p>Arbetet med friskfaktorer via Sunt Arbetsliv</p> <p>Årlig lönekartläggning</p>	<p>Sker kompetensutvecklingsinsatser inom alla verksamheter?</p> <p>Svag profilering av kommunen som attraktiv arbetsgivare</p> <p>Stötta cheferna i arbetet att agera utifrån SAM-arbetet</p> <p>Säkerställ att kommunen har sätt att följa upp utvecklingen av arbetsmiljön i hela organisationen</p> <p>Utveckla det strategiska arbetet kring lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen</p>

Område 8 Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap • Chefernas uppdrag och förutsättningar • Intern kommunikation • Utveckling av ledarskap och medarbetarskap 	50

Allmänt

Ett bra chef-och ledarskap är avgörande för att attrahera kompetenta och engagerade medarbetare. Chef-och ledarskapets främsta uppgift är att leda och

organisera arbetet så att verksamheterna når sina mål. Det ska vara tydligt vad som förväntas av chefer, ledare och medarbetare avseende handlingsutrymme. En chef sätter ramar men skapar också förutsättningar och möjligheter för underställda att utföra ett gott arbete. En chef på högsta ledningsnivå är genom sitt sätt att vara och agera en förebild och god representant för kommunen.

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

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

Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap

I kommunens strategi för kompetensförsörjning finns ett delmål om att utveckla ett närvarande, tillitsfullt och engagerande ledarskap i hela kommunen. Till det finns även ett antal aktiviteter kopplat. Uppföljningen ska ske i samband med handlingsplanen till kompetensförsörjningsstrategin. Kopplat till både *Ledarpolicyn* och *Policyn för personalpolitik* som också finns som styrande dokument inom området, är utvärderarnas fundering hur dessa styrdokument hänger ihop? Bildar det en helhet som bidrar med tydlighet i stöd och möjlighet att utvecklas som chef/medarbetare, stöd till tydlighet i rollen och vad som förväntas av dig som medarbetare i kommunen? Chefsdialogen är ett forum som kommunen identifierat som en viktig knypunkt för att arbeta med samtliga chefer i kommunen med gemensamma frågor och få en gemensam känsla. Utvärderarna ser det som en utmärkt plats att gemensamt börja arbeta med ledarskapet och chefskapet i kommunen.

Kommunen håller även på att ta fram en gemensam strategi för hur medarbetarskapet ska utformas och utvecklas. Arbetet görs i samarbete med *Hej Engagemang* och syftar till att skapa engagemang hos medarbetarna. Arbetet har inletts med kommunförvaltningens stora ledningsgrupp och kommer att fortsätta med alla kommunens chefer under kommande vår. Det sista steget är att arbeta vidare med medarbetarna för att tillsammans skapa och behålla förhållningssättet till medarbetarskapet framåt. Utvärderarna ser positivt att arbetet äger rum i och med att det finns ett tydligt behov att stärka

medarbetarskapet i kommunen. Tänk gärna på att även i denna första fas också informera medarbetarna om arbetet, syftet med det och hur de kommer att bli involverade i det så att de känner ett ägarskap för det.

Sammanfattningsvis är uppfattningen utvärderarna får att det finns ett behov av att fortsätta det strategiska arbetet i kommunen kring både chef- och ledarskap samt medarbetarskap: Vad ingår i chefsuppdraget, hur kan man utvecklas som chef/ledare osv? Bidrar samtliga styrdokument inom denna sfär till tydlighet och möjlighet att ta större steg i arbetet eller finns det orsak att se över dem och se vilka som faktiskt stödjer och vilka som spelat ut sin roll?

Chefernas uppdrag och förutsättningar

Chefsdialogen lyfts fram som det främsta sättet att knyta ihop cheferna och stötta dem i sitt uppdrag. Samtliga chefer träffas cirka sex gånger per år i forumet. Det är ett bra första steg att knyta ihop organisationen än mer. Här kunde kommunen fundera ifall det kunde finnas ett värde att ett antal gånger per år även bjuda in bolagsdirektörerna för att knyta ihop koncernen än mer?

Kommunen har samlat all information som cheferna i Östhammar behöver i sitt chefsuppdrag på en digital sida, Chefshandboken. Där finns riktlinjer och dokument som en chef kan tänkas behöva kring rekrytering, arbetsmiljö, förhandlingar, medarbetarsamtal, samverkan osv. Därtill finns ett antal olika erbjudanden om stöd i exempelvis Stratsys, stöd i hur ekonomiprocessen fungerar, arbetsmiljöutbildning osv. Chefshandboken är ett mycket bra sätt att enkelt stötta cheferna i de mest grundläggande processerna kopplat till att vara chef. Att även erbjuda stöd kring de olika processerna (styrning, ekonomi, HR osv.) på ett tydligt sätt är ett ypperligt stöd för att få en fungerande och effektiv organisation HR-organisationen är även uppbyggd så att varje sektor har en utpekad HR-partner som ger riktat stöd till den sektorn. Resursmässigt är HR-stödet större mot de större och mer utmanande sektorerna. Uppfattningen utvärderarna får är att HR-organisationen är ändamålsenligt uppbyggd men att den inte landat helt överallt. Säkerställ att en kontinuerlig dialog med sektorerna och verksamheterna kring HR-stödet, hur det fungerar och vad som behöver skruvas på sker.

Värdegrunden lyfts flera gånger upp som en gemensam nämnare i Östhammar. Fortsätt gärna med att arbeta kommunövergripande med värdegrunden för att den även i framtiden kan bidra till en gemensam grund för alla i organisationen.

Tydlighet kring uppdrag för cheferna samt deras förutsättningar ser väldigt olika ut i kommunen. Detta har kommunen även själv identifierat i kompetensförsörjningsplanen. I genomgången av antal medarbetare per chef kan det variera mellan allt från några få anställda till 70 anställda per chef. Även här kommer arbetet utifrån handlingsplanen för kompetensförsörjningsstrategin att bli viktig. Vilka åtgärder sker och vilka åtgärder ger effekt för att tydliggöra chefernas uppdrag och deras förutsättningar?

I och med den nya omorganisationen är tanken att sektionen för verksamhetsstöd ska bidra med stöd kring administration och i arbetet att bedriva förbättringar tillsammans med övriga verksamheter. Eftersom omorganisationen skett för endast ett år sedan, som även är präglad av en pandemi, har man ännu inte landat i en helt fungerande organisation som stöttar verksamheterna i att utveckla och förenkla administrationen. Detta blir särskilt tydligt ju längre ner i organisationen man kommer. Följ upp, analysera och för dialog på samtliga nivåer i organisationen för att se vad som behöver skruvas på för att organisationen kan ge den effekt man är efter; en effektiv och mer processinriktad organisation.

Intern kommunikation

Att ha tydliga former för den interna kommunikationen är grundläggande för att skapa förutsättningar för såväl ledarskap som medarbetarskap. Det handlar både om ”statisk information” som policys, rutiner etc. och om löpande information. På Östhammar öppna intranät finns omfattande information om arbetssätt, rutiner, mallar, nyheter mm. Informationen är enkel att överskåda och uppdaterad.

Kommunförvaltningsgruppen skickar regelbundet ut ett nyhetsbrev om ledningsgruppens pågående arbete, vilket utvärderarna ser som ett gott exempel på öppenhet och strävan efter att sprida nyttig information i hela organisationen. Alla sektorer ledningsgrupper får även information om vad som är på gång som de ansvarar för att sprida utifrån vad de anser vara väsentligt. Detta sker både per e-post och gemensamma träffar som APT-möten. Här är det viktigt att säkerställa möjliga vägar att nå av information för de yrkesgrupper som inte normalt har tillgång till en egen dator under sin arbetsdag.

Utveckling av ledarskap och medarbetarskap

Östhammars kommun har en samlingssida på intranätet – Ledarforum – där de samlat erbjudanden som finns för chefer och blivande chefer och ledare. Som exempel kan nämnas möjlighet till chefscoaching, ett nytt ledarutvecklingsprogram Ledararenan, nätverk för nya chefer samt den redan tidigare nämnda chefsdialogen. Hur mycket de olika verktygen används idag är oklart för utvärderarna. I samband med handlingsplanen för kompetensförsörjningen kunde det kanske finnas ett värde av att se över hur erbjudandena används idag, är det rätt erbjudanden och fångar man rätt chefer/ledare med dem?

Som tidigare nämnt på ett arbete med medarbetarskapsutveckling som fortfarande är i sin linda.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
Delmål hos kommunstyrelsen kring att utveckla ledarskapet i kommunen Kommunledningsförvaltningens nyhetsbrev – bidrar till öppenhet Chefshandboken på intranätet Chefscoaching, Ledararenan etc som möjlighet att utvecklas som chef/ledare Chefsdialogerna Framtagandet av en gemensam strategi för medarbetarskapet	En bättre balans och tydlighet kring styrande och uppföljande dokument vad gäller chef- och ledarskapet Tydliggör chefsuppdraget Säkerställ förutsättningarna för att agera som chef i organisationen Används de olika ledarutvecklingsforumen och ger de effekt? Fortsätt utveckla medarbetarskapet och förankra det hos medarbetarna i god tid

4. Översikt av poängfördelning

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

1. Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max
1.1 Strategi för demokratiutveckling och information	11	20
1.2 Kommunens information till medborgarna	8	10
1.3 Medborgarnas möjlighet till dialog med politiken	18	30
1.4 Transparens kring resultat	2	10
1.5 Förutsättningar för politiken	18	30
	57	100

2. Samhällsutveckling	Uppnått	Max
2.1 Strategi för hållbar utveckling	10	15
2.2 Social hållbarhet	15	30
2.3 Ekologisk hållbarhet	11	30
2.4 CIVILSAMHÄLLE, NÄRINGS- OCH KULTUR	16	25
	52	100

3. Styrning och kontroll	Uppnått	Max
3.1 Strategi för styrning	6	10
3.2 Politisk styrning	23	30
3.3 Uppföljning och analys	18	25
3.4 Samspel mellan rollerna som förtroendevald respektive tjänsteperson	11	20
3.5 Koncernstyrning	2	15
	60	100

4. Effektivitet	Uppnått	Max
4.1 Strategi för ökad effektivitet	15	20
4.2 Långsiktig planering för ökad effektivitet	11	20
4.3 Jämförelser för ökad effektivitet	14	20
4.4 Ny teknik som ökar effektivitet	9	20
4.5 Samverkan för effektivitet	14	20
	63	100

5. Brukarens fokus	Uppnått	Max
5.1 Strategi för brukarens fokus	15	20
5.2 Fokus på service och bemötande	9	20
5.3 Förenklade kontakter med kommunen	15	20
5.4 Information kring kommunens serviceutbud	11	20
5.5 Brukarinflytande	11	20
	61	100

6. Kvalitetsutveckling	Uppnått	Max
6.1 Strategi för kvalitetsutveckling	11	20
6.2 Centrala utvecklingsinsatser för bättre kvalitet	11	20
6.3 Förbättringsarbete	15	30
6.4 Samverkan för kvalitetsutveckling	17	30
	54	100

7. Arbetsliv	Uppnått	Max
7.1 Strategier för ett hållbart arbetsliv	10	15
7.2 Strategisk kompetensförsörjning och attraktiv arbetsgivare	22	40
7.3 Arbetsmiljö	18	25
7.4 Lika rättigheter och möjligheter på arbetsplatsen	7	20
	57	100

8. Chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	Uppnått	Max
8.1 Strategi för chefs- och ledarskap samt medarbetarskap	10	20
8.2 Chefernas uppdrag och förutsättningar	11	30
8.3 Intern kommunikation	13	20
8.4 Utveckling av ledarskap och medarbetarskap	16	30
	50	100