

Kvalitetshandbok

**Så här jobbar vi med
kvalitetsutveckling i Örebro kommun**

Version 1.1



Innehållsförteckning

Om kvalitetshandboken	4
Vad menar vi med kvalitet i Örebro kommun?	4
Behovsdriven utveckling	4
Förenkla, förnya, förbättra	6
Styrmodell.....	7
Kommunens uppdrag	7
Övergripande struktur för mål- och resultatstyrning	7
Styrprocessen	8
Planering	9
Genomförande	9
Uppföljning med analys.....	9
Servicegarantier	9
Ledningsarbete – tjänstemannanivå.....	11
Chefens roll i kvalitetsarbetet	11
Kommundirektörens uppdrag	11
Programdirektörens utvecklingsuppdrag	11
Förvaltningschefens utvecklingsuppdrag	11
Ledningsforum.....	12
Stöd till cheferna i kvalitetsarbetet	12
Kvalitetsledare	12
Verksamhetsutvecklare med stöd av IT (VUIT).....	13
Övriga stödresurser i kvalitetsarbetet	14
Kvalitetsledningsgrupp	14
Programområdenas utvecklingsgrupper.....	14
Processledningsgrupp för extern serviceyta – Move	14
Processledningsgrupp för intern serviceyta – PISA	15
Planering – metoder och verktyg	16
Omvärldsanalys	16
Omvärldsdag	16
Omvärldsteam.....	16
Verksamhetsplanering	16
Inledning	16
Planer på olika nivåer	16
Effektkartläggning	17
Metoden	17
Stödresurser	17
Processkartläggning och processutveckling	18
Inledning	18
Roller och ansvar	18
Processkartläggning som metod	19
Stödresurser	19
ROSA-analyser	20
Inledning	20
Metoden	20
Stödresurser	21
Riskanalys	21
Inledning	21

Metoden	22
Stödresurser	22
Andra metoder	22
Genomförande – metoder och verktyg	23
Ständiga förbättringar i verksamheten	23
Processledare	23
Processteam	23
Förbättringsledare	23
Metoder	23
Strukturstöd i utveckling – Projektstyrningsmodellen Projektil med uppdragsdel	24
Utvecklingsprojekt	24
Uppdrag	24
Kompetensstyrningsmodell	24
Modellen	24
Stödresurser	25
Uppföljning med analys – metoder och verktyg	26
Grunden för uppföljning och analys	26
Kommunövergripande kvalitetsmätningar	26
Rutin för beställning av medborgarundersökningar	26
Beställansvar	27
Analysansvar	27
Upphandlande enhet	27
Analystrappan	27
Inledning	27
Metoden	27
Stödresurser	29
Internkontroll	30
Inledning	30
Metoden för tillsynen	30
Stödresurser	31
Kvalitetspriset – belöning för kvalitetsarbete	31
Bilagor	32
Bilaga 1 – Ansvar och roller inom politiska organ och tjänstemannaledning	32
Bilaga 2 – Projektstyrningsmodellen Projektil	34
Bilaga 3 – Lästips: internetlänkar och tryckta medier	35

Om kvalitetshandboken

Kvalitetshandboken ger en övergripande bild av hur vi jobbar med kvalitet i Örebro kommun. Här får du en bild av verktyg, metoder och stöd som finns för kvalitetsutvecklingsarbetet i kommunen.

För detaljinformation hänvisar vi till andra dokument och handböcker.

Kvalitetshandboken – och annat som rör kvalitetsutveckling – finns att läsa på intranätet: <http://ior.orebro.se/kvalitetsutveckling>.

Du som är intresserad av kvalitetsutvecklingsfrågor kan även följa vår blogg *Enklare vardag* där vi berättar om arbetet med att åstadkomma systematiken som stöd i kvalitets- och verksamhetsutvecklingen. Bloggen hittar du på <http://blogg.orebro.se/enklarevardag>.

Vad menar vi med kvalitet i Örebro kommun?

När vi utvecklar kvalitet i tjänster och verksamhet innebär det att vi åstadkommer

- En enklare vardag för dem vi finns till för – privatpersoner, företag och organisationer. Servicen ska alltid ges på lika villkor.
- Smartare och öppnare förvaltning som stödjer innovation och delaktighet.
- Effektivitet i verksamheten.

Vår utgångspunkt är att alla medborgare – kvinnor och män, flickor och pojkar – ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv.

Behovsdriven utveckling

Kvalitetsutvecklingen i Örebro kommun ska alltid ha sin utgångspunkt i målgruppernas behov och i kommunens mål och vision.

Örebro kommun ställer sig bakom E-delegationens *Vägledning för behovsdriven utveckling*:

<http://www.edelegationen.se/sida/vagledning-for-behovsdriven-utveckling>.

Ur vägledningen:

”Med behovsdriven utveckling innefattas behovsanalys (att inledningsvis undersöka, fånga in och förstå målgruppens behov), men också användbarhet (att involvera målgruppen i processen med att ta fram tjänsten).

Verksamhetsutveckling genomförs för att möta lagkrav, höja kvaliteten i produkter och tjänster (tjänsteutveckling), effektivisera processer (verksamhetsutveckling), genomföra nödvändiga besparingsåtgärder eller tillmötesgå krav från ägare och andra intressenter. En viktig förutsättning för att skapa största möjliga nytta för privatpersoner, företag och samhället är att offentlig sektor förmår att bedriva utvecklingsarbete på ett framgångsrikt sätt.

En framgångsfaktor är kunskap om faktiska behov och deras omfattning. Detta innefattar kunskap om målgruppens beteende och hur han eller hon på ett enkelt sätt tillgodogör sig servicen. Målgruppens behov och dialog med målgruppen ska därför vara integrerad i de olika stegen i verksamhetsutvecklingsprocessen.”

Den utveckling som sker i Örebro kommun ska uppfylla de behov som målgrupperna har och man ska ha identifierat de effekter man vill uppnå. Det finns flera verktyg och metoder som kan användas för att identifiera utvecklingsbehov, t.ex. effektkartläggningar, processkartläggningar, ROSA-analyser och riskanalyser. Användartester bör utföras på systemlösningar som tas fram.

Förenkla, förnya, förbättra

Förenkla

Vi i Örebro kommun ska vara en organisation för medborgarna.

Det innebär:

- snabba och enkla kontakter med oss
- ett enkelt och otvunget bemötande, i såväl möten som skrift
- en organisation som bygger på enkla principer med en enkel och tydlig styrning
- ständigt arbete med samordning och ny teknik för att förenkla servicen till medborgarna
- effektivisering för att förenkla vardagen för de verksamheter som ligger nära medborgarna

Förnya

Förnyelse innebär att vi:

- kontinuerligt utvecklar oss själva och våra arbetsmetoder för att bättre kunna infria våra mål och uppdrag
- anpassar våra arbetssätt och vår organisering till de förändringar, behov och önskemål som omvärlden ställer oss inför
- förnyar samarbetet med olika aktörer i kommunen och med våra grannar i regionen
- söker de bästa exemplen i landet för verksamhetsutveckling, tar hem idéerna och utvecklar dem efter våra egna förutsättningar
- lyfter fram det goda arbetet som bedrivs i kommunen - vi har mycket att lära av varandra

Förbättra

För att förbättra oss ska vi:

- lyfta fram verksamheternas resultat, främst i förhållande till medborgarna och näringslivet
- mäta hur medarbetare kan utvecklas i jobbet och på vilket sätt man kan bidra till att utveckla verksamheten

Vi kan bli bättre, om vi enas om att vi kan bli bättre.

Staffan Isling
Kommundirektör

Styrmodell

Mer detaljer om styrmodellen finns i *Övergripande Strategier och Budget (ÖSB)* för Örebro kommun.

Kommunens uppdrag

Örebro kommun har två huvudsakliga uppdrag.

- Erbjudna välfärd, service och tjänster av hög kvalitet till kommunens invånare i livets olika skeden.
- Ta en ledande roll i arbetet med att utveckla Örebro och Örebro-regionen i samverkan med andra aktörer – kort sagt att stärka kommunens varumärke för att understödja tillväxt, ökad sysselsättning och därmed en stärkt välfärd.

Processen för styrning och uppföljning ska stödja verksamheternas arbete med att utnyttja resurserna effektivt och tillhandahålla tjänster med god kvalitet.

Övergripande struktur för mål- och resultatstyrning



Styrningen sker utifrån de strategiska områden som identifierats. Till respektive strategi knyts en rad målområden som gäller för hela mandatperioden. Varje år ska målen mätas mot de av kommunfullmäktige beslutade indikatorerna.

För att strategierna ska ge kommunen kraft krävs det att hela organisationen jobbar mot de angivna målen. Uppföljningen inom kommunen ska visa

måluppfyllelse för både ansvariga driftnämnder, programnämnder och helheten. Uppföljningen ska även innehålla en analys över sambanden mellan vidtagna åtgärder och uppnådda resultat samt vilka förbättringsåtgärder som verksamheten planerar för kommande budgetår.

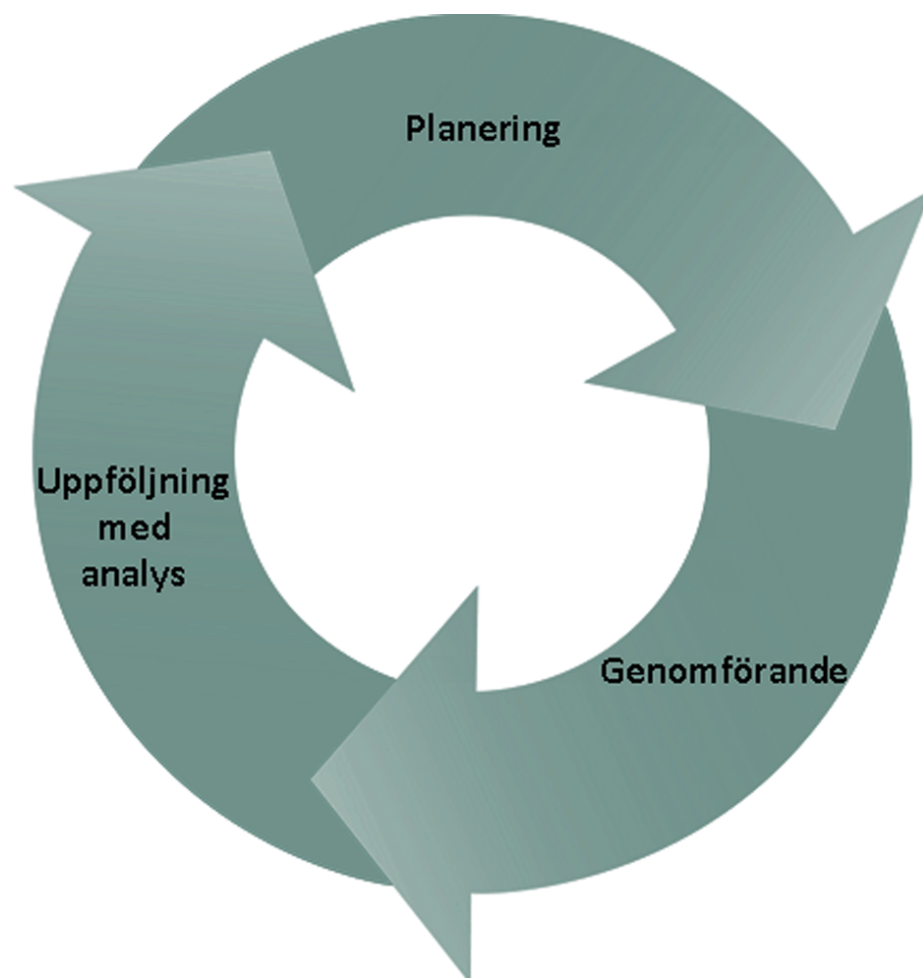
Den politiska styrningen sker genom beslutsfattande i fullmäktige, styrelser och nämnder. Grundläggande ansvarsfördelning mellan olika organ framgår av kommunallagen och aktiebolagslagen. Uppdrag och ansvarsfördelningen för de politiska organen i Örebro kommun framgår av kommunens reglementen. Bolagen styrs av ägardirektiv och bolagsordningar.

Tjänstemannaledningens uppdrag är att ansvara för beredning och verkställighet av politiska beslut. Hur detta ska ske regleras bland annat i delegationsordningar och kommunens styrdokument.

Se Bilaga 1 för detaljer om ansvar och roller inom politiska organ och tjänstemannaledning.

Styrprocessen

All styrning följer tre faser; planering, genomförande och uppföljning med analys.



För en väl fungerande process behövs gemensamma kända och accepterade styrverktyg för varje fas. Exempel på styrverktyg:

- Fördelning av ekonomiska resurser
- Prestationsbaserade ersättningar
- Investeringsprogram
- Servicegarantier
- Principer för resultatbedömning
- Styrdokument

Planering

Planering utgår från tidigare resultat och erfarenheter. En väl genomförd analys utifrån uppföljningen är en förutsättning för god styrning i planeringen. I planeringsfasen beslutas mål och strategier för kommande verksamhet genom att identifiera förbättringsområden, bedöma behov och efterfrågan samt fördela tillgängliga resurser.

Programnämnder, driftnämnder, bolagsstyrelser och interna verksamheter ska planera hur de ska bidra till fullmäktiges strategiska utvecklingsområden och fullmäktiges uppdrag genom att årligen fastställa en programplan, verksamhetsplan respektive enhetsplan. Enhet är lägsta planeringsnivå och definieras beroende på verksamhetens art och organisation.

Genomförande

Planerad verksamhet och aktiviteter genomförs. Här utvecklas också verksamheten utifrån de förbättringsområden som identifierades i planeringsfasen. Ett väl fungerande genomförande förutsätter tydliga mål, planer och överenskommelser. Kärnfulla och uppföljningsbara mål, planer och överenskommelser ökar styrningseffekten.

Uppföljning med analys

Verksamhet och ekonomi följs upp och analyseras löpande och periodiskt. En analys som lyfter de väsentliga frågorna möjliggör en tydlig styrning.

Servicegarantier

Vi utvecklar tillsammans kommunens verksamhet så att vi åstadkommer

- Enklare vardag för privatpersoner och företag
- Smartare och öppnare förvaltning som stödjer innovation och delaktighet
- Högre kvalitet och effektivitet i verksamheten



Det ska vara lätt för privatpersoner och företag att få snabb kontakt med kommunen, att ta reda på vad de kan förvänta sig av en tjänst och att framföra klagomål eller synpunkter om man inte är nöjd.

Vi ska ge ett gott bemötande och vara tillgängliga för dem vi finns till för. Vår service ska ges på lika villkor för kvinnor och män, flickor och pojkar.

Vår servicegaranti består av

- Tillgänglighetsgarantin
- Garantierna vi har för våra tjänster inom olika verksamheter

Servicepolicyn – ett internt verktyg

Servicepolicyn uttrycker det förhållningssätt vi som medarbetare ska ha i mötet med dem vi är till för. Den är ett internt verktyg för oss, som ska bidra till att vi utvecklar dialogen med och förbättrar servicen till privatpersoner och företag. De ska alltid uppleva att de får ett gott bemötande i kontakterna med Örebro kommun.

Ledningsarbete – tjänstemannanivå

Chefens roll i kvalitetsarbetet

Som chef i Örebro kommun ansvarar man för att utveckla och säkerställa kvaliteten inom sin verksamhet och att man ger en god service gentemot dem vi finns till för och bidrar till kommunens långsiktiga utveckling.

Kommundirektörens uppdrag

Kommundirektören är kommunens högste ledande tjänsteman och är chef för programdirektörer, förvaltningschefer och kommundirektörens stab, samt VD i kommunens moderbolag. Det finns även en förvaltningschef för kommunledningskontoret som på uppdrag av kommundirektören ansvarar för helhet och samordning inom kommunledningskontoret som förvaltning.

Kommundirektören svarar för beredning och verkställighet av övergripande karaktär samt svarar för uppföljningen för hela den kommunala verksamheten. I uppdraget ligger att leda och utveckla organisationen. Kommundirektören ska utveckla en helhetssyn för verksamheten och samordna programdirektörer, förvaltningschefer och bolagschefer inom kommun-koncernen.

Programdirektörens utvecklingsuppdrag

Programdirektörerna är programnämndernas ledande tjänstemän, tillika processägare för huvudprocesserna Lärande, Velfärd respektive Samhällsplanering, och ansvarar för kommunens strategiska utvecklingsområden och för utvecklingen inom hela programområdet.

Programdirektören ansvarar för att medborgarna på lika villkor erbjuds tjänster med fastställd kvalitet och har som utgångspunkt en likvärdig relation till interna respektive externa utförare. Programdirektören är också en ledande aktör i regional och nationell utveckling med internationella perspektiv.

Förvaltningschefens utvecklingsuppdrag

Förvaltningschefen är driftsnämndens ledande tjänsteman och ansvarar för att brukarna erbjuds kommunala tjänster med politiskt fastställd kvalitet och ges möjlighet att påverka utförandet av tjänsterna.

Förvaltningschefen stödjer programdirektören i verksamhetsutvecklingen inom programområdet och i kommunen som helhet. Förvaltningschefen ansvarar för att verksamheten tillämpar kvalitetsledningssystem, intern kontroll och har en fungerande årsprocess med verksamhetsplan och årsberättelse.

Ledningsforum

Kommundirektörens styrgrupp – leds av kommundirektören och består av samtliga direktörer (programdirektörer för Barn och utbildning, Samhällsbyggnad och Social välfärd, ekonomidirektör, kommunikationsdirektör, kvalitetsdirektör, näringslivsdirektör, personaldirektör) och kommundirektörens sekreterare. Styrgruppen ska aktivt medverka till att utforma och stödja en effektiv styrning av hela Örebro kommun, i riktning mot politiskt fastlagda mål och till stöd för kommundirektören och gruppens övriga medlemmar i deras kommunövergripande uppdrag. Styrgruppen håller ihop ramverk och regelverk och skapar förutsättningar för att bedriva en effektiv verksamhet utifrån fyra områden:

- Attraktivitet (Offentlighet och demokrati, Kommunen som arbetsgivare)
- Regionalt och lokalt utvecklingsarbete (Kommunen som samhällsbyggare)
- Styrning av kommunen (Politisk styrning och kontroll, Ledarskap, ansvar och delegation, Resultat och effektivitet)
- Kärnverksamheternas utveckling (Kommunens förmedling av tjänster, Verksamhetsutveckling).

Kommundirektörens ledningsgrupp – leds av kommundirektören och består av samtliga förvaltningschefer samt kommundirektörens sekreterare. Gruppen utvecklar kommunal verksamhet som genomförs i egen regi. Ledningsgruppen ska stödja kommundirektören och gruppens medlemmar så att de når framgång i sina uppdrag att leda kommunens verksamheter i riktning mot de politiska målen.

Chefsforum – leds av kommundirektören och består av kommunens samtliga chefer. Två gånger per år träffar kommundirektören alla chefer samtidigt och lyfter frågor om utveckling. Cheferna är indelade i ca 60 lärgrupper, sammansatta utifrån ett organisatoriskt tvärperspektiv. Varje grupp har en ordförande som har ett extra ansvar att bidra i utvecklingsarbetet.

Utvecklingsgrupp – leds av kommundirektören tillsammans med processägarna för ekonomi- och verksamhetsstyrning, intern och extern kommunikation, utvecklat medarbetarskap och ledarskap samt systematisk verksamhetsutveckling. I gruppen ingår alla lärgruppsordföranden.

Förvaltningarnas egna ledningsforum – utöver dessa ledningsforum har förvaltningarna sina egna ledningsstrukturer. De kan se olika ut från förvaltning till förvaltning.

Stöd till cheferna i kvalitetsarbetet

Kvalitetsledare

En kvalitetsledare har ansvar för att, inom sitt verksamhetsområde, vara ett stöd till förvaltningschefen i arbetet med systematisk verksamhetsutveckling. Det innebär att man ska

- känna till kommunens metoder för kvalitetsarbete
- delta i kommunens nätverk för kvalitetsledare
- hålla ihop nätverk med förbättringsledare/förändringsledare inom förvaltningen
- omvärldsbevaka inom kvalitetsområdet
- samarbeta med verksamhetsutvecklare med stöd av IT (VUIT) och processhandledare inom verksamheten

En kvalitetsledare har djupa kunskaper inom verksamhetsområdet och kunskap om metodik för att åstadkomma ständiga förbättringar i syfte att skapa värde för dem vi finns till för.

Kommunens nätverk för kvalitetsledare leds av kommunens kvalitetsdirektör och syftar till att

- förvaltningarna ska kunna dela erfarenheter inom kvalitetsområdet
- vara en kontaktyta mellan förvaltningarnas kvalitetsarbete och det kvalitetsarbete som genomförs på kommunövergripande nivå
- vara ett forum för diskussion kring yrkesroller, ansvar, ledningsfrågor m.m. inom kvalitetsområdet
- vara referensgrupp för olika projekt, skrifter, seminarier m.m. som har kvalitet som tema
- förvalta och utveckla kommunens kvalitetshandbok

Verksamhetsutvecklare med stöd av IT (VUIT)

Verksamhetsutvecklaren arbetar nära verksamheten och är den som förstår hur verksamheten och dess processer fungerar i realiteten – en viktig resurs för att ta kommunen mot e-samhället. Det innebär att en VUIT

- ger stöd till cheferna i att se digitaliseringens möjligheter i verksamhetsutvecklingen
- visar på hur processerna kan effektiviseras genom användande av ny teknik, utveckling av e-tjänster m.m.
- är verksamhetens länk och beställare till IT-organisationen och ansvarar för att beskriva verksamheten och att föra en dialog med objektsansvarig på IT
- analyserar verksamhetens IT-stöd och föreslår förbättringar eller avvecklingar tillsammans med IT-strategen på kommunnivå
- är aktivt involverad i pågående IT-projekt både som kravställare samt för att säkerställa att projekten bidrar till verksamheten på bästa möjliga sätt. Arbetar även med frågor som inte är relaterade till IT t.ex. generella processförbättringar i verksamheten
- deltar i nätverk med andra verksamhetsutvecklare och ansvarar där för att kommunens samlade informationsarkitektur hänger ihop
- omvärldsbevakar nya digitala möjligheter som kan utveckla verksamheten

- är ett stöd till programdirektören vid framtagande av investeringsprogram för e-utveckling

Verksamhetsutvecklaren rapporterar till IT-strategen/kvalitetsdirektören.

Verksamhetsutvecklarnätverket leds av kommunens IT-strateg/kvalitetsdirektör och är ett forum för att få ihop kommunens samlade informationsarkitektur och för att utveckla rollen och samordna kompetensutveckling.

Övriga stödresurser i kvalitetsarbetet

Utöver kvalitetsledare och verksamhetsutvecklare med stöd av IT finns ett antal metodkunniga personer i organisationen i form av t.ex. processhandledare, ROSA-analytiker etc.

Kvalitetsledningsgrupp

Kommunens kvalitetsledningsgrupp leds av kvalitetsdirektören, tillika processägare för systematisk verksamhetsutveckling. Gruppen ger stöd till kvalitetsdirektören i att säkra metoder och verktyg som stöd för systematiken och tydliggöra roller och ansvar. Gruppen bidrar till att föra ut helhetsbilden i organisationen i syfte att skapa förståelse för hur allt hänger ihop.

Programområdenas utvecklingsgrupper

Grunden är behovsdriven utveckling. Målet är att driva strukturella förändringar och utveckla kärnverksamheten. Uppdrag:

- Identifiera utvecklingsprojekt
- Prioritera utvecklingsåtgärder utifrån inkomna idébeskrivningar
- Ge uppdrag om förstudier och prioritera åtgärder utifrån förstudier
- Initiera projekt: utse projektägare och säkra finansiering
- Vara styrgrupp för vissa projekt
- Bevaka synergieffekter

Respektive grupp leds av programdirektörerna som är processägare för Lärande, Velfärd respektive Samhällsplanering. Till sitt stöd har varje programdirektör en projektkoordinator. Utöver dessa är verksamhetsutvecklare med stöd av IT samt personalstrateger och programekonomer viktiga stödresurser i utvecklingsarbetet.

Processledningsgrupp för extern serviceyta – Move

Move står för MedborgarOrienterad Verksamhetsutveckling. Ett i slutet syftar på kommunens e-utveckling. Grunden är behovsdriven utveckling. Målet är att skapa förutsättningar för en enklare och effektivare vardag för privatpersoner och företag. Uppdrag:

- Identifiera utvecklingsprojekt

- Prioritera utvecklingsåtgärder utifrån inkomna idébeskrivningar
- Ge uppdrag om förstudier och prioritera åtgärder utifrån förstudier
- Initiera projekt: utse projektägare och säkra finansiering
- Vara styrgrupp för vissa projekt
- Bevaka synergieffekter

Gruppen leds av kvalitetsdirektören som är processägare för den systematiska verksamhetsutvecklingen.

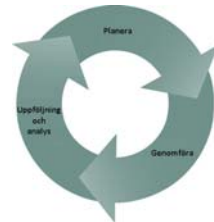
Processledningsgrupp för intern serviceyta – PISA

PISA är förkortning för Processledningsgrupp för Intern Serviceyta.

Grunden är behovsdriven utveckling. Målet är att skapa förutsättningar för en enklare och effektivare vardag för medarbetare och chefer. Uppdrag:

- Identifiera utvecklingsprojekt
- Prioritera utvecklingsåtgärder utifrån inkomna idébeskrivningar
- Ge uppdrag om förstudier och prioritera åtgärder utifrån förstudier
- Initiera projekt: utse projektägare och säkra finansiering
- Vara styrgrupp för vissa projekt
- Bevaka synergieffekter

Gruppen leds av kvalitetsdirektören som är processägare för den systematiska verksamhetsutvecklingen.



Planering – metoder och verktyg

Vissa metoder och verktyg som redovisas under rubriken *Uppföljning med analys – metoder och verktyg* nedan, kan även användas i planeringsfasen, t.ex. enkätundersökningar.

Omvärldsanalys

Det övergripande syftet med omvärldsanalysen är att lyfta fram och analysera de möjligheter och hinder som finns för en hållbar utveckling i Örebro kommun.

Det handlar om att definiera vilken information som är viktig, och hur man kan använda denna information i det strategiska arbetet. Omvärldsanalysen underlättar planerings- och budgetarbetet för politiker och tjänstemän och kan bland annat utgöra underlag för politiska beslut.

Omvärldsdag

Planeringsåret börjar med en kommungemensam omvärldsdag som genomförs i november.

Omvärldsteam

För att stödja kommunstyrelsen och programnämnderna pågår ett arbete med att utveckla ett omvärldsteam, samt rutiner för omvärldsbevakning.

Verksamhetsplanering

Inledning

I verksamhetsplaneringen ska verksamheterna förhålla sig till övergripande mål och strategiska områden i *Övergripande strategier och Budget (ÖSB)*. Hur kan den egna verksamheten bidra till dessa?

Planer på olika nivåer

Kommunens övergripande plan är ÖSB:n, som antas av kommunfullmäktige i oktober varje år.

Utifrån den fastställer programnämnderna programplaner och kommunstyrelsen en kommunstyrelseplan. Dessa innehåller strategier för hur man ska ta sig mot de gemensamma målen på kort och lång sikt och vilka utvecklingsinsatser man prioriterar. Programplanerna innehåller också en resursfördelning till drifnämnderna. Programplanerna antas av respektive programnämnd och kommunstyrelseplanen antas av kommunstyrelsen. Detta sker i november. Kommunens styrgrupp ansvarar för att ta fram och efterleva dessa planer.

Utifrån programplanerna och ÖSB:n fastställer drifnämnderna för respektive område en verksamhetsplan med budget. Den innehåller en arbetsplan

för förvaltningen, dvs. hur man ska förbättra tjänster/service och bidra till de kommunövergripande målen. Dessa beslutas i december/januari. Ledningsgruppen på respektive förvaltning ansvarar för att ta fram och efterleva dessa planer.

Utifrån verksamhetsplanen tar respektive enhet fram en enhetsplan. Enheternas ledning ansvarar för att ta fram och efterleva dessa planer.

Effektkartläggning

Metoden

Effektkartläggning är en metod för behovsanalys som beskriver verksamhetskraven och önskade effekter av en verksamhetsförändring. Den är vanlig i samband med systemstödsutveckling, men används även som stöd i den systematiska behovsdrivna verksamhetsutvecklingen. Syftet med en effektkartläggning är att göra tydligt vilka nyttor, eller effekter, en tjänst, webbplats eller produkt ska skapa för en verksamhet. Metoden kan även användas för att se var man t.ex. behöver gå vidare med en processkartläggning.

Effektmål beskriver vilken skillnad tjänsten ska skapa för verksamheten och användarna när förändringen är genomförd.

Effektkartläggningen görs genom enskilda intervjuer och/eller workshopar med beslutsfattare och idégivare. Syftet är att ta reda på ”Vad har blivit bättre i verksamheten när tjänsten/produkten etc används fullt ut?”.

När man tar fram en effektkarta svarar man på följande frågor:

- Varför ska vi göra detta – beskriv den förbättring/förändring man vill göra (syfte).
- Vilka är de som ska/kan skapa effekterna – de människor som berörs och som har likartade behov och förväntningar.
- Vad vill/behöver målgrupperna – behov, förväntningar och värderingar hos målgrupperna.
- Hur ska verksamheten/produkten utformas – en utformning som gör att målgrupperna lyckas.

Stödresurser

I kartläggningen behövs en kunnig effektleddare. Vi har ramavtal med tre leverantörer som kan genomföra effektkartläggningar, men på sikt kommer vi att utbilda egna resurser i metoden. Kontaktperson: utvecklingsstrateg Carina Asplund, carina.asplund@orebro.se.

Processkartläggning och processutveckling

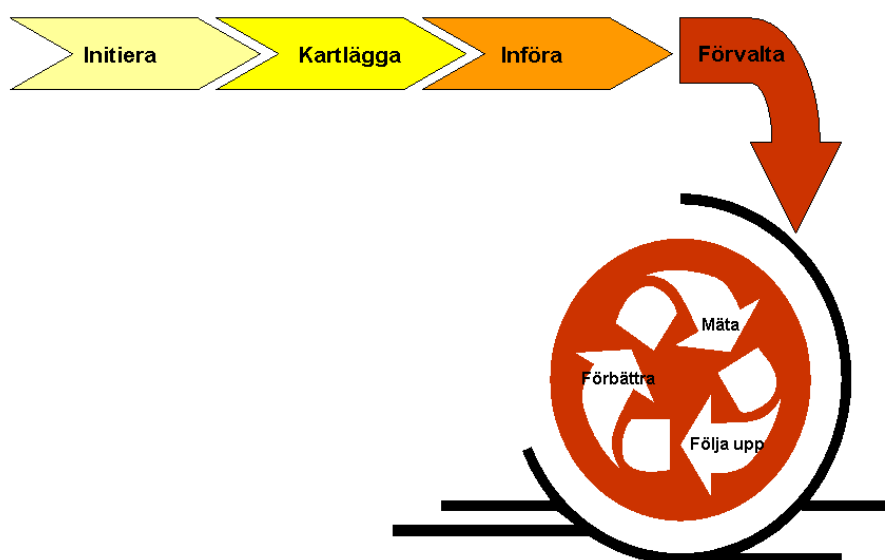
Inledning

Örebro kommuns processledningsmodell omfattar hela Örebro kommuns verksamhet. Mer detaljer finns i metodhandboken ”Från processkartläggning till processutveckling – En handbok för Örebro kommun”.

Processledningsmodellen innehåller bland annat:

- Roller och ansvar i organisationen
- Kartläggningsmetod inklusive dokumentationsstandard
- Gemensamma begreppsdefinitioner

Örebro kommuns processledningsmodell består av fyra delar:



Processutveckling bidrar till kommunens systematiska verksamhetsutveckling, till kvalitetsutvecklingen. Vi utvecklar kommunens huvud-, stöd- och styrprocesser i enlighet med kommunens vision och mål. Utgångspunkten i processarbetet är hela tiden våra externa och interna mottagare.

Processledning är att styra det vi gör i en verksamhet, dvs. hur vi skapar värde (för vem gör vi vad och hur). Flödena fram till en nöjd mottagare går ofta tvärs över olika verksamheter eller genom olika funktioner i en verksamhet. Helhetssyn och ledning är därför nödvändigt.

Roller och ansvar

Ledningsgrupper skapar förutsättningar för en bra processutveckling och är styrande i strategiska och långsiktiga processfrågor. De prioriterar och hanterar resurskonflikter. För att ta detta ansvar utser ledningsgrupper processägare på enhetens högsta nivå.

Processägaren har det formella helhetsansvaret för att den specifika processen är effektiv och ändamålsenlig, att den mäts och följs upp. Processägaren leder utvecklingen. Processägaren kan äska resurser från

verksamhetschefer eller allokera egna resurser med lämplig kompetens för processarbetet.

För att ta detta ansvar utser processägaren ofta processägare och/eller processledare i processer på lägre nivå och beslutar även om tillsättande av eventuella processteam.

Processledaren är den som operativt driver och samordnar förbättringsarbetet inom den aktuella processen, på processägarens uppdrag. Processledaren leder oftast ett eventuellt processteams arbete och samordnar processens gränssnitt mot verksamhet, andra processer och externa aktörer. Processledaren samordnar hanteringen av problem och frågor, ansvarar för kunskapsspridning, kommunikationsplanering och information om sådant som rör processen.

Processteamet är en tvärfunktionell grupp av medarbetare från processens olika delar som med sin specifika kompetens bistår processägaren/ processledaren i utvecklingen av processen.

Processkartläggning som metod

Processkartläggning är en metod för att systematiskt identifiera hur nuläget ser ut och vad som behöver göras för att utveckla processen till ett önskat framtida läge. I processkartläggningen fokuserar vi på mottagaren – vi utgår från resultatet som ska levereras.

Processkartläggningen initieras av en processägare och/eller en processledare på ledningens uppdrag. Tillsammans med en lämpligt sammansatt grupp kartlägger processhandledaren processen. Processkartläggningen visar:

- Resultatet – värdet – som processen producerar
- Vem som är mottagare av värdet som processen producerar
- Vad som startar processen
- Processteg/aktiviteter från start till leverans och vem som utför vad
- Hur processen kan förbättras för att möta önskade mål, värden och effekter från uppdragsbeskrivningen

Processhandledaren analyserar sedan och dokumenterar processkartläggningen och rapporterar resultatet till uppdragsgivaren.

Ansvar för utveckling och vidare förvaltning ligger hos processägaren/ processledaren.

Stödresurser

Metodkunniga stödpersoner för processkartläggning finns i organisationen i form av processhandledare. Kontakta utvecklingsstrateg Carina Asplund, carina.asplund@orebro.se om du inte redan vet vem som är processhandledare inom ditt område.

ROSA-analyser

Inledning

ROSA är en förkortning av Rationell samOrdning av Service och Administration. ROSA-analyser ger ett underlag som definierar vad Servicecenter/ kundtjänst kan utföra i olika ärenden. De specificerar också vad som krävs för att ett servicecenter/en kundtjänst ska kunna göra detta.

Målet är en tillgänglig kommun som ger god och likvärdig service till privatpersoner och företag. Ett servicecenter är ett samlingsbegrepp för Örebro kommuns service till privatpersoner, företag och organisationer via webb/e-tjänster, telefon och över disk. Det är också benämningen på en enhet som har övriga verksamheters uppdrag att ge medborgarna service och information via ovanstående kanaler.

Service avser här de arbetsuppgifter som utförs för att människor ska kunna komma i åtnjutande av tjänster. Med tjänster menar vi kärnverksamheten, alltså själva produktionen av t.ex. vård eller undervisning.

Metoden

ROSA-analyser genomförs som ett strukturerat samtal mellan en samtalsledare och representanter från aktuell verksamhet. Analyserna visar vad i ärenden som är generell information och regelstyrd handläggning och som därmed skulle kunna hanteras av kommunens servicecenter, samt vad som kräver specialistkompetens och därmed hanteras i verksamheterna.

ROSA delar in ett ärende i åtta nivåer, där nivå 1-4 kan hanteras av ett servicecenter.

1. *Information och upplysningar*
2. *Vägledning och rådgivning*
3. *Administrativ fördelning*
4. *Rutin- och regelstyrd handläggning och beslut*

Nivå 5-8 hör hemma i en specialistorganisation

5. *Verksamhetsspecifika förberedelser*
6. *Värderande handläggning och beslut*
7. *Ledningsuppgifter*
8. *Politisk ledning och styrning*

I ROSA-genomgångarna framkommer

- Vad ett servicecenter kan göra
- Vad ett servicecenter ska hänvisa vidare till specialist/verksamheten
- Om webbinformation finns/saknas.
- Om blankett finns. Om den/de finns på orebro.se.
- Om e-tjänst finns/saknas. Om det finns behov av e-tjänst.
- Om rutiner för enklare handläggning (nivå 1-4 i ROSA) finns dokumenterade eller ej.

Aktuell verksamhet ansvarar för att bidra till utvecklingen av servicecenter genom sitt interna arbete i samråd med övriga aktörer samt respektive förvaltningskontors verksamhetsutvecklare (VUIT).

I utvecklingen av det egna, interna arbetet i verksamheterna – som blir en följd av servicecentret – finns t.ex. kommunens gemensamma processkartläggningsmetod som stöd (se avsnittet om processkartläggning ovan).

Stödresurser

ROSA-analyserna leds av representanter från kommunledningskontoret. Genomgångarna genomförs tillsammans med sakkunniga representanter från verksamheterna.

Kontaktperson Lena Gustafsson, lenamaria.gustafsson@orebro.se, kommunledningskontoret.

Riskanalys

Du kan läsa mer om riskanalysmetoden i *"Riskanalysmetod – En handbok för Örebro kommun"*.



Inledning

Riskanalysen behöver göras inom många olika områden: vid verksamhetsplanering, i projekt, i samband med internkontroll, i verksamhetsutveckling (där t.ex. riskanalysen kan vara ett underlag i processkartläggningar), i samband med säkerhetsfrågor och riskinventering etc.

Det finns många metoder för riskanalyser, mer eller mindre komplicerade beroende på behov. Örebro kommun har valt en grundmetod för riskanalyser. Beroende på område kan viss anpassning behövas, men rätt använd levererar denna metod en dokumenterad analys av risker inom ett förutbestämt område eller process.

Vad är en risk? Vad är ett riskvärde?

En risk är en oönskad händelse som, om den inträffar, kan hindra att mål nås och att strategier genomförs.

Ett riskvärde är sannolikheten för att den oönskade händelsen inträffar, i kombination med konsekvenserna av denna händelse.

Metoden

Riskanalysen visar sannolikheten och konsekvensen för olika oönskade händelser. Den svarar på tre frågor:

- Vad kan hända?
- Hur troligt är det?
- Vad blir konsekvensen?

Riskanalys som metod används ofta som komplement till andra analys- och kartläggningsmetoder (t.ex. processkartläggningar) och i samband med planering av t.ex. projekt. Syftet är att identifiera eventuella risker som kan inverka negativt på möjligheterna att nå målen eller genomföra strategierna, samt skapa en plan för att prioritera och hantera riskerna.

Riskanalysen läggs upp i olika steg:

- Identifiera risker
- Beskriva risker (vad beror de på och vilka konsekvenser kan de få)
- Värdering av sannolikhet att risken inträffar
- Värdering av hur allvarliga konsekvenserna blir
- Uträkning av riskvärde för att kunna prioritera de viktigaste riskerna
- Identifiera tänkbara åtgärder för att hindra att risken inträffar

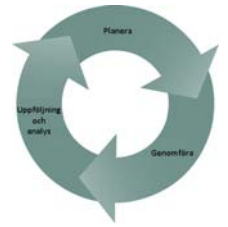
Stödresurser

Med stöd av metodhandboken kan vem som helst genomföra en riskanalys, men om du söker en mer driven analysledare är processhandledarna ofta kunniga i denna metod (se avsnittet om processkartläggning och processutveckling ovan).

Kontaktperson för riskanalysmetoden är Carina Asplund,
carina.asplund@orebro.se.

Andra metoder

Det finns även andra metoder och verktyg som används som stöd i arbetet med att kartlägga förändringsbehov och planera för förändring. Exempel kan vara fokusgrupper och användartester. Dessa används efter behov.



Genomförande – metoder och verktyg

Detta är den viktigaste fasen – att gå från att ha planerat sin verksamhet och identifierat förbättringsmöjligheter till att genomföra verksamheten och utveckla den så att den uppnår/ger önskade mål, värden och effekter.

Som stöd i det arbetet behöver man utse ansvariga förbättringsledare/processledare i verksamheterna.

Ständiga förbättringar i verksamheten

Utifrån de kartläggningar som gjorts i planeringsfasen, och de riskområden man identifierat, genomförs förbättringar. För att få driv i verksamhetens arbete med ständiga förbättringar utser man processledare och förbättringsledare.

Processledare

En processledare arbetar på uppdrag av processägaren och är den som operativt driver och samordnar förbättringsarbetet inom den aktuella processen. Processledaren leder oftast ett eventuellt processteams arbete och samordnar processens gränssnitt mot verksamhet, andra processer och externa aktörer. Processledaren samordnar hanteringen av problem och frågor, ansvarar för kunskapsspridning, kommunikationsplanering och information om sådant som rör processen.

En processledare arbetar med hela processen, över organisatoriska gränser eller olika funktioner i en verksamhet.

Processteam

Processteamet är en tvärfunktionell grupp av medarbetare från processens olika delar som med sin specifika kompetens bistår processägaren/processledaren i utvecklingen av processen.

Förbättringsledare

Förbättringsledaren ansvarar för att genomföra förbättringar på en specifik plats i organisationen, t.ex. de förbättringar som rör en del i en process som annars löper över hela organisationen. Förbättringsledaren ansvarar för dokumentation.

Metoder

Vilken eller vilka metoder som används i det ständigt pågående förbättringsarbetet i en verksamhet måste man avgöra efter behov. Det kan t.ex. röra sig om metoder som *Idealt genombrott*, *LEAN* etc.

Strukturstöd i utveckling – Projektstyrningsmodellen Projektil med uppdragsdel

När utvecklingsbehoven inte går in i det dagliga arbetet med ständiga förbättringar, utan kräver ett mer strukturerat stöd för mindre eller större insatser, kan man behöva använda sig av det stöd som finns i kommunens projektstyrningsmodell Projektil. Modellen har en projektdel och en uppdragsdel.

Utvecklingsprojekt

Utvecklingsbehoven kan vara av större karaktär. Då är ett utvecklingsprojekt med tydliga mål, tidsramar och budget lösningen. I projekt är uppgiften av större karaktär, mer omfattande och komplex, djupare analys kan behövas, flera verksamheter och intressenter behöver involveras. Ett projekt är mer resurskrävande (personellt och ekonomiskt) än ett uppdrag och är tidsbegränsat under längre tid.

Uppdrag

I ett uppdrag är uppgiften mindre och enklare (relativt begränsad) än i ett projekt, men behöver ändå bedrivas i en struktur. Ett uppdrag hanteras ofta av ett fåtal personer och är tidsbegränsat under kortare tid. Som stöd finns bland annat mallar för uppdragsdirektiv och uppdragsrapportering i Projektil.

Som stöd för projektarbete finns bland annat projektstyrningsmodellen Projektil med tillhörande mallar. Se bilaga 2 för en bild av modellen. En metodhandbok för Projektil kommer att tas fram.

Kontaktperson för projektstyrningsmodellen är Åsa Sandin, asa.sandin@orebro.se.

Kompetensstyrningsmodell

En grundförutsättning för att kunna utveckla verksamheten och kvaliteten på våra tjänster är att vi har rätt kompetens för de uppgifter vi ska utföra i organisationen, och att vi kontinuerligt arbetar med att utveckla den kompetens vi behöver.

Modellen

Örebro kommun har en gemensam modell för kompetensstyrning. Den följer en röd tråd från övergripande nivå till individnivå. Det handlar på gemensam nivå om att ta fram kompetensförsörjningsplaner enligt en gemensam modell och se den röda tråden ända ner till individnivå. Modellen ger chefer och medarbetare ett konkret stöd i förberedelser och genomförande av utvecklings- och lönesamtalen.

För att ständigt kunna förbättra den service vi ger i Örebro kommun ställs krav på oss inom en rad olika områden. Varje medarbetare är en nyckelperson i arbetet att leva upp till kraven. Som medarbetare behöver man ha rätt kompetens för sina arbetsuppgifter. Man behöver också få relevant

kompetensutveckling och vara delaktig, motiverad och ta ansvar för helheten. Den gemensamma modellen är ett stöd i det arbetet och en garanti att samtalen genomförs med hög och likvärdig kvalitet i hela kommunen.



Medborgarnas krav påverkar vilka mål som sätts i verksamheten. Verksamhetens mål styr behovet av kompetens, dvs. den kompetens medarbetarna behöver för att klara av sina arbetsuppgifter och bidra till att nå resultatmålen.

Det finns fyra kompetenskrav. Tre av dem gäller för alla: kommunikativ förmåga, förändringsförmåga och resultatorientering. Det fjärde kompetenskravet är definierat utifrån varje enskild befattning – yrkeskompetens.

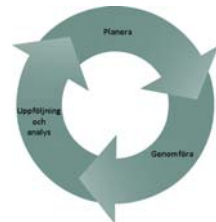
Inför utvecklingssamtalet gör chef och medarbetare en bedömning av medarbetarens arbetsprestation och kompetens i förhållande till Örebro kommuns kompetenskrav. Denna bedömning ligger till grund för medarbetarens utvecklingsplan och för lönesättning.

Cheferna stämmer av sina bedömningar av medarbetarnas kompetens och diskuterar lönesättning med sina chefskollegor i särskilda grupper. Det bidrar till att utvecklingssamtal och lönesamtal genomförs med en hög och likvärdig kvalitet och att medarbetarnas arbetsprestation och kompetens bedöms lika över hela kommunen.

På intranätet finns metodstöd och mallar för medarbetare och chefer. Dessa återfinns här: <http://ior.orebro.se/4.59e6c92e12f75d8d92280001045.html>.

Stödresurser

Personal direkt är personalavdelningens support för chefer, arbetsledare och medarbetare i Örebro kommun: 019-21 62 00 eller personaldirekt@orebro.se.



Uppföljning med analys – metoder och verktyg

Grunden för uppföljning och analys

Grunden för uppföljningen är att kunna mäta och analysera om verksamheten och kommunen utvecklats i enlighet med de fyra strategiska områdena med de olika målområdena i *Övergripande strategier och budget* (ÖSB). En del i denna uppföljning är politiskt beslutade indikatorer, dvs. mätetal med målvärden som visar i vilken riktning kommunen ska utvecklas. För att komplettera uppföljningen och grunden för analysen görs särskilda mätningar och jämförelser med andra organisationer. Varje verksamhet måste fundera på sin egen analys, nedbruten på enhetsnivå.

Analysen är av stor betydelse i verksamhetsuppföljning och konsekvensbedömning.

Kommunövergripande kvalitetsmätningar

Örebro kommun mäter och följer upp resultat och kvalitet på flera olika sätt. Flera av dessa mätningar utgör grunden i *Kommunens kvalitet i korthet* (KKIK), Sveriges kommuner och landstings jämförelse av kommunernas kvalitet och effektivitet. Medborgarnas nöjdhet med kommunen och vår verksamhet mäts i *Statistiska Centralbyråns medborgarenkät* som innehåller Nöjd Medborgar-Index (NMI), Nöjd Invånar-index (NII) och Nöjd Kund-Index (NKI). Nöjdheten hos företagare mäts inom ramen för mätningar som *Stockholm Business Alliance* (SBA) genomför. Medarbetarengagemanget mäts via en medarbetarenkät.

För att mäta hur bra vi är på att hålla ihop kommunen – vår förmåga att leda och styra – använder vi Sveriges kommuner och landstings värderingsverktyg *Kommunkompassen*.

Alla insamlade data blir ett underlag för analys av resultatet som sedan används i verksamhetsutvecklingen för kommunen som helhet.

Rutin för beställning av medborgarundersökningar

Det finns en kommunövergripande rutin för beställning av medborgarundersökningar.

Varje utförande enhet har ett ansvar att ta reda på vad just deras brukare tycker om servicen. Detta kan ske löpande och på det sätt som enheten finner mest lämpligt – genom fokusgrupper, mindre enkäter m.m.

När det gäller stora enkätundersökningar behöver dock kommunen samordna sina undersökningar och upphandla dessa som tjänster. Bedömningen är att kommunen inte har eller ska ha egna resurser för distribution, insamlande och bearbetning av stora enkäter.

Beställaransvar

Programnämnderna och kommunstyrelsen beslutar om vilka medborgar-/brukarundersökningar som ska genomföras. De anger också med vilket intervall undersökningarna ska göras och anslår pengar för upphandling och genomförande.

Programdirektörerna är ansvariga beställare av kommunövergripande brukarundersökningar. Undersökningarna ska då vända sig till alla brukare oavsett utförare. Det inkluderar elever i friskolor och boende på vårdboenden som kommunen har på entreprenad.

Processägarna för ekonomi- och verksamhetsstyrning, utvecklat ledarskap och medarbetarskap samt service till privatpersoner och företag beslutar om vilka undersökningar som ska genomföras inom respektive område.

Kommundirektören är beställare av generella medborgarundersökningar som vänder sig till medborgare i allmänhet eller företagare.

Analysansvar

Förvaltningschefer och enhetschefer har ett ansvar att analysera resultatet av genomförda undersökningar.

Programdirektörer och processägare har ett ansvar att analysera resultatet ur ett helhetsperspektiv utifrån sitt ansvarsområde.

Upphandlande enhet

Kommunledningskontorets ekonomistyrnings- och analysenhet ansvarar för beställning och upphandling av undersökningarna. Underlag för frågeställningar m.m. tas fram tillsammans med representanter från aktuella verksamhetsområden och processledaren för medborgardialog (ska utses).

Analysstrappan

Inledning

Analysstrappan är en bred metod för många typer av analyser. Den delar upp analysen i olika steg och svarar på frågan ”Varför blev det som det blev?”. Resultatet av analysen tas med i verksamhetsplaner och uppföljningsrapporter.

Metoden

Metoden genomförs i olika steg. I varje steg ställs olika frågor:



1. Granska och jämför med tidigare mätningar

- Vilka värden är höga?
- Vilka värden är låga?
- Vilka värden ligger kvar på samma nivå?
- I vilken riktning har förändring skett?

2. Jämför med egna uppsatta målvärden

- Hur förhåller sig resultatet till uppsatta målvärden?
- Finns det resultat där skillnaden mellan målvärde och faktiskt resultat är stor?
- Vilka områden är särskilt starka eller svaga i förhållande till andra?
- Vilka skillnader kan ses mellan olika grupper (kvinnor – män, åldrar, bakgrund etc)?

3. Jämför med andra

- Vilka värden är höga respektive låga i förhållande till dessa?
- Vilka värden har förändrats kraftigt i förhållande till dessa?
- Vilka skillnader i förutsättningar behöver vi ta hänsyn till?

4. Identifiera mönster

- Vilka resultat utvecklas i linje med andra resultat?
- Vilka samband kan ses?
- På vilka sätt stämmer/stämmer inte dessa samband med våra förväntningar? I vilka fall saknas samband?

5. Reflektera över påverkande faktorer

- Vilka händelser kan ha påverkat resultatet?
- Vilka åtgärder som genomförts kan ha påverkat resultatet?
- Vilka genomförda åtgärder eller aktiviteter har gett förväntad effekt?
- Vilka andra faktorer har medfört att resultatet blev som det blev?

6. Utöka underlaget för analysen

- Vilken ytterligare information behövs för att kunna analysera resultatet?
- Vilka personer/funktioner behöver vi ta hjälp av? Varför?

7. Dra slutsats

- Vilken slutsats kan vi dra? Varför?
- Vad vet vi om orsakerna till resultatet?
- Vad kan vi lära av såväl positiva som negativa resultat? Vad innebär resultatet för privatpersonen/företagaren?
- Vad innebär resultatet för bilden av Örebro kommun?
- Hur och varför bidrar resultatet till uppfyllelsen av de strategiska målområdena?
- Vad ska särskilt beaktas om utvecklingen fortsätter på samma sätt?

8. Gör självskattning

- Vilken bedömning kan göras av resultatet efter genomförd analys? (Grönt – Gult – Rött?) Varför?

9. Föreslå åtgärder

- Vilka åtgärder ska vidtas utifrån granskningen och de ambitioner vi har för kommande period?
- Hur ska en eventuell handlingsplan utformas?
- Hur ska åtgärder följas upp och utvärderas?

Därefter vidtar planering och genomförande för förbättringar.

Stödresurser

Metodansvarig för analys är Cathrin Andersson, 019-21 61 38, cathrin.andersson@orebro.se.

Utdataanalytiker - på förvaltningskontoren finns utdataanalytiker som stöd till verksamheterna. Dessa samlas i ett nätverk som leds av kommunledningskontorets statistiker Olle Kylensjö, 019-21 11 78, olle.kylensjo@orebro.se.

Analysforum – leds av processägaren för ekonomi- och verksamhetsstyrning och är ett stöd i utvecklingen och användandet av metoder och verktyg för analys. I *Analysforum* finns representanter från hela organisationen.

Analyskommitté – leds av processägaren för ekonomi- och verksamhetsstyrning. Här samlas programdirektörerna för att titta på kommunens samlade resultat och tillsammans göra en resultatanalys på kommunnivå.

Internkontroll

Inledning

Internkontrollen är en viktig del av styrningen och utvecklingen av verksamheten. Örebro kommuns internkontroll ska bidra till att nämnderna och kommunstyrelsen, med rimlig grad av säkerhet, kan säkerställa att följande mål för den egna verksamheten uppnås:

- att en ändamålsenlig och kostnadseffektiv verksamhet bedrivs.
- att det finns en tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamheten.
- att verksamheten följer och tillämpar lagar, föreskrifter, riktlinjer m.m.

Örebro kommuns internkontrollarbete utgår från den internationellt och nationellt etablerade COSO-modellen. Modellen består av komponenterna kontrollmiljö, riskanalys, kontrollåtgärder, information/kommunikation samt tillsyn.

I dagsläget är tillsynen den del av COSO-modellen som Örebro kommun fokuserar mest på i sitt internkontrollarbete. Tillsyn innebär, enligt kommunallagen, att nämnderna har ett ansvar att utvärdera verksamheternas kontrollsystem och kontrollverktyg.

Målet är att stegvis implementera COSO-modellen i sin helhet för att underlätta det systematiska arbetet ute i verksamheterna samt underlätta arbetet med att följa upp och utvärdera hela internkontrollprocessen.

Metoden för tillsynen

Planera och göra riskanalys

Varje nämnd utför årligen risk- och väsentlighetsanalyser inom områdena ekonomi, personal och verksamhet. Syftet med risk- och väsentlighetsanalyserna är att identifiera vilka potentiella risker som kan hindra verksamheten att nå sina mål. De finns ofta i processerna, men kan även finnas i omvärldsfaktorer, lagar och regler m.m. Utifrån analysen kan man avgöra vad man ska genomföra en tillsyn på inom var och ett av de tre områdena.

Efter att risk- och väsentlighetsanalyserna genomförts och processer inom ekonomi, personal och verksamhetsområdena identifierats, lyfts dessa in i en tillsynsplan för nästkommande år där det beskrivs vilka kontrollmoment som ingår samt hur och när tillsynen ska utföras.

Genomföra

Med utgångspunkt i den beslutade tillsynsplanen utförs och dokumenteras tillsynerna. När alla tillsyner utförts registreras tillsynsrapporten i kommunens ärendehanteringssystem W3D3.

Bedöma

Senast den 31 december ska alla nämnder ha registrerat sina tillsynsrapporter i W3D3. Då läser en arbetsgrupp inom kommunledningskontoret igenom

alla 24 nämnders tillsynsplaner och tillsynsrapporter. Arbetsgruppen sammanställer sedan en bedömning av respektive nämnds internkontrollarbete för det innevarande året.

Rapportera

Kommunledningskontorets arbetsgrupp lämnar även en rapport till kommunstyrelsen. Rapporten beskriver och analyserar alla nämnders internkontrollarbete det innevarande året.

Stadsrevisionen gör en oberoende granskning av den rapport som Örebro kommun sammanställt och lämnar en kommentar.

Följa upp

Varje nämnd ska i tillsynsrapporten varje år följa upp föregående års tillsyner.

Stödresurser

Kontaktperson för internkontroll är Ann-Kristin Sundelius, ann-kristin.sundelius@orebro.se.

Varje nämnd har utsett en ansvarig tjänsteman vars uppgift är att bland annat genomföra risk- och väsentlighetsanalyser, skriva tillsynsplan, utföra tillsynerna samt kontinuerligt rapportera internkontrollarbetet till nämnden.

Kvalitetspriset – belöning för kvalitetsarbete

Från och med hösten 2012 kan alla kommunalt finansierade verksamheter ansöka om kommunens kvalitetspris. Det delas ut första gången våren 2013.



Syftet är att uppmärksamma en verksamhet som med utveckling i fokus och handlingskraft har åstadkommit förenkling, förnyelse och förbättring till nytta för kommunens medborgare.

Priset är en bronsstuyett på temat ”Nya steg” och den vinnande enheten får också 100 000 kr för kompetensutveckling och fortsatt förbättringsarbete. Alla ansökningar kommer att uppmärksammas på olika sätt.

Bilagor

Bilaga 1 – Ansvar och roller inom politiska organ och tjänstemannaledning

Politiska organ

Kommunfullmäktige

Kommunfullmäktige beslutar i ärenden av principiell betydelse för kommunen och fastställer vision, långsiktiga mål och strategiska utvecklingsområden samt övergripande program och planer, framför allt kommunens budget och översiktsplan. Fullmäktige anger i samband med budget även uppdrag och konkreta mål för kommande år och följer upp dessa. Fullmäktige lägger fast reglementen, bolagsordningar och ägardirektiv samt beslutar i frågor om ansvarsfrihet. Fullmäktige fastställer delårsrapporter och årsredovisning och beslutar om ansvarsfrihet för styrelsen och nämnderna. Revisionen granskar på fullmäktiges uppdrag om kommunens verksamhet sköts på ett ändamålsenligt, effektivt och säkert sätt.

Kommunstyrelsen

Kommunstyrelsen ansvarar för hela kommunens utveckling och ekonomiska ställning samt utövar uppsikt över nämnder och bolag. Kommunstyrelsen leder och samordnar kommunens samlade verksamhet. De svarar också för planering och uppföljning av kommunens, de kommunala bolagens samt kommunalförbundens m.fl. ekonomi och verksamhet.

Kommungemensam utveckling sker även med stöd av tre programnämnder. Kommunstyrelsen rapporterar till kommunfullmäktige.

Kommunstyrelsens utskott för Näringsliv och Tillväxt

Kommunstyrelsens utskott för Näringsliv och Tillväxt ansvarar för att bereda ärenden till kommunstyrelsen. De ansvarar också för att fatta beslut inom områdena näringsliv och marknadsföring av kommunen, frågor kring mänskliga rättigheter, samverkan med civila samhället, internationella frågor, universitet, forskning och utveckling, klimatfrågor samt förtur till kommunens tomtkö. Utskottet rapporterar till kommunstyrelsen.

Programnämnder

De tre programnämnderna är Barn och utbildning, Social välfärd samt Samhällsbyggnad. Programnämnderna har ett utvecklingsuppdrag inom sitt programområde. Deras uppgift är att säkerställa en samlad utveckling och se till att en uppföljning sker inom respektive område enligt de mål, ramar och direktiv som anges av kommunfullmäktige och kommunstyrelse. Programnämndernas uppdrag är att inom sitt område planera, tilldela resurser och ha uppsikt över verksamheterna och säkerställa att medborgarna erbjuds kommunal service på lika villkor oavsett utförare av tjänsten.

Programnämnderna har också ansvar att följa samhällsutvecklingen och ta de initiativ som krävs för en långsiktigt hållbar utveckling och god

ekonomisk hushållning. De svarar också för att upprätthålla en god kontakt och dialog med medborgarna i syfte att bedöma behov och identifiera behov av utvecklingsinsatser. Nämnderna svarar också för att det finns kvalitetsledningssystem för respektive verksamhetsområde. De fastställer servicegarantier och svarar för resurstilldelning till driftnämnder och externa utförare. Programnämnderna rapporterar till kommunstyrelse och kommunfullmäktige.

Driftnämnder

Driftnämnderna svarar för en samlad verksamhetsstyrning och uppföljning inom sitt ansvarsområde enligt mål, uppdrag och resurstilldelning som ges av kommunfullmäktige, kommunstyrelse och programnämnd. Nämnden har ett ansvar att inom sitt verksamhetsområde arbeta med en systematisk verksamhetsutveckling och god ekonomisk hushållning. Ansvar och befogenheter delegeras till lägsta effektiva nivå och den kommunalt drivna verksamheten bedrivs i självständiga enheter. Nämnderna ska genomföra regelbundna uppföljningar bland brukare om uppfattningen av tjänsternas utförande. Driftnämnderna rapporterar till respektive programnämnd och kommunstyrelsen/kommunfullmäktige.

Bolagsstyrelserna

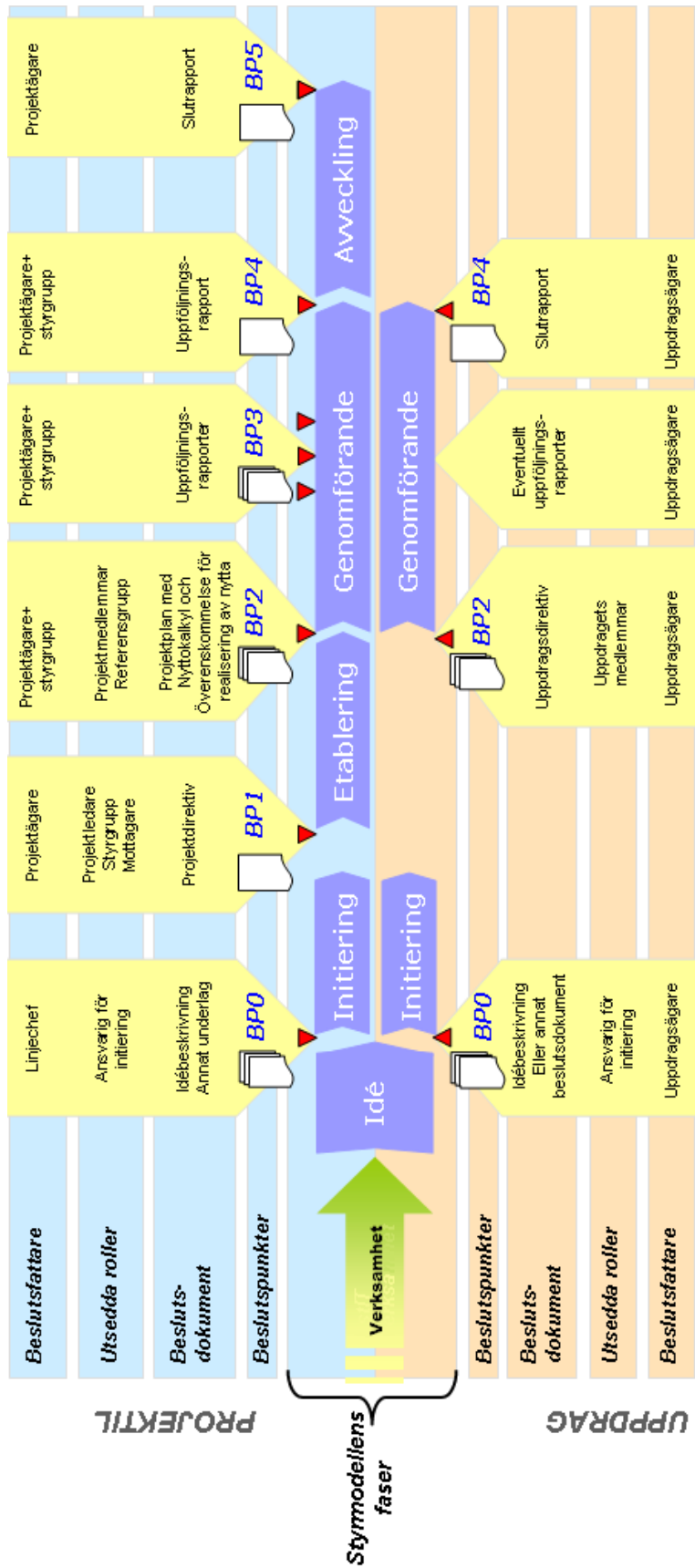
Varje helägt företag har ett kommunalt uppdrag i sin bolagsordning och är en del av kommunens koncern. Styrelsen svarar för en affärsmässig och samlad verksamhetsstyrning och uppföljning inom sitt ansvarsområde enligt mål, uppdrag och ägardirektiv som ges av kommunfullmäktige och moderbolag. Styrelsen har ett ansvar att arbeta med en systematisk verksamhetsutveckling och god ekonomisk hushållning. Styrelsen ska genomföra regelbundna uppföljningar bland brukare/kunder om uppfattningen av tjänsternas utförande. Styrelsen rapporterar till moderbolaget, Örebro Rådhus AB.

Tjänstemannaledning

Kommundirektören är kommunens högste ledande tjänsteman och är chef för programdirektörer, förvaltningschefer och för kommunledningskontoret samt VD i kommunens moderbolag. Kommundirektören svarar för beredning och verkställighet av övergripande karaktär samt svarar för uppföljningen för hela den kommunala verksamheten. I uppdraget ligger att leda och utveckla organisationen. Kommundirektören ska utveckla en helhetssyn för verksamheten och samordna programdirektörer, förvaltningschefer och bolagschefer inom kommunkoncernen. Kommundirektören rapporterar till kommunstyrelsen.

Chefstjänstemännen ansvarar för att ta fram underlag och bereda ärenden för beslut samt att verkställa fattade beslut. Varje ledande tjänsteman har i sitt uppdrag ett ansvar att agera strategiskt, taktiskt och operativt och tjänstemannaledningen har ett gemensamt uppdrag att utveckling av kommunen utförs på de tre nivåerna.

Bilaga 2 – Projektstyrningsmodellen ProjektIL



Bilaga 3 – Lästips: internetlänkar och tryckta medier

Internet

Sveriges Kommuner och Landsting – Kvalitet och resultat:

http://www.skil.se/vi_arbetar_med/demos/styrning_och_ledning/kvalitet

Sveriges Kommuner och Landsting – Kommunkompassen:

http://www.skil.se/vi_arbetar_med/demos/styrning_och_ledning/kvalitet/kommunkompassen

Sveriges Kommuner och Landsting – Kommunens kvalitet i korthet:

http://www.skil.se/vi_arbetar_med/demos/styrning_och_ledning/kvalitet/kkik

E-delegationens Vägledning i nyttorealiserings:

<http://www.edelegationen.se/Stod-och-verktyg/Nyttorealiserings/>

E-delegationens Vägledning för behovsdriven utveckling:

<http://www.edelegationen.se/sida/vagledning-for-behovsdriven-utveckling>

Lite om effektstyrning på Wikipedia:

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Effektstyrning>

Karlstad universitets centrum för tjänsteforskning (CTF):

<http://www.kau.se/ctf>

Tryckta medier

Processbaserad verksamhetsutveckling, Anders Ljungberg och Everth Larsson, Förlag: Studentlitteratur

Effektstyrning av IT – Nyttan uppstår i användningen, Ingrid Ottersten och Mijo Balic, Förlag: Liber

Boktips från Karlstad universitets centrum för tjänsteforskning (CTF):

<http://www.kau.se/en/ctf/publications/books>

Kontakt

Catharina Centerfjäll, kvalitetsdirektör
catharina.centerfjall@orebro.se, 019-21 47 88
