

**KOMMUNKOMPASSEN
ANALYS AV ÖSTERÅKERS KOMMUN 2019**

2019-05-14

UTVÄRDERARE: LINDA NORDBERG, ULRIKA ELMING, SKL

Innehåll

1 Vad är kommunkompassen?	3
2. Österåker kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
3. Detaljerad genomgång per område	6
Område 1 Offentlighet och demokrati	7
Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	10
Område 3 Politisk styrning och kontroll	13
Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	16
Område 5 Resultat och effektivitet	18
Område 6 Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	21
Område 7 Ständiga förbättringar	23
Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	26
4. Översikt av poängfördelning	29

1 Vad är kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. 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 Landsting (SKL) använder Kommunkompassen sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades åren 2010 och 2016 för att bättre kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn.

Kommunkompassen analyserar en kommun utifrån samspelet mellan

- det politiska systemet
- kommunernas förmedling av tjänster
- kommunen som arbetsplats
- utvecklingen av lokalsamhället

Kommunkompassen utvärderar inte verksamhetens resultat utan 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 betoning på betydelsen av mål- och resultatstyrning, en sammanhållen organisation, decentralisering av ansvar för tjänsteproduktion och medborgar- respektive brukarorientering.

De åtta huvudområdena är:

- Offentlighet och demokrati
- Tillgänglighet och brukarorientering
- Politisk styrning och kontroll
- Ledarskap, ansvar och delegation
- Resultat och effektivitet
- Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik
- Ständiga förbättringar
- Kommunen som samhällsbyggare.

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

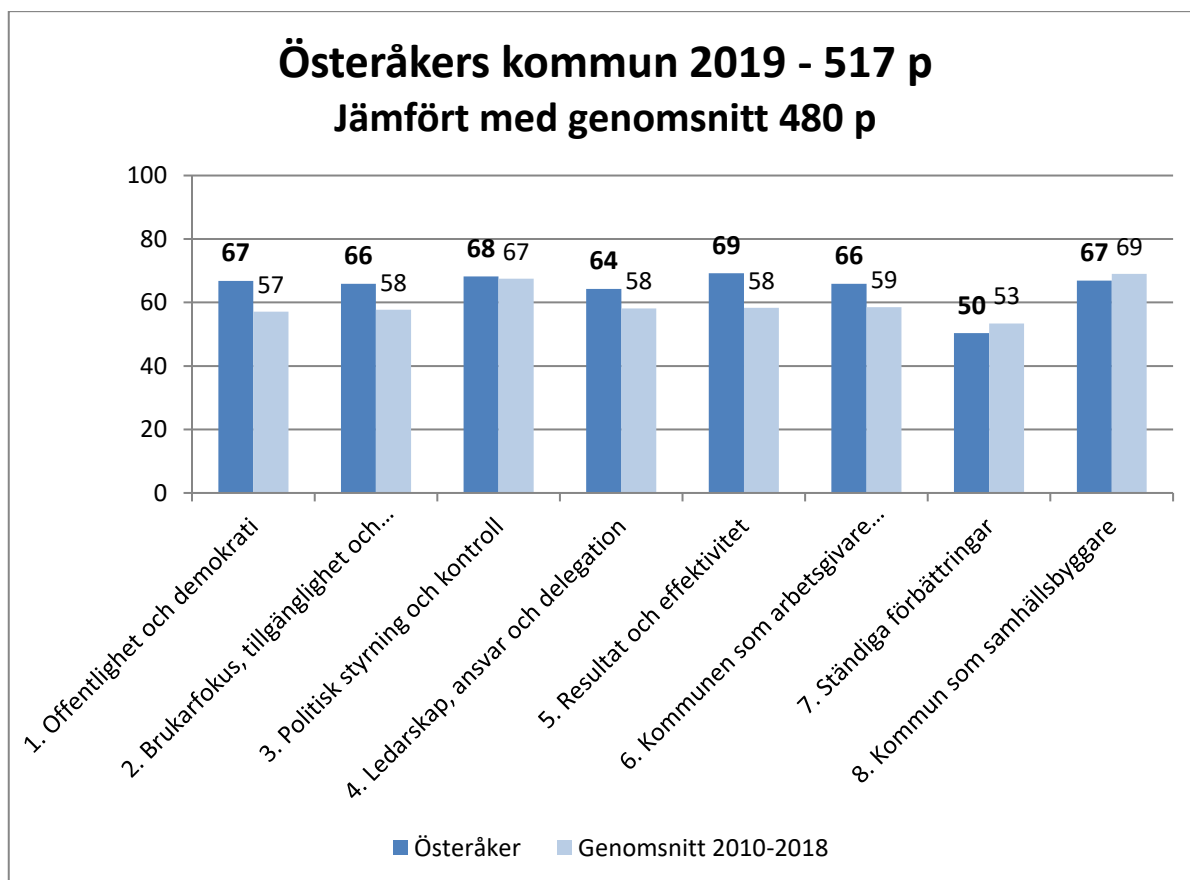
2. Österåkers kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Österåkers kommun genomfördes i mars år 2019 och är kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, sociala medier, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

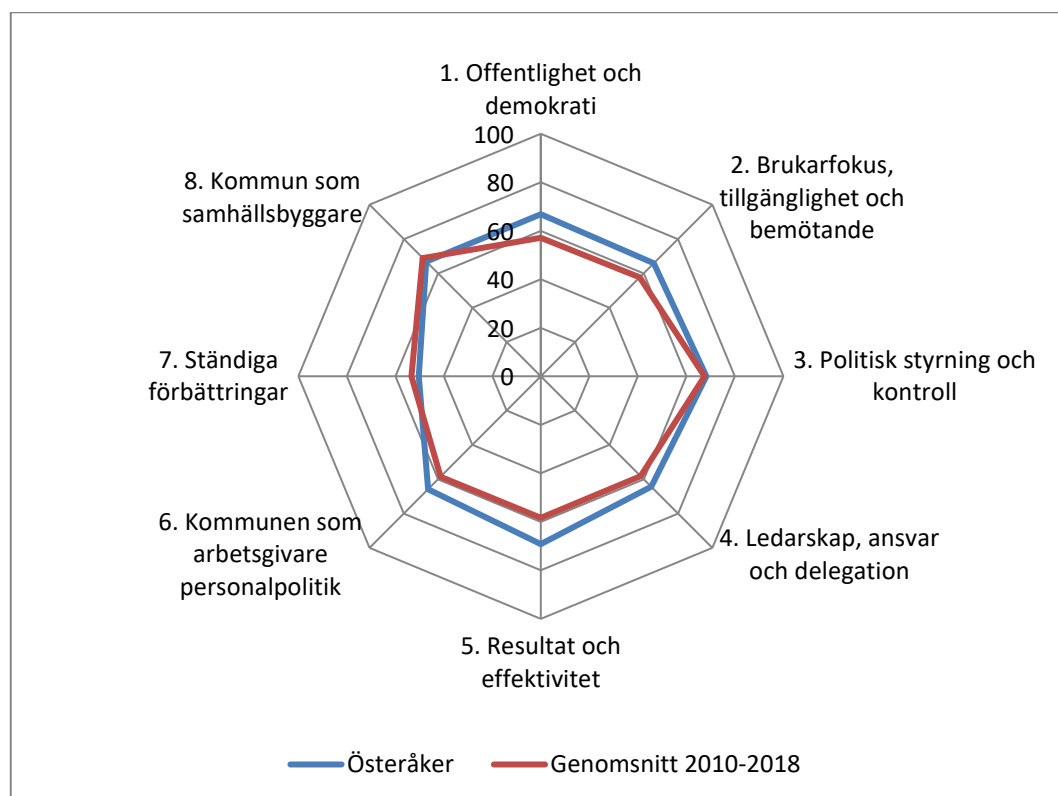
Sammanfattning av resultat

Nedan visas Österåkers totalpoäng samt poängfördelningen per område.



I nästa diagram illustreras Österåkers poängprofil jämfört med ett nationellt medelvärde på kommuner som utvärderats sedan 2010. År 2016 gjordes en revidering av Kommunkompassen och resultaten är från och med detta år inte helt jämförbara med tidigare utvärderingar. Det gäller speciellt på område 7 där förändringen är stor. På övriga områden har mindre förändringar gjorts och där kan jämförelser med tidigare år fortfarande göras även om bedömningen på vissa delfrågor har skärpts något.

Österåker (2019) jämfört med ett genomsnitt av alla utvärderingar sedan 2010



Jämförelser

Alla utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se/kommunkompassen.

Sammanfattande kommentarer

En förändring pågår i kommunen vilket också ger sig i uttryck i Kommunkompassutvärderingen. En återkommande beskrivning av Österåker är kommunens förvandling från en mindre kranskommun till en större och växande stad. Antalet invånare ökar stadigt och i och med Sverigeförhandlingarna och utbyggnaden av Roslagsbanan kommer trenden om ökande antal invånare att fortsätta.

Detta gör att kommunen också behöver och vill utveckla sin funktion som samhälls- och välfärdsaktör. Under de senaste åren har ett brukarperspektiv vuxit sig starkare i kommunorganisationen. Det finns ett tydligt brukarfokus i de övergripande målen och utifrån den information och tjänster som erbjuds är invånarna i fokus. Här behöver man fortsätta vässa arbetet och de satsningar man börjat på.

Det syns även att kommunen prioriterar och vill fortsätta utveckla sitt demokratiarbete. Redan idag ligger Österåker bra till i området, nästa steg är att se till att den kommande demokratistrategin har den styrande effekt man önskar, är kommunövergripande och att uppföljning sker på ett bra sätt.

Det finns en tydlig ambition att utveckla mål- och resultatstyrningen. Österåker har kommit en bit på vägen och ambitionen är känd och välkomnad i organisationen. Samordningen av arbetet och stödet gentemot verksamheterna behöver nu prioriteras, tydliggöras och utvecklas. För att mäta och tänka resultat behöver man även förstå nyttan och idén med det. Fortsätt förankra och förklara den nya modellen. Systematisera och organisera kvalitetsarbetet i kommunen så att verksamheterna får reella möjligheter och verktyg att prioritera och arbeta med kvalitetsutvecklingen.

I samband med kommunens utveckling, sker samtidigt även förändringar inom personalpolitiken. Ramarna för personalpolitik finns men behöver revideras och förnyas. En gemensam Österåkeranda med en förståelse för sitt eget uppdrag och känsla av uppskattning genom att främja kreativitet, lyfta fram goda exempel och medarbetare kan vara ett steg på vägen. En ny vision ska tas fram och det är av vikt att medarbetarna blir en viktig del i framtagandet av den så att de känner ett ägarskap och ser nyttan av att arbeta gentemot den. En fördel i detta arbete är att cheferna överlag är uppskattade i organisationen och kan då fungera som goda ambassadörer ute i organisationen.

Sammantaget kan man säga att Österåker ligger bra till utifrån kommunkompassens värdering. Nästa steg är att skala upp och strukturera upp kvalitetsarbetet för att modellen för mål- och resultatstyrning ska få det genomslag som önskas. Det gäller också flera andra områden och satsningar. Önskar man bygga upp en organisation där alla arbetar gentemot samma mål, behöver det finnas en förståelse för ambitionerna och satsningarna i kommunen. En Österåkeranda där en vision som alla står bakom är ett första steg mot detta.

3. Detaljerad genomgång per område

Område 1 Offentlighet och demokrati

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

Allmänt

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

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

Strategi för demokratiutveckling och information

För att stärka demokratiarbetet och tydliggöra ansvar och förväntningar beslöt kommunstyrelsen i augusti 2018 att ta fram en strategi för demokratiutveckling. Även en ny nämnd, val- och demokratinämnd, har införts efter valet 2018 för att belysa demokratifrågorna ytterligare. Eftersom strategin inte ännu finns på plats och nämnden är ny, är det svårt för utvärderarna att uttala sig om satsningarnas resultat och effekt.

En kommunikationspolicy finns däremot i kommunen och funnits sedan 2010. Strategin gäller hela kommunen, både medarbetare och politiken. Eftersom ytterligare kanaler tillkommit och ett servicecenter med en viktig roll vad gäller kommunikation och information öppnas kan det vara värt att se över den och även knyta ihop den med andra styrande dokument i kommunen, förslagsvis den nya visionen och servicepolicyn som ska tas fram.

Information till medborgarna

Kommunen använder aktivt flera olika kanaler för att nå ut med information till medborgarna om aktuella frågor. Som exempel kan nämnas lokaltidningen med regelbundna annonser och helsida om kommande ärenden på kommunfullmäktige. Även Facebook, Twitter och den egna hemsidan med lättillgänglighet till handlingar, protokoll och kontaktuppgifter till förtroendevalda uppfattas vara anpassade till medborgarna.

Medborgarna har även möjlighet att ta del av fullmäktiges möten via webbsändning, både i realtid men även i efterhand. Enligt nämndernas reglementen får de själva besluta om de vill ha öppna nämndsammanträden. Ingen nämnd har så idag. För att vessa informationen ytterligare skulle man kunna förbättra informationsspridningen från nämnderna och beslut fattade där.

Kommunen har även gjort medvetna satsningar inom vissa projekt för att nå ut till så många som möjligt. Ett exempel på detta är översiktsplanarbetet som under intervjuerna lyfts av flera som ett gott exempel och som föll väl ut.

För att vidareutveckla informationen till medborgarna kan kommunen utöka utbudet av populariserade handlingar. Idag finns Året i korthet men man kunde även ta fram en populärversion av till exempel budget och verksamhetsplanen, översiktsplanen och kommande vision.

Information om resultat

För att på ett enkelt sätt visualisera för medborgarna och öka transparensen hur skattepengar används i Österåker, använder sig kommunen av Skattekollekt. Genom den kan medborgaren se vart pengarna som man betalar i kommunskatt går. I viss mån används hemsidan och Facebook till att sprida information om beslut fattade i fullmäktige och kommunstyrelsen.

På hemsidan hittar du årets budget och årsredovisningen publicerade. För att göra det lättare för invånarna att ta del av årsredovisningen tar kommunen årligen fram Året i korthet. Det är ett bra sätt att sammanfatta året och uppnådda resultat för medborgarna.

På hemsidan presenteras resultaten från vissa undersökningar som t.ex. Kommunens Kvalitet i Korthet (KKiK), medborgarundersökningen och Servicemätningen. Dock är presenterade resultat tämligen gamla och bör uppdateras till mer aktuella resultat. För att ta ett ytterligare steg i detta kunde kommunen även presentera resultaten i jämförelse med andra kommuner och över tid. Därtill har verksamheterna egna sidor där de i varierad grad presenterar sina resultat.

Revisionens granskningar finns tillgängliga via webbplatsen som handlingar. Det blir svårt för medborgarna att få en bild av vilka revisioner som gjorts och hur kommunen arbetar med dem. För att underlätta Österåkersborna att följa hur ansvariga politiker följer resultaten och arbetar med frågorna från rapporterna, kan en samlad sida med både revisionsrapporterna och handlingsplaner kopplade till dem vara värt att ha.

Medborgardialog och deltagande

Österåker för dialog med sina invånare på flera olika sätt, både via mer formaliserade former som de nio rådgivande organen som finns samt specifika

medborgardialoger kring sakfrågor. I de rådgivande organen sitter förtroendevalda tillsammans med civila samhället och andra berörda vilket ger medborgare i särskilda intressegrupper en ypperlig möjlighet att föra dialog med förtroendevalda. Nästa steg torde vara att utvärdera organen, särskilt i samband med framtagandet av demokratiutvecklingsstrategin.

För att nå ut till både olika målgrupper och geografiskt har kommunen en trailer – ”Österåker på väg”, som används i dialogarbetet. Ett bra sätt att nå ut till olika grupper och även geografiskt. Enligt utvärderingar har dialogtrailern fallit väl ut.

Därtill anordnar politiken egna öppna dialoger till medborgarna på olika platser runtom kommunen, som t.ex. biblioteket.

Medborgarna har även möjlighet att lämna in medborgarförslag och bjuds in till beslutande församling att presentera sitt förslag. På hemsidan hittar man alla förslag inklusive besluten. Ett snyggt och tillgängligt sätt att redovisa förslagen till medborgarna.

Motverka korruption

Kommunen har en policy avseende mutor och jäv. Därtill hänvisar kommunen till Falck Healthcare som kan ge medarbetare personalstöd. Ett steg att utveckla detta är att ta fram en webbaserad visselblåsar-funktion så att även medborgare får möjlighet att anonymt anmäla missförhållanden.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Mycket kommuninformation via både tryckta media, kommunens webb samt sociala medier • Websändningar av fullmäktige • Skattekollen för att enkelt visualisera användningen av skattemedel • Jämförelsetjänst på webben • Aktivt arbete med att ge invånarna möjlighet att vara med och påverka, genom t.ex. medborgarförslag, medborgardialoger och rådgivande organ • Trailern <i>Österåker på väg</i> som ett sätt att nå ut brett 	<ul style="list-style-type: none"> • Utvärdera och revidera Kommunikationsplanen • Ta fram fler populariserade handlingar/sammandrag • Utveckla informationen till medborgarna om resultat • Utvärdera de nio rådgivande organen • Handlingsplaner systematiskt kopplade till revisionsrapporterna och presenterade på nätet • Utveckla en visselblåsar-funktion även för medborgare

Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Strategi för brukarfokus• Tillgänglighet och bemötande• Information om service och tjänster• Brukarundersökningar• Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering	66

Allmänt

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

Strategi för brukarfokus

Ett av kommunens sju inriktningsmål, ”Invånarna ska uppleva en professionell service av högsta kvalitet och ett gott bemötande i all kommunal service”, fokuserar på brukaren och de som servicen riktar sig till. Målet följs upp årligen i årsredovisningen utifrån de resultatmål som nämnderna kopplat till målet.

Kommunen har även tagit fram en ny mål- och resultatstyrningsmodell där kommunmedborgaren är i fokus vilket visar att man aktivt arbetar med att flytta fokusen från ekonomi till medborgare/brukare. Österåker har kommit en bit på vägen med arbetet, men har ännu en bit att gå för att brukarperspektivet verkligen blir den prioriterade fokusen.

Tillgänglighet och bemötande

Idag mäter kommunen tillgänglighet och bemötande genom en servicemätning. Som ett resultat av tidigare mätningar öppnar kommunen i vår ett service-center som ska fungera som ”en väg in” för kommuninvånarna och öka tillgängligheten för dem. Kopplat till service-centret kommer en ny servicepolicy att tas fram.

Tillgänglighet och bemötande uppfattas av flera intervjuade som en delvis levande del i organisationen, men det var svårt att specificera hur systematiken såg ut. Servicepolicy som nu ska tas fram ses av utvärderarna som ett steg att lyfta bemötandefrågan mer tydligt. Socialförvaltningen och produktionsförvaltningen (Vård och omsorg) skiljer sig ur mängden och har redan idag egna rutiner och policies kring detta. Kanske dessa är något som kunde lyftas i hela kommunen och användas som inspiration i framtagandet av

den nya servicepolicyn? Ta gärna fram och hitta gemensamma förhållningssätt kring bemötande och tillgänglighet för hela organisationen.

Det finns inte något kommunövergripande system för att belöna eller lyfta fram arbetsplatser som är duktiga på tillgänglighet och bemötande. Även detta kunde utvecklas och hjälpa till att stärka den kommunala samhörigheten.

Information om service och tjänster

Kommunen har ett Jämförar-verktyg på hemsidan där man kan jämföra bland annat förskola, skola, hemtjänst och särskilda boenden. Enligt intervjuerna har utvecklingen av verktyget stagnerat något i utvecklingen vilket bekräftas av genomgången av webben. En verksamhet saknade årtal på sin information och det går inte att jämföra årliga utvecklingen. Här kan kommunen enkelt förbättra informationen till brukarna. Fortsätt utveckla jämförar-verktyget, både för att jämföra verksamheter emellan och mellan likartade verksamheter.

E-tjänster finns, men de är spridda i funktionalitet och över verksamheterna. Det finns allt ifrån PDF-blanketter som måste laddas ner, skrivas ut, fyllas i och skickas in till kommunen, till tjänster där medborgaren kan sköta hela processen på webben. Här kan kommunen arbeta vidare med en ökad funktionalitet i e-tjänsterna.

Brukarundersökningar

Samtliga förvaltningar genomför brukarundersökningar, vilket är en viktig del i verksamhetsutvecklingsarbetet. Största delen av verksamheterna har valt att använda sig av nationella brukarundersökningar. Skolförvaltningen har valt att ta fram egna undersökningar i samband med sitt kvalitetsarbete ”Med målet i sikte”.

Verksamheterna jobbar väldigt olika med resultaten, vissa jämför resultaten internt mellan enheterna medan vissa jämför sig endast externt inom sina regionala nätverk. En önskan om en mer fördjupad intern dialog kring resultaten inom kommunorganisationen lyftes upp under intervjuerna. Ifall inte en dialog kring resultat och jämförelser pågår, vare sig det gäller inom samma verksamhet eller gentemot en annan verksamhet, finns det risk att tappa värdefull kunskap.

Vid frågan ifall man även har andra sätt fånga upp brukarens synpunkter på tjänster blev det tydligt att även detta är ett område som kan utvecklas. Kultur- och fritidsförvaltningen är ett inspirerande och gott exempel där de involverar ungdomar som besöker deras fritidsgårdar i deras granskning av hur fritidsgårdarna uppfyller sin HBTQ-certifiering. Ett exempel värt att sprida även i kommunsverige.

System för service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering

Kommunen har tidigare arbetat med tjänstedeklarationer men har valt att arbeta på annat sätt. På hemsidan hittar du tydlig information om tjänsternas innehåll och vad du har rätt till som invånare både vad gäller kärnverksamhetsfrågor som barnomsorg men också kring snöröjning och andra frågor kopplade till utemiljön.

Kommunen har en gemensam e-tjänst för synpunkts- och klagomålshantering på webben för samtliga verksamheter. Systemet ser även till att du har möjlighet

att be om återkoppling. Vad gäller utemiljön i kommunen kan du lämna in synpunkter både via app, hemsidan eller per telefon. Man kan konstatera att kommunen möjliggör för kommunens invånare att tycka till om både verksamheterna och den offentliga miljön enkelt och lätt. Nästa steg kunde vara att sammanställa och redovisa inkomna synpunkter, förslag och klagomål till både politiker, medarbetare och medborgare.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydligt inriktningsmål med brukare och bemötande i fokus • Servicemätningar genomförs • Öppnande av ett servicecenter för att få en mer tillgänglig, samlad och effektiv service till medborgarna • Brukarundersökningar i samtliga verksamheter • Gemensamt system för synpunkts- och klagomålshantering • Fritidsförvaltningens sätt att involvera brukarna i uppföljningen av HBTQ-certifieringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ta ett samlat grepp kring tillgänglighet och bemötande • Utveckla både Jämför-service och e-tjänsterna • Samordna och vidareutveckla jämförelsearbetet med brukarundersökningar inom organisationen • Utveckla andra metoder att fånga upp brukarens synpunkter • Redovisning av inkomna klagomål/synpunkter på webbplatsen och i årsredovisningen

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• System för styrning och uppföljning• Politiska mål• Uppföljning och rapportering• Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän• Samspel politiker/tjänstemän	68

Allmänt

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

System för styrning/uppföljning

Kommunen har år 2017 tagit fram en ny modell för mål- och resultatstyrning som beskriver hur nämnder och verksamheterna ska förhålla sig till kommunfullmäktiges inriktningsmål och som även beskriver årshjulet vad gäller ekonomin och resultatstyrningen. Modellen har kommunmedborgaren i fokus. Det är känt inom organisationen att en ny modell har tagits fram.

Österåkers vision "*Österåker – skärgårdskommunen med en unik livsmiljö – Framtidstro, mångfald och öppenhet*" togs fram 2009 och gäller till och med 2020. Ett revideringsarbete har varit planerat sedan 2017 men försenats och ska istället äga rum nu. 2018 antogs däremot en ny översiktsplan för kommunen, "*Stad, skärgård och landsbygd - Översiktsplan för Österåkers kommun 2040*". Översiktsplanen bör gärna utgå från kommunens övergripande vision och målbild varför det blir viktigt i detta fall att istället koppla den nya översiktsplanen till kommande vision.

Vid flera intervjuer nämndes ofta de sju övergripande målen som visionen för kommunen, vilket visar på en smärre begreppsförvirring inom organisationen. Vad är vision och vad är våra mål? Vid revideringen av visionen är det viktigt att fundera på vad man vill uppnå med den nya visionen och hur både medborgare, medarbetare och politiken kan bli delaktiga i framtagande av den så att visionen får det genomslag och effekt man strävar efter.

Utvärderarna uppfattade inte som att det finns en känd uttalad värdegrund inom organisationen. Ser man däremot på mål- och resultatstyrningsbilagorna finns en text med på samtliga: "*Värdegrund: Delaktighet, dialog, mångfald samt*

öppenhet”. Den är snarlik med text från nuvarande vision, dock inte samma. Har denna tagits fram tillsammans och förankrats inom organisationen?

Tydliga politiska mål

Kommunen har sju kommunövergripande mål. Målen är av visionär karaktär, det är upp till nämnderna att bryta ner samtliga till resultatmål. Målen är föredömligt få till antalet, politiskt beslutade och kända i hela organisationen. Förutom de övergripande målen ger kommunfullmäktige i samband med budgeten nämnderna närmare 40-tal särskilda uppdrag. I sin roll som högsta beslutande organ har fullmäktige rätt att ge övergripande uppdrag till nämnderna. Blir dessa för många kan det däremot slå fel och kommunen blir uppdragsstyrd istället för målstyrd. Även signalvärdet gentemot nämnderna är viktig; är det fullmäktige som ska besluta om nämndernas konkreta uppdrag eller är de nämnderna själva som ska besluta om vad de ska göra för att uppnå målen? Tidiga signaler vid till exempel budgetdialogerna eller i budgetdirektiven kunde underlätta för nämnderna att göra kommande prioriteringar.

Ett utvecklingsområde och ett önskemål som kom upp under intervjuerna var förbättrad tydlighet kring ansvar och ägarskapet av mål, indikatorer och aktiviteter, som även hänger ihop med ovannämnda dilemma. Vilken instans bestämmer om vilka mål/indikatorer/aktiviteter som ska gälla? Vad behöver kopplas ihop och vad ska vara mätbart? Trots att målen är kända i organisationen behöver man utveckla och jobba vidare med själva systemet.

Uppföljning och rapportering

Kommunfullmäktiges övergripande mål ska brytas ned av samtliga nämnder till egna resultatmål och koppla resultatindikatorer till dessa. Tidigare tog fullmäktige fram indikatorerna men nu ligger detta på nämnden själv, vilket ansågs av de intervjuade vara en förbättring i processen.

Måluppföljning sker vid delårs- och helårsbokslut på nämndnivå, rapporteringen är av dock av varierande grad och kvalitet. På fullmäktigenivå är beskrivningen av årets resultat och bedömning av måluppfyllelse mer av summarisk karaktär, i många fall av åtgärder istället för resultat. Uppföljningen saknar ofta analys kring varför eller varför inte måluppfyllelse uppnåtts. Inga jämförelser med andra kommuner redovisades avseende resultat. Samma gäller nämnderna som även saknade en gemensam rapporteringsstruktur. För- och grundskolenämnden skiljer sig från mängden här, deras arbete ”*Med målen i sikte*” har burit frukt och är ett gott exempel här. Ett mer sammanhållet arbete i kommunen för att utveckla uppföljning, analys och rapportering är att rekommendera.

Indikatorerna på nämndnivå är till viss del en blandning av mått som mäter aktiviteter och resultat. Därtill finns mått som är ypperliga för det egna utvecklingsarbetet inom verksamheten, men som inte rekommenderas att användas som politiska nyckeltal, som till exempel svar från djupintervjuer.

Ett arbete pågår med att knyta mer tydliga resultatindikatorer till målen vilket är positivt. Använd med fördel indikatorer från KKiK och de Öppna jämförelser som kommunen idag är en del av. Då blir det även möjligt att göra jämförelser gentemot andra kommuner och se hur man ligger till.

I det kommunala fastighetsbolagets årsredovisning var målrappporteringen en skild del av den ordinarie årsberättelsen, vilket ger signaler om att det kommunala målarbetet ses som en separat del från bolagets ordinarie verksamhet. Styrning och uppföljning av fullmäktiges mål kunde ges ökat utrymme i de kommunala bolagens ägardirektiv, verksamhetsplaner och årsredovisning.

Under 2017 implementerades verksamhetssystemet Stratsys. Arbetet med implementeringen uppfattas ha stannat av i kommunen, endast några verksamheter använde verktyget fullt ut idag. De verksamheter som inte än var inne i systemet önskade att arbetet skulle återupptas igen för att lätta på det administrativa jobbet och hjälpa dem i deras målstyrningsarbete. Värt att komma ihåg är att Stratsys endast är ett verktyg i målstyrningen, själva arbetet behöver ske hos verksamheterna och prioriteras där.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Det finns en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politik och tjänstemannanivå. I januari 2019 antog kommunstyrelsen en ny delegationsordning där man tydligt beskriver det ansvar som ledande tjänstemän har vad gäller ekonomi och personal.

Kommunen erbjuder samtliga förtroendevalda en politikerutbildning. De får även en utbildning i mål- och resultatstyrningen samt budgetprocessen. Politikerutbildningen är webbaserad vilket gör det lätt att utföra den vid lämpligt tillfälle, både i början och kontinuerligt under en mandatperiod. Utvärderarna ser att Österåker är ett gott exempel på att se till att förtroendevalda har verktyg att klara av sin politiska roll på ett professionellt och rättssäkert sätt.

Det uppfattas i organisationen att det i styrsystemet finns en relativt tydlig gräns mellan politiska mål och hur verksamheten ska arbeta. Däremot kan de 40-tal särskilda uppdragen som fullmäktige lägger i budgeten till nämnderna uppfattas som en detaljstyrning av politiken.

Samspel mellan politiker och tjänstemän

För att diskutera strategiska frågor tillsammans, träffas ledande politiker och tjänstemän i budgetdialoger, en gång på våren och en gång på hösten. Därtill bjuds kommunstyrelse, samtliga presidier, bolagsstyrelse och ledande tjänstemän in till en större budgetdialog i maj. Det fanns önskemål om att lägga budgetdialogerna på våren tidigare och även förlänga dem, med motiveringen att förbättra och utveckla omvärldsbevakningen.

För att driva en långsiktig utveckling av kommunen kan det även vara värt att se till att hela politiska ledningen får tidigt i planeringen en gemensam nulägesbild. En gemensam neutral bild av omvärlden vässar politiken och ger möjlighet att fokusera på långsiktiga lösningar utifrån egna politiska prioriteringar.

I huvudsak anser både politiker och tjänstemän att kommunikationen mellan politiken och tjänstemännen är god. Flera chefer och politiker har veckovisa möten och en tät regelbunden dialog. För att utveckla kommunikationen kunde kommunen genomföra återkommande politikerenkäter kring deras roll och uppdrag i organisationen, kring deras samspel med tjänstemännen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Ny styrmodell som fokuserar på resultat • Politiskt prioriterade kommunövergripande mål som även är få till antalet • Finns ett system framtaget för uppföljning • Utbildning till förtroendevalda om roller och ansvar • Gott samspel och kommunikation mellan politiker och tjänstemän 	<ul style="list-style-type: none"> • Levandegör den kommande visionen och knyt den till en eventuell värdegrund • Se över andelen uppdrag i budgeten • Utveckla uppföljning, analys och återrapportering på alla nivåer i både delårs- och årsredovisningen • Fortsätt arbetet med att ta fram resultatindikatorer • Knyt bolagen tydligare till den styrmodell som kommunen har • Ta fram nöjdhetsundersökningar till politiker för att utveckla samarbetet

Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation

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

Allmänt

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

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

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation och resultatansvar

Österåkers kommun har tagit fram en Ledarkompass där kommunens ledarskap finns beskrivet. Både ledarskapet, ansvarsfördelningen och delegationen fick goda betyg under intervjuerna. Cheferna anser sig få ett starkt chefsstöd och utbildning i sin roll som ledare.

Det som uppfattas som otydligt är beställar-utförarorganisationen och ansvarsfördelningen kopplat till det. Det har varit en process att förstå huvudmannaskapet och behöver till viss mån ännu idag förklaras och tydliggöras i organisationen.

Enheterna har frihet att omfördela resurser inom ram mellan olika budgetposter. När det gäller rekrytering av personal och organisatoriska förändringar finns också en viss frihet, förutsatt att man stämmer av uppåt. Ett område där enheterna inte har något ansvar är när det gäller att föra under- eller överskott mellan olika budgetår.

Tväarsektoriellt samarbete

Utvärderarna uppfattar att det, förutom interna system inom samhällsbyggnad och IT, inte finns en gemensam systematik kring projekthantering som aktivt används idag. Det finns inte heller några sammanställningar över kommunövergripande/tväarsektoriella projekt. Att ha sammanställningar är viktigt för att öka lärandet inom kommunorganisationen, undvika dubbelarbete och för att följa upp projekten utifrån syfte, tilldelad budget, planerad arbetstid m.m. Vissa verksamheter, som till exempel ekonomiskt bistånd, arbetar med att tydliggöra sina processer men detta område lyfts under intervjuerna som ett utvecklingsområde i stort.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Det finns inga individuella chefskontrakt eller liknande där resultatförväntningar anges. Däremot har produktionsförvaltningens förvaltningschef månatliga utvärderingssamtal med sina närmaste chefer där de följer upp bland annat måluppfyllelse, utmaningar och tankar framåt. Detta kunde vara ett arbetssätt värt att utveckla och skala upp i hela organisationen.

Kommunledningens kommunikation

Kommun- och förvaltningschefer anses i hög grad vara bärare av kommunens mål och vision. Det finns även en stolthet för den egna kommunen som enligt intervjuerna inte alltid funnits. Det som bidragit till detta är kommunens satsning senaste åren på de olika forumen och utbildningarna för cheferna. Det som kunde vara nästa steg i detta är att mer strukturerat uppmärksamma goda ledaregenskaper.

Ledarutveckling

Kommunen har ett återkommande tvådagars ledarprogram för sina chefer, chefsforum två gånger per termin och chefslunch en gång per månad för erfarenhetsutbyte och information. Tidigare har en processledarutbildning genomförts årligen, nu ligger den i viloläge i väntan på rätt kursledare. Kommunen arbetar på flera vis systematiskt och nästa steg kunde vara att

utvärdera de satsningar som gjorts senaste åren och se vad nästa steg är vad gäller själva ledarskapsdelen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Ledarkompassen som beskriver ledarskapet i kommunen • Frihet för enheterna att omfördela resurser inom budgetram • Cheferna tydliga bärare av kommunens vision och mål • Flera forum för cheferna att samlas för erfarenhetsutbyte 	<ul style="list-style-type: none"> • Klargöra ansvarsfördelning vad gäller beställar-/utförarorganisationen • Utveckla arbetet kring tvärsektoriella projekt och sammanställningar av dessa • Skala upp produktionsförvaltningens arbetssätt för att följa upp cheferna i arbetet med måluppfyllelse • Uppmärksamma goda ledare inom kommunen på ett systematiskt och strukturerat sätt

Område 5 Resultat och effektivitet

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Kostnader och resultat i budgetprocessen • Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll • Kommunikation kring resurser och resultat • Jämförelser • Extern samverkan 	69

Allmänt

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

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Som tidigare nämnt har kommunen sedan några år tillbaka en ny uppdaterad modell för mål- och resultatstyrning. Till denna modell kopplas även en tioårsplan som beskriver den långsiktiga ekonomiska utvecklingen i kommunen. Både modellen samt uppfattningen utvärderarna fick under intervjuerna är att det finns en ambition i kommunen att arbeta systematiskt med resultatstyrning i kommunen. Utmaningen är att bryta sig loss från den traditionella ekonomiska styrningen och tydligt ta steget i hela organisationen mot en mål- och resultatstyrning.

I den nya modellen beskrivs även hur organisationen ska arbeta med effektivitet genom förnyelse (nya arbetsformer, organisation, rutiner och processer) med syftet att utifrån ett medborgarperspektiv utföra arbetet på bästa sätt till lägsta möjliga kostnad. Digitalisering nämns särskilt som en väg att använda i effektivitetsarbetet.

Resultatstyrningsmodellen är känd inom organisationen, men utvärderarna uppfattar en utmaning för verksamheterna att anamma den nya modellen i praktiken. Ekonomistyrningen anses fortfarande vara mycket mer i fokus i organisationen än resultatstyrning.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Under intervjuerna framkom att det finns stark kunskap om och fokus på kostnadseffektivitet. Effektivitetsutveckling är en levande del i hela organisationen; planering och uppföljning av ekonomin görs systematiskt och är prioriterat. Som ett led av detta arbete har kommunen den lägsta skattesatsen i landet. I den systematiska uppföljningen är det viktigt att titta på både resursförbrukning, resultat och måluppfyllelse. Här kan utvärderarna konstatera att man ännu inte riktigt kan se en tydlig koppling mellan resurserna och resultat i förhållande till mål. Det finns även ett behov i organisationen av mer kvalitativa mått för att balansera de ekonomiska måtten.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Vid framtagandet av kommunens mål- och resultatstyrningsmodell beslutades att Stratsys ska fungera som ett kommunövergripande stödsystem för verksamhetsplanering och uppföljning. Tanken är att systemet ska vara fullt implementerat 2019. Under intervjuerna framkom det att systemet är efterlängtat och att det finns en önskan att arbetet med att implementera systemet prioriteras och skalas upp.

Styrkan med att använda sig av ett verksamhetsledningssystem är att samtlig information finns på en och samma plats. Steget därefter; att analysera och föra dialog kring resultaten behöver också systematiseras. Arbeta med uppföljning av resultat och avvikelser samt analys av dessa kan samordnas bättre och delaktigheten i detta arbete kan ökas till att omfatta fler i organisationen. Framförallt finns få eller inga kommungemensamma forum där detta sker idag.

Kommunikation kring resurser och resultat

Kommunikationen kring resultat, analys och åtgärder sker främst på enhetsnivå, men även på de gemensamma informationsmötena Alceamötena som äger rum några gånger per termin. Chefsforum lyftes i intervjuerna som en plats som

kunde vidareutvecklas till ett dialogforum för bland annat dessa frågor. Överlag kan kommunen utveckla sina sätt att sprida information om resultat och analys så att ett lärande och utveckling sker över förvaltningsgränserna.

Jämförelser

Som tidigare nämnt sker jämförelser främst i de olika regionala nätverken verksamheterna är med i. Servicemätningen, NKI-mätningar och KKiK är några mätningar som används i jämförelsearbetet. Inom ramen för arbetet ”Målen i sikte” har utbildningsförvaltningen valt att arbeta fram egna enkäter som inte går att jämföra med andra kommuner. Detta var ett medvetet val av förvaltningen. Trots att det sker en del internt jämförelsearbete i kommunen idag, saknas det enligt intervjuerna en systematisk och strukturerad dialog och jämförelser mellan enheterna och verksamheterna. Intrycket är att det här finns förbättringsmöjligheter både på övergripande- och på verksamhetsnivå.

Extern samverkan

Extern samverkan lyfts upp i budget 2019 som en viktig strategi för att frigöra resurser, exempelvis genom gemensamma upphandlingar, gemensam förvaltning av lönesystem och -administration och gemensamt ekonomisystem med andra kommuner.

Kommunen har även sedan länge en gedigen samverkan med andra kommuner, både i regionen och nationellt. Som exempel kan nämnas Stockholm Nordost-samarbetet, Visit Roslagen och Samordningsförbundet Södra Roslagen. Samverkansarbetet är imponerande och har gett tydliga resultat genom till exempel Roslagsbanans förlängning till Stockholm city inom ramen för Sverigeförhandlingarna.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Jämförelsearbete sker i de flesta verksamheterna • Kostnadsberäkning av olika delar i tjänsteproduktionen • Verksamhetsledningssystem finns • Väletablerat samverkansarbete inom många olika verksamheter 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortsätt sprida och arbeta in mål- och resultatstyrningen i organisationen • Fortsätt arbetet med att koppla samman resurser/kostnader och resultat • Implementera verksamhetsledningssystemet i hela organisationen • Fortsätt diskutera och sprida information om resultat i hela organisationen • Utveckla samordningen av arbetet med uppföljning och analys

Område 6 Kommunen som arbetsgivare – personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Personalstrategi• Rekrytering – attraktiv arbetsgivare• Kompetens- och medarbetarutveckling• Individuell lönesättning• Arbetsmiljöarbete• Mångfald	66

Allmänt

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

Personalstrategi

Kommunen har en övergripande HR-strategi som utgår från visionen och de övergripande målen. Strategin ska ange de fokusområden som särskilt ska utvecklas och ses över årligen. Intrycket är att strategin inte är så styrande och det är oklart ifall strategin och fokusområdena följs upp enligt plan. Strategin skulle behöva ses över, framförallt vad gäller implementeringen samt när och hur uppföljningen ska ske. Att årligen se över en strategi kan bli mer en börda än till nytta.

Kopplat till HR-strategin finns en Medarbetarprofil och en Ledarkompass. Utvärderarna får uppfattningen att Ledarkompassen lever starkare i organisationen än Medarbetarprofilen. I samband med nästa revidering av HR-strategin kunde det även vara till nytta att se över Medarbetarprofilen och hur den kunde få bättre genomslag i organisationen.

Rekrytering – attraktiv arbetsgivare

Kommunen arbetar samordnat med rekrytering och enligt intervjuerna finns det ett behov att vidareutveckla processen varför en utvärdering av det ska nu ske.

Kommunen har gjort vissa satsningar på att locka till sig nya medarbetare, bland annat har de deltagit på Kanalens dag med temat ”Jobba nära” samt haft riktade satsningar till socialsekreterare med en lönetrappa och lärare med högre löner. Dessa har haft effekt och gett positivt resultat. Därtill finns det vissa punktinsatser från verksamheterna själva som att delta i mässor för att attrahera nya medarbetare.

De förmåner som är kopplade till anställningen bedöms ligga på normalnivå. Kommunen har också en personalförening som anordnar aktiviteter och resor.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Det finns inte en gemensam strategi eller samling över kompetensförsörjningsbehovet i kommunen. Det ligger på verksamheterna själva att ta fram en plan som flera förvaltningar även gjort. Idag är kompetensförsörjningen en av de stora frågorna för kommunerna. Det finns ett stort värde i att se över och ta fram en central strategi för hur kommunen långsiktigt kan vara en attraktiv arbetsgivare, både vad gäller nya medarbetare och befintlig personal.

Medarbetarsamtal genomförs regelbundet för alla anställda. Individuella utvecklingsplaner upprättas också, men på lite olika sätt inom de olika verksamheterna.

En viktig del i kompetensutveckling är ”arbetsplatsnära kompetensutveckling” vilket innebär löpande lärande på arbetsplatsen. Detta görs olika mycket i verksamheterna. Här skulle behövas mer systematik för att utnyttja fördelarna med detta sätt att utbilda.

Förutom ett introduktionsprogram finns det inget övergripande utvecklingsprogram som omfattar alla medarbetare för att stötta dem i sitt uppdrag och i sin roll. Ett förbättringsförslag är att ta fram ett samlat medarbetarutvecklingsprogram som skulle kopplas till ledarutvecklingsprogrammet och som knyter samman mål, värderingar och förhållningssätt i hela organisationen.

Individuell lönesättning

Systematiska lönekartläggningar sker och årliga lönesamtal genomförs för alla anställda. De centrala lönekriterierna bryts ned till medarbetarna och kommunen tillämpar individuell lönesättning. Här har man kommit en bit på vägen men, har enligt intervjuerna, lite jobb kvar. Enhetscheferna får regelbunden information om lönesättning, -kriterier och löneöversynsprocessen.

Arbetsmiljöarbete

Medarbetarenkät görs var 18:e månad. En handlingsplan tas fram utifrån resultatet och löpande uppföljning ska genomföras. Det var dock tveksamt om uppföljning alltid görs inom alla verksamheter, tidsbrist angavs som största orsaken till bristande uppföljning. Här kan det finnas ett värde att se över processen med medarbetarenkäten och arbetet med den.

Det finns några få exempel på andra metoder att arbeta med förändringar i arbetsmiljön, främst hos produktionsförvaltningen. Där har de regelbundna träffar för att dels jobba teoretiskt med arbetsmiljö och dels göra kulturanalysstudier. Detta är ett gott exempel som gärna kunde spridas till övriga förvaltningar. Kraftkartan lyftes i vissa grupper som ett bra verktyg att arbeta med arbetsmiljön, men som inte längre finns kvar. Kanske vore det värt att se över ifall något liknande verktyg kunde tas fram igen för att stötta verksamheterna i utvecklingen av arbetsmiljön.

Mångfald

Österåker har två policier som ska fungera som styrande dokument vad gäller mångfald, ”*Policy för lika rättigheter och möjligheter*” samt ”*Policy för kränkande särbehandling i arbetslivet*”. I den förstnämnda policyn nämns att

kommunen ska ”*arbeta med jämställdhets- och mångfaldsperspektivet vid rekrytering samt särskilt anstränga sig för att få sökanden av det underrepresenterade könet*”. Det finns ingen uppföljning av vilka åtgärder man vidtagit för att skapa större mångfald eller hur man arbetat med jämställdhets- och mångfaldsperspektivet vid rekrytering eller de övriga punkterna i policyn. Det är därmed svårt att följa och se effekten av dessa policies. Utbildningsförvaltningen och kultur- och fritidsförvaltningen har genomgått en HBTQ-certifiering, kanske något som kunde ske på fler förvaltningar?

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • De framtagna profilerna Medarbetarprofilen och Ledarkompassen • Samordnat arbete med rekrytering • Särskilda satsningar på att attrahera nya medarbetare • Produktionsförvaltningens arbetsmiljöarbete • HBTQ-certifiering inom vissa verksamheter 	<ul style="list-style-type: none"> • Uppdatera HR-strategin och få liv i Medarbetarprofilen • Fortsätt arbeta systematiskt med att vara en attraktiv arbetsgivare, både för ny och befintlig personal • Ta fram en kommunövergripande kompetensförsörjningsplan • Ta fram ett samlat medarbetarutvecklingsprogram kopplat till ledarskapsprogrammet • Utveckla det systematiska mångfaldsarbetet

Område 7 Ständiga förbättringar

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för ständiga förbättringar • Analys av avvikelser, brister och problem • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning och samverkan • Metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna • Kreativitet och förbättringar 	50

Allmänt

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

förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

Strategi för ständiga förbättringar

Kommunens modell för mål- och resultatstyrning lyfter fram vikten av uppföljning för att bedriva ett verksamhetsutvecklingsarbete. Modellen är tydlig och enkel men fortfarande ny. I budgeten lyfts även tre strategiska områden för verksamhetsutveckling; digitalisering, samverkan samt förebyggande arbete. Hur dessa tre områden följs upp är svårt att se förutom att nämnderna tar fram en digitaliseringsplan.

Under intervjuerna lyfts det förvaltningsövergripande verksamhetsutvecklingsarbetet upp som ett förbättringsområde. Man ser ett dagligt verksamhetsutvecklingsarbete på närnivå men det övergripande arbetet – både inom och över förvaltningsgränserna – kan utvecklas. Det fanns en saknad av en enhet eller funktion som tydligare har det samlade ansvaret för kvalitetsarbetet.

Arbetet är i stort på god väg och det finns en mycket tydlig ambition att arbeta systematiskt med ständiga förbättringar men utvärderarna kan av naturliga skäl ännu inte se några resultat eller effekt av detta.

Analys av avvikelser, brister och problem

Analys av avvikelser i förhållande till mål sker framförallt på verksamhetsnivå. Detta görs på olika sätt och är inte synkroniserat över förvaltningsgränserna. På central nivå är den övergripande analysen tunn. Detta tar sig i uttryck i både delårsrapporten och årsredovisningen. Även på nämndsnivå är analysdelen i förhållande till mål och resultat vag. Detta arbete bör stärkas för att göra styrningen och uppföljningen tydligare och mer effektiv så att analysarbetet blir en naturlig del av kommunens styrning enligt den nya modellen. Ett sammanhållet arbete med avvikelser ger dels en signal om att det är viktigt och dels sprids goda idéer.

Lärande och utveckling genom samverkan och omvärldsspaning

Österåker är ett gott exempel på att samverka med andra för att förbättra kvaliteten på tjänsterna. Samordningsförbundet Roslagen, Socialjour Nordost samt flera nätverk och referensgrupper inom Storsthlm är några exempel på detta arbete. Det finns även exempel på samverkan med forskningsinstitutioner som Malmö högskola och Uppsala universitet samt att kommunen är med i FoU Nordost tillsammans med andra nordost-kommuner.

Omvärldsspaning sker främst via de olika nätverken och forskningssamarbeten kommunen ingår i. Intrycket utvärderarna får är att omvärldsspaning, som i många kommuner, har utvecklingspotential.

Metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna

Verksamheterna använder sig av olika metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna i det vardagliga arbetet. På socialförvaltningen finns ett kvalitetsråd som systematiskt och regelbundet jobbar med avvikelser, på samhällsbyggnadsförvaltningen finns en verksamhetssamordnare och en tydlig

uppföljning av samtliga avslutade projekt för att ta vara på det man lärt sig. Inom socialförvaltningen jobbade man tidigare med Lean men som var svårt att få till kontinuerligt. Här kunde man sprida de goda exempel som finns i organisationen för att uppmuntra även andra verksamheter att systematiskt arbeta med förbättring av tjänsterna.

Det som särskiljer sig ur mängden, även externt gentemot andra kommuner, är Agilitetstrappan. Agilitetstrappan är en modell där behovsstyrd IT används för att få en affärsfokuserad IT-utveckling. Modellen syftar till att ge tydligare nyttoeffekter i verksamheten, samtidigt som samordning av IT-resurser sker. Här kopplas digitaliseringen och verksamhetsutvecklingen ihop på ett klokt och kostnadseffektivt sätt. Ett exempel värt att sprida i kommunsverige.

Kreativitet och förbättringar

Ett område där kommunen har utvecklingspotential är kommunens sätt att lyfta upp goda exempel, uppmuntra till kreativitet och framtagande av förbättringsförslag. En av de få goda exemplen utvärderarna såg var Pedagogpriset som delats ut året innan. Pedagogprisets syfte var att lyfta fram personer som bidragit till att utveckla den pedagogiska verksamheten.

Om kreativitet och nytänkande ska bli varje medarbetares angelägenhet behöver arbetet uppmuntras på flera olika sätt. Det handlar då både om struktur och kultur. Struktur kan innebära att man har priser, innovationslabb, goda exempel-mässor eller liknande. Kultur handlar om att alla förslag och idéer tas emot på ett positivt och respektfullt sätt, att det ska vara högt i tak för att både testa och lägga fram nya idéer. Arbetet ska gärna vara förvaltningsövergripande så att alla får ta del av varandras goda exempel och kreativa idéer. Att sprida goda exempel inom organisationen är viktigt för att både synliggöra de som gjort ett gott arbete men också för att fler får att ta del av det goda som sker.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydlig ambition att arbeta med verksamhetsutveckling • Bred samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna • Agilitetstrappan - kombinationen IT och verksamhetsutveckling • Pedagogpriset – utmärkt sätt att uppmuntra till kreativitet och lyfta upp medarbetare som utmärkt sig på något sätt 	<ul style="list-style-type: none"> • Samordna kvalitetsarbetet • Utveckla analysen av avvikelser, brister etc både internt och i rapporteringen • Arbeta mer systematiskt med omvärldsspaning • Sprid de goda exempel på metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna • Jobba med kreativitet och förbättringar genom att uppmuntra till att komma med förbättringsförslag etc.

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Planer/strategier för samhällsbyggande• Samarbete med civilsamhället• Samarbete med kulturlivet• Stöd till näringslivet• Internationella kontakter• Miljöfrågor• Social hållbarhet	67

Allmänt

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

Planer/strategier för samhällsbyggande

I Österåker lyfts samverkan upp i senaste budgeten som ett prioriterat område och sker på flera olika sätt. Eftersom denna utvärdering sker i början på året, finns ännu inget underlag för uppföljning av arbetet varför resultat och utvärdering ännu inte hunnit ske.

Kommunen har ingen plan eller strategi för kommunens internationella arbete.

Det finns en näringslivsstrategi och till den kopplade årliga handlingsplaner. Strategin och dess handlingsplaner är aktivitetsfokuserad och trots att de följs upp kan det i längden bli administrativt tungt att ta fram årliga handlingsplaner.

Två av kommunens övergripande mål, *”Österåker skall utveckla ett långsiktigt hållbart samhälle där goda förutsättningar ges för människa, miljö och natur att samverka”* och *”Stark och balanserad tillväxt - Tillväxten ska vara ekologiskt, socialt och ekonomiskt hållbar”* visar att kommunen tar ett helhetsgrepp kring att skapa en hållbar utveckling och prioriterar arbetet. Däremot kan man fråga sig ifall två snarlika mål behövs?

Samarbete med civilsamhället och kulturlivet

Att samverka med civilsamhället för att utveckla lokalsamhället blir en allt viktigare del för att möta de utmaningar kommunerna står inför. I Österåker sker samverkan genom flera olika bidrag, t.ex. föreningsbidrag, tillgänglighets- och inkluderingsbidrag samt erbjuder lokaler till subventionerat pris. I trygghetsarbetet involverar kommunen föreningar, särskilt idrottsföreningar. Ett särskilt gott exempel är nattvandringen i Österåker som är både omfattande och systematiskt. Även samverkan med lokala bygdeföreningar sker för att utveckla skärgården. Ett annat gott exempel är integrationssatsningen VIDA där

kommunen matchar nyanlända med det lokala föreningslivet inom den enskildes intresseområde. Österåker är på god väg vad gäller samverkan med civilsamhället. Nästa steg kunde vara att ta fram en samlad och tydligt formulerad strategi som beskriver kommunens arbete med att utveckla lokalsamhället.

Kommunen är mycket aktiv inom kulturlivet och deltar eller stöttar flertalet evenemang, men det finns inget regelbundet mötesforum för aktörer inom kulturlivet. Däremot kommer nämndsordföranden för ansvarig nämnd att träffa samtliga föreningar i år. Dessa träffar kan kanske bidra till att en tydligare strategi för samverkan med kulturlivet kristalliseras?

Stöd till näringslivet

I Österåker finns en stark entreprenörsanda som kommunen värnar om. Näringslivsarbetet är ambitiöst och ett starkt stöd till näringslivet ges. Det finns en företagsrådgivare, ett nyföretagarcentrum tillsammans med Vaxholm, månatliga morgonkaffe-stunder med näringslivet, stöttning till små och medelstora företag via Företagarakademin m.m. Samverkan sker på många sätt, framförallt inom Stockholm Business Alliance och Roslagssamarbetet. Via dessa samarbeten blir Österåker en del av ett regionalt och internationellt sammanhang.

Sedan årsskiftet 2017/2018 har även integrationsfrågorna legat på näringslivsenheten. På så sätt har man kunnat använda sig av de kontakter man har i näringslivet för att få ut nyanlända på arbetsmarknaden. Ett exempel värt att sprida till andra kommuner.

Eftersom Österåker är en attraktiv skärgårdskommun har kommunen även samverkan inom turism genom både Roslagsturism och Stockholm Archipelago. Turismarbetet är både systematiskt och väl genomtänkt.

Internationella kontakter

Det är ett medvetet val att inte ha en vänort, utan internationellt arbete sker på behovsbasis. I och med Roslagen har fokus naturligt legat på det regionala och lokala. Det internationella sker via Stockholm Archipelago och Stockholm Business Alliance.

Vill kommunen ta ett nästa steg i detta område kunde kommunen göra det genom strategiska samarbeten. Det handlar då om kunskapsutbyte, men även om reella samarbetsprojekt som kan finansieras med externa bidrag, som till exempel EU-bidrag.

Miljöfrågor

Sedan något år tillbaka har Österåker bakat in det övergripande miljömålsarbetet i de övriga övergripande målen för att få en mer sammanhängande process. Därtill finns det ytterligare 22 specifika miljömål i kommunens miljöprogram. Det är upp till nämnderna att själva välja vilka av dessa mål de bryter ner. Nämndernas målarbete följs upp i miljöbokslutet i årsredovisningen.

Uppfattningen under intervjuerna är att miljömålen är för detaljstyrande och svåra att få in i den ordinarie styrningen. I kommande revidering av miljöprogrammet kan det vara en fördel ifall arbetet bakas in i det övriga

strategiska arbetet. Det kan även finnas en fördel av att minska mängden mål i styrande dokument för att få en tydligare styrning.

Det finns även en strategi för de gröna frågorna, en ny energi- och klimatstrategi och en kemikalieplan håller på att tas fram. Organisatoriskt har man bildat en kommunövergripande miljömålsgrupp vilket ger tydliga signaler att detta är en fråga som berör och engagerar samtliga verksamheter.

Men det finns förbättringspotential. Enligt KKiK-resultaten ligger återvinningsgraden och andelen inhandlade ekologiska livsmedel under snittet i riket, vilket visar att det finns möjligheter för förbättring. Det var även svårt att fånga upp flera exempel om energieffektivisering. Kommunens fastighetsbolag nämndes arbeta med det samt att man nu upphandlar hybrider och dragit ner servarna energianvändning med 80 %. Inspirera gärna verksamheterna att arbeta mer med detta.

Social hållbarhet

Som tidigare nämnt har kommunen övergripande mål som pekar ut social hållbarhet som prioriterat arbete inom kommunen. Arbetet följs upp i ordinarie uppföljning. Inom ramen för Trygg i Österåker har man med hjälp av medel från DELMOS genomfört en analys och tagit fram en plan för att motverka segregation. En uppföljning av planen kan vara nästa steg för att se ifall det gett några effekter på att motverka segregationen i kommunen.

Både inom framtagandet i den nya översiktsplanen och i färdiga produkten är hållbarhet en levande del. Från och med 2019 är Österåker en av de 90 kommuner som har antagits i Svenska FN-förbundets och SKL:s gemensamma projekt Glokala Sverige som handlar om att arbeta med Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling i kommuner och regioner i hela Sverige. Uppföljningen av sociala hållbarhetsarbetet är av naturliga skäl i början, varför det även blir svårt att se resultat.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Mångfasetterat näringslivsstöd • Bred samverkan med civilsamhället • Genomtänkt arbete med integration och näringsliv • Systematiskt turismarbete • Omfattande trygghetsarbete • Social hållbarhetsarbete prioriterat i kommunen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydligare strategier för att samverka med frivilligkrafter och kulturlivet • Se över möjligheten om strategiska internationella samarbeten/EU-bidrag etc. • Se över miljömålen i kommande revidering av miljöprogrammet • Fler åtgärder för att minska miljöbelastning • Förstärk arbetet med energieffektivisering, både inom kommunens egna organisation och gentemot invånarna

4. Översikt av poängfördelning

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

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	8	15	55%
1.2	Hur informeras invånarna om aktuella frågor i politiken?	17	20	86%
1.3	Hur informeras invånare om resultat?	15	25	60%
1.4	Hur främjas invånardialog och deltagande?	21	30	70%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom god etik?	6	10	55%
		67	100	

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	9	15	60%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	15	25	61%
2.3	Hur informerar kommunen om service och tjänster?	14	20	70%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	13	20	63%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för invånare/brukare?	15	20	75%
		66	100	

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänk avseende styrning/uppföljning?	10	15	66%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	17	25	68%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	16	25	62%
3.4	Finns det tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	17	20	84%
3.5	Finns en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	9	15	59%
		68	100	

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	11	15	70%
4.2	Vilket ansvar har enheterna för budget, personal och organisation?	8	10	77%
4.3	Beskrivs rutiner och ansvar för tvärssektoriella samarbeten?	11	20	56%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	5	15	34%
4.5	Sker centrala ledning över underställda avdelningar/enheter?	15	20	77%
4.6	Bedriver kommunen ledarutveckling?	15	20	73%
		64	100	

5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	11	15	75%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	19	25	74%
5.3	Arbetar kommunen med en effektivisering av arbetsprocesser?	11	15	70%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	8	15	50%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	14	20	68%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	8	10	78%
		69	100	

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	8	15	50%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som "attraktiv arbetsgivare".	15	20	76%
6.3	Läggs stor vikt vid kompetens- och medarbetarutveckling?	16	25	64%
6.4	Hur bedrivs kommunens arbete med lokal lönebildning och individuell lönesättning?	12	15	78%
6.5	Hur arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	9	15	63%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	6	10	60%
		66	100	

7.	Ständiga förbättringar	Uppnått	Max	Procent
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	10	15	65%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	13	25	50%
7.3	Sker extern omvärldspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	14	20	70%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	9	20	43%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	6	20	28%
		50	100	

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	9	15	58%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utvecklingen av lokalsamhället?	9	15	61%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	11	15	72%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	13	15	88%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	5	10	51%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	9	15	57%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	12	15	78%
		67	100	