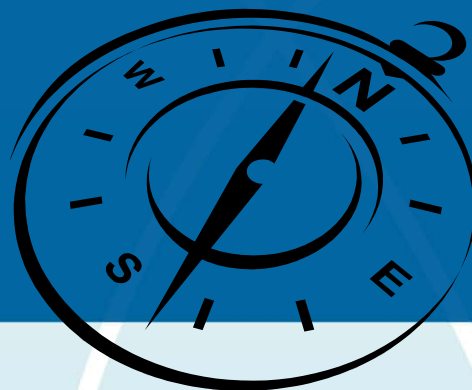


KommunKompassen

ANALYS AV

ENKÖPINGS KOMMUN

MAJ 2016



Leif Eldås och Lotta Ricklander, SKL

Anna Marnell, Katrineholms kommun



Sveriges
Kommuner
och Landsting

1 Vad är Kommunkompassen?

Kommunkompassen är ett verktyg för utvärdering och analys av kommuners sätt att arbeta. Verktøget togs fram i mitten av 1990-talet av Oslo Universitet i samverkan med Åbo Akademi och Kommunernes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder verktøget sedan år 2002. Kommunkompassen reviderades år 2010 för att kunna fånga upp nya viktiga utvecklingstrender som påverkar den offentliga sektorn. Revideringen har gjorts tillsammans med KS (Kommunese torens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale og regionale evalueringsinstitut) i Danmark samt Oslo Universitet (professor Harald Baldersheim) och Agder Universitet (professor Morten Øgård).

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 sättet att leda den och sättet att samspela i organisationen.

Vid en utvärdering inhämtar utvärderarna information från tre källor:

- Intervjuer
- Officiella dokument
- Kommunens webbsida

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

De åtta huvudområdena är:

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

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

2 Enköpings kommun: En sammanfattande genomgång

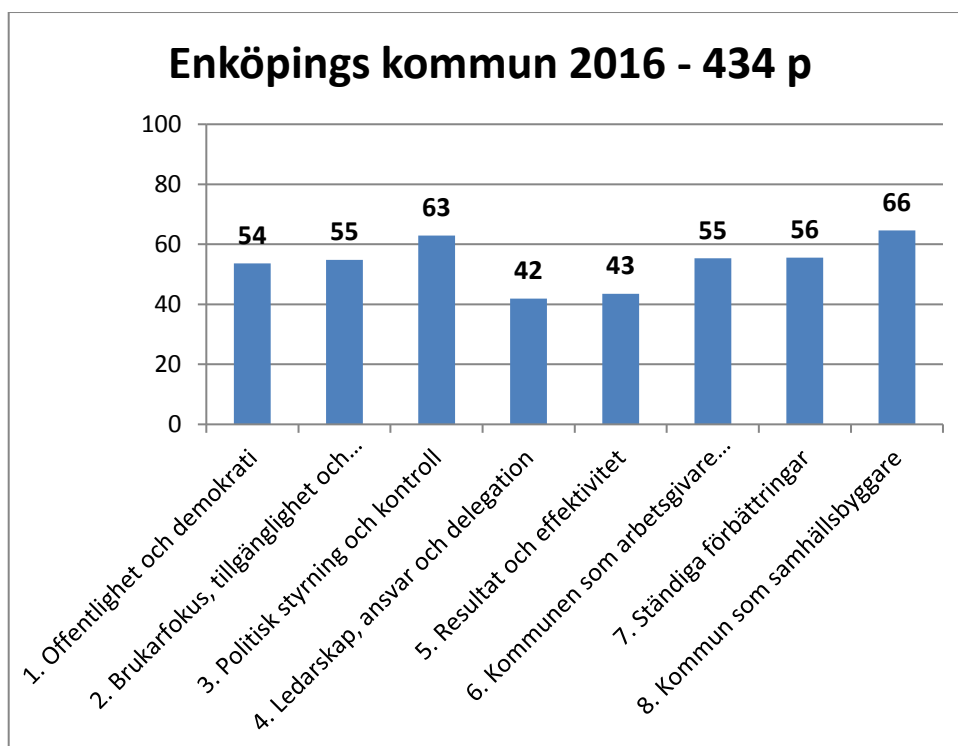
Utvärderingen

Utvärderingen av Enköpings kommun genomfördes i maj år 2016 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderarna har studerat dokument, granskat kommunens webbsida, intranät och genomfört intervjuer med ca 20 personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

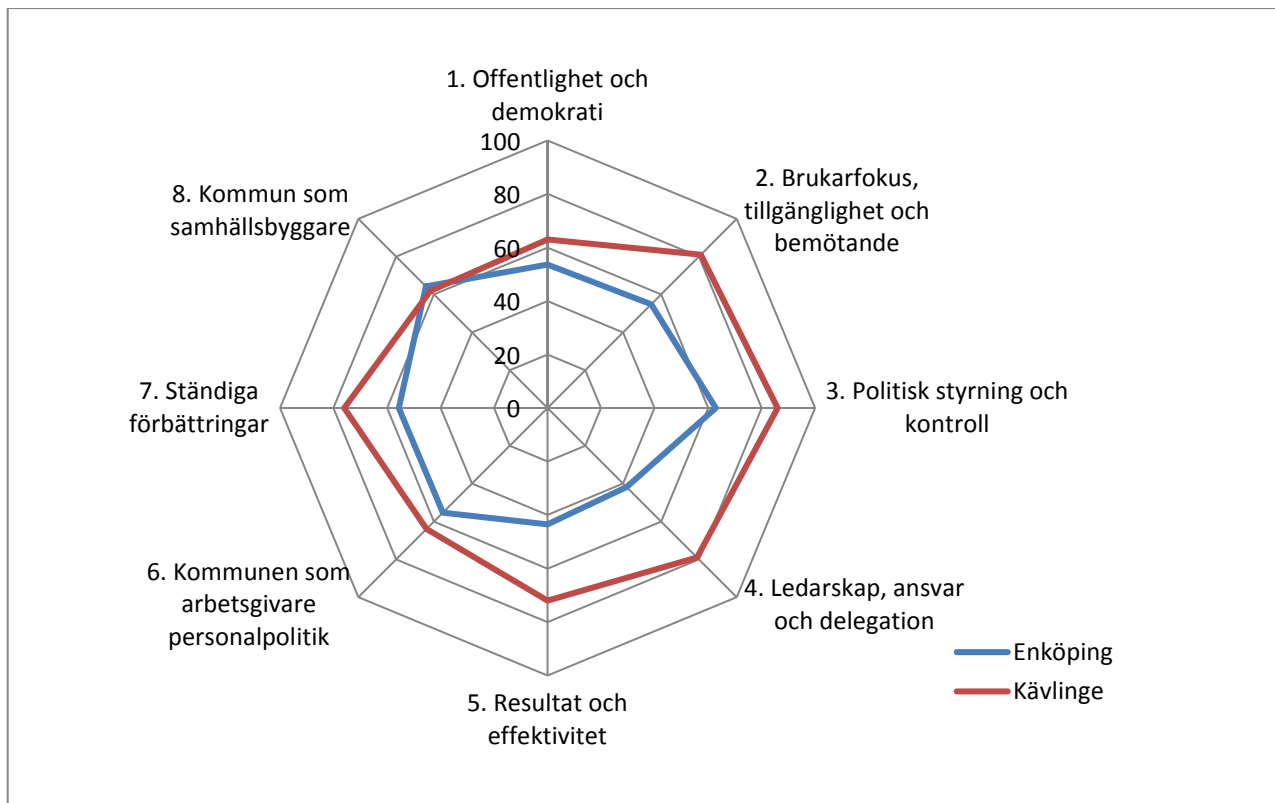
Sammanfattning av resultat

Tabell 1 Enköpings kommun 2016 i förhållande till Kommunkompassens huvudområden.

	Resultat 2016
1. Offentlighet och demokrati	54
2. Tillgänglighet, bemötande och brukarorientering	55
3. Politisk styrning och kontroll	63
4. Ledarskap, ansvar och delegation	42
5. Resultat och effektivitet	43
6. Kommunen som arbetsgivare personalpolitik	55
7. Verksamhetsutveckling	56
8. Kommun som samhällsbyggare	66
TOTALT	434



I nedanstående diagram illustreras Enköpings resultatprofil i jämförelse med Kävlinge, Sveriges Kvalitetskommun 2015, som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning.



Jämförelser

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skl.se. Där finns även ett sökverktyg för att hitta goda exempel från kommuner i både Norge och Sverige.

3 Genomgång utifrån de åtta huvudområdena

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	54

Allmänt

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

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

Sammanfattning

Idag finns inget tydligt formaliserat koncept för demokrati, information och dialog. Men det är ett prioriterat område och det finns en grov plan för utvecklingsarbete under den aktuella mandatperioden. I planen ingår nulägesanalys av lokal demokrati, strukturarbete inklusive ledningssystem och införande. Planen kopplar till Vision 2030 och berörda strategiska mål. I ledningssystemet kommer det att framgå hur demokratiarbetet ingår i kommunens nya styrsystem och hur uppföljning och utvärdering ska ske. Kommunfullmäktige tillsätter även en demokratikommitté och en demokratistrateg kommer att tillsättas under året. Kommittén som ska börja sitt arbete i augusti är en tidsbegränsad fullmäktigeberedning.

Arbetet med medborgardialog har utvecklats under åren och syftet är att försöka nå en bred grupp av befolkningen. Enköping deltar också i medborgardialogsnätverk för komplexa samhällsutmaningar för att hitta helt nya sätt för att nå invånarna i dialog. I budgeten pekar man på ett långsiktigt arbete kring detta. Man har bland annat genomfört medborgardialoger för att ta fram ortsanalyser, liknande fördjupad översiktsplan. Skolornas matsal har varit träffpunkten. Inriktningen har handlat om stolthet över den egna orten och uppslutning har varit god. I budgeten betonas vikten av att resultaten från ortsanalyserna och andra medborgardialoger tas om hand. Ett förbättringsområde är att utveckla analys och just information och återkoppling av resultat från dialoger.

Informationsområdet saknar ett strategiskt anslag men vilar på inarbetade informationskanaler, proaktivt arbetssätt i sin mediainformation genom att vara informationsrika och regelbundna presskonferenser. Man har fast annonsering i en lokaltidning enligt avtal. De förtroendevalda har ett nära och regelbundet samarbete med kommunikationschefen. Det finns en kommunikationspolicy som inte är styrande, men det pågår ett arbete med att ta fram en ny strategisk policy.

Enköping har gjort ett medvetet val och övergivit sin kommundidning till förmån för en Facebooksatsning. Det finns både en kommungemensam kanal och många verksamhetsspecifika kanaler, även verksamhetsspecifika bloggar och instagramkonton. De förtroendevalda har varit aktiva i detta vägval.

Ett förbättringsområde är att utveckla enkel information som berör kommunens resultat, gärna i jämförelse med vad andra kommuner presterar. Ex. en populärversion av årsredovisningen med enkla kommentarer kring måluppfyllelse inom områden som kan vara intressanta ur ett medborgarperspektiv.

Kommunens webbsida håller på att omarbetas utifrån ett medborgar-/brukarperspektiv. Medborgarintervjuer har genomförts och en testversion har visats på Enköpingsmässan där det fanns utrymme att ge synpunkter och förslag. KFs möten sänds i direktsändning på webben.

Det finns möjlighet för kommuninvånarna att väcka medborgarförslag till kommunfullmäktige. KF överlämnar, sedan ungefär ett år tillbaka, till berörd nämnd att besluta. Modellen inte utvärderad men planen är att den ska utvärderas i arbetet med demokratikommittén.

SCBs medborgarundersökning genomförs var tredje år. Utöver det görs servicemätningen inom ramen för KKiK varje år. Kring medborgarundersökningen vidtas inga särskilda aktiviteter baserat på resultat, men resultatet för servicemätningen har legat som grund för att kommunen startat ett projekt kring ett kundcenter.

I kommunen finns flera styrdokument kring förebyggande arbete för att motverka korruption och annat otillbörligt agerande. Reglemente för representation i Enköpings kommun, Riktlinjer mot korruption samt Etiska regler för förtroendevalda och tjänstemän. Riktlinjer mot korruption är under översyn. Det genomförs regelbundna stickprover i internkontrollen kring bland annat representation och avtalstrohet.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Det har påbörjats ett strategiskt och konceptuellt arbete kring demokrati, information och dialog • Demokratikommitté och demokratistrateg • Deltar i medborgardialogsnätverk för lärande och erfarenhetsutbyte • Olika former av medborgardialog ex. ortsanalys • Genomför medborgarundersökningar • Medborgarförslag 	<ul style="list-style-type: none"> • Ett förbättringsområde är att utveckla analys, information och återkoppling av resultat från medborgardialoger och ortsanalys • Ett förbättringsområde är att utveckla enkel information som berör kommunens resultat, gärna i jämförelse med vad andra kommuner presterar. Ex. en populärversion av årsredovisningen • Sjösätta den strategisk planen för information och kommunikation • Använda medborgarundersökningen som ett utvärderingsverktyg och informera om resultaten

<ul style="list-style-type: none"> • Facebook satsningen efter politiskt vägval • Inarbetade informationskanaler och flöden med en tydlig resurs i form av en kommunikationschef • Målgruppsorienterad utveckling av webben 	
--	--

Område 2 Tillgänglighet, bemötande och brukarorientering

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategi för brukarorientering • Tillgänglighet och bemötande • Information om service och tjänster • Valfrihet • Brukarundersökningar • Deklarationer och synpunkts-/klagomålshantering 	55

Allmänt

Med ”brukarorientering” avses att kommunen ska ha ett gemensamt förhållningssätt till sina brukare exempelvis elever och äldre med vård omsorg. Hög tillgänglighet och ett gott bemötande är viktiga kvalitetsaspekter i ett sådant förhållningssätt.

Att vara tydlig när det gäller information om vad brukarna kan förvänta sig i form av tjänster är ytterligare en viktig aspekt. Många gånger beror missnöje hos brukare på att man från verksamheten inte klargjort för brukarna vad kommunens tjänster 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.

Sammanfattning

Utifrån ett strategiskt perspektiv är medborgare ett prioriterat område i Enköping. Ett förbättringsområde är att tydligare även stärka kunden/brukarens ställning i styrningen och ledningen på övergripande nivå. Fokuset i den politiska styrningen hamnar då i större utsträckning på det grundläggande välfärdsuppdraget och utvecklingen av den kommunala servicen. På nämnd-, förvaltnings- och verksamhetsnivå är brukarfokuset mer uttalad.

Det konkreta arbetet för att betona, de för brukaren/kunden viktiga kvalitetsaspekterna, tillgänglighet och bemötande, sker på förvaltningsnivå. Det finns inget strategiskt anslag på övergripande nivå. Ett förbättringsområde kan vara att enhetligt lyfta aspekterna i ex. annonsering av lediga jobb, introduktion, som lönekriterier och även synliggöra grupper/medarbetare som utmärker sig positivt i detta sammanhang. Bekräftelse av duktiga medarbetare/arbetsgrupper sker i viss utsträckning inom några förvaltningar men det kan finnas ett strategiskt värde att även på kommun övergripande nivå betona vikten av dessa allmänna kvalitetsaspekter.

Servicemätningen inom ramen för KKiK berör tillgänglighet och bemötande och genomförs årligen sedan några år tillbaka. Resultatet för servicemätningen har bland annat legat som grund för att kommunen startat ett projekt kring ett kundcenter.

I stort sett samtliga verksamheter använder brukarundersökningar men med olika periodicitet och systematik. Resultatet ska följas upp i respektive nämnd och ligga till grund för åtgärdsplaner inom nämnden. Vård och omsorg är ett gott exempel i sammanhanget. Nämnden äger frågan fullt ut och ingen återrapportering sker till KS/KF kring resultat eller åtgärder. Ett förbättringsområde är att stärka resultatens ställningen i den övergripande styrningen, kopplingen till kvalitetsarbete, resultatredovisning och jämförelser inom kommunen och med andra kommuner. Jämförelse är en viktig kraft för att driva utveckling.

Kommunens enheter, skolor, äldreboenden, är väl beskrivna på webbsidan. Äldreboendena presenteras även med resultat från brukarundersökningar vilket även bör vara möjligt inom ex. utbildningsområdet. Vad avser information och service så planeras för övrigt ett kontaktcenter.

Kommunen har en gemensam klagomålpolicy för att inhämta synpunkter. Hanteringen av inkomna synpunkter avseende analys, koppling till åtgärder och redovisning skiljer sig åt mellan förvaltningarna.

Kommunen har inte tagit fram några servicedeklarationer eller liknande som beskriver de tjänster man kan erhålla.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Brukarfokus på nämnd-, förvaltnings- och verksamhetsnivå • Brukarundersökningar genomförs i alla verksamheter. VO gott exempel. • Kommunens enheter, skolor, äldreboenden et, är väl beskrivna på webbsidan. VO gott exempel • Kommunen har ett enhetligt system för att inhämta synpunkter 	<ul style="list-style-type: none"> • Ett förbättringsområde är att tydligare stärka kunden/brukarens ställning i styrningen och ledningen på övergripande nivå • Strategiskt anslag kring de allmänna kvalitetsaspekterna tillgänglighet och bemötande. • Ett förbättringsområde är att stärka resultatens brukarundersökningars ställningen i den övergripande styrningen. Men även kopplingen till kvalitetsarbete, resultatredovisning och jämförelser inom kommunen och med andra kommuner • Lägga ut resultat från exempelvis brukarundersökningar i beskrivningen av enheterna på webbsidan • Tydligare ”innehållsdeklarera” tjänsterna genom ex. servicedeklarationer eller liknande. • Likrikta hanteringen av inkomna synpunkter avseende analys, koppling till åtgärder och redovisning

Område 3 Politisk styrning och kontroll

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • System för styrning och uppföljning • Politiska mål • Uppföljning och rapportering • Ansvarsfördelning politiker/tjänstemän • Samspel och dialog 	63

Allmänt

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

Sammanfattning

I ”Samhällsbygget Enköping – övergripande verksamhetsplan med budget har kommunfullmäktige på ett lättillgängligt sätt förtydligat sin övergripande roll när det gäller att sätta kvalitetskrav och övergripande mål för den kommunala verksamheten. Fokusen ligger bland annat på att stärka fullmäktiges arbete med att följa upp hur uppsatta mål och riktlinjer uppnås och efterlevs, men också att det är fullmäktige som stakar ut färdriktningen. I styrdokumentet formulerar fullmäktige fem övergripande strategiska mål för mandatperioden som man kallar ”Vår politiska vilja” för att markera vad som eftersträvas och ska uppnås.

- kommunens tillgänglighet,
- trygghetsaspekter i kommunen
- medborgarens delaktighet och kommunensinformation
- kommunens effektivitet
- kundnöjdhet och kommunen som samhällsutvecklare

För att förtydliga finns en motivering för respektive mål och ett antal ledord som nämnderna ska förhålla sig till i arbetet med nämndplanerna. I maj togs även beslut om 10 indikatorer som är kopplade till den politiska viljeinriktningen för perioden 2016-2019. Syftet med indikatorerna är att de ska vara temperaturmätare på om Enköping utvecklas i enlighet med de kommunstrategiska målen. Indikatorerna grundar sig på följande fokusområden; kommunens tillgänglighet, trygghetsaspekter, delaktighet och kommunens information, effektivitet samt kundnöjdhet och kommunens som samhällsutvecklare.

Nämnderna konkretiserar de strategiska målen i så kallade SLUT och SMART mål. Det finns ca 250 smartmål på nämndnivån. Vissa är mätbara, andra är mer av aktivitetskaraktär.

Ett förbättringsområde är att fortsätta utveckla och etablera styrmodellen samt förtydliga målbilden och dess mätbarhet.

Utöver detta markerar fullmäktige nödvändigheten av ett ökat samarbete mellan förvaltningar och mellan nämnder. Kopplat till varje strategiskt mål finns därför två prioriterade samarbetsområden för 2016, där det i nämndplanerna ska framgå hur samarbetet ska ske.

Målen följs upp i årsredovisningen som lämnas till kommunstyrelsen. Kommunfullmäktige följer upp resultatet två gånger per år, helår och delår. Måluppfyllelse av ett nämndmål mäts med nämndens egna indikatorer. Nämnden, kommunstyrelsen och kommunfullmäktige följer upp arbetet på olika detaljnivå genom att begära redovisningar från verksamheterna. Åtgärder beslutas efterhand för att nå målen.

Enköpings kommuns fem strategiska mål, "Vår politiska vilja" för åren 2016–2019 ansluter för övrigt till Vision 2030 som beslutades 2013.

Vision 2030 - Enköping är inspirerande med en livsmiljö där alla kan utveckla sitt allra bästa jag

- Självklar livskvalitet
- En hållbar omvärldsaktör
- Attraktivast i regionen

Det finns en tydlig politisk vilja att stärka koncernandan, det gemensamma och samverkan ska vara i fokus. Begreppet tillsammans används i detta sammanhang. Detta är en god ambition och viljeriktning.

Kommunen har en övergripande värdegrund som uttrycks i ansvar, trygghet, service och ambition. Denna är inte etablerad enligt intervjuerna.

Styrmodellen är etablerad och utvecklas löpande och systemet för uppföljning och rapportering är funktionellt generellt sett. Ett förbättringsområde kan vara att fullfölja den politiska intentionen att på övergripande målnivå formulera kvalitetskrav och i den inriktningen utveckla de ny-ligen framtagna resultatindikatorerna.

Likaså resultat jämförelser internt och med andra kommuner. Vid intervjuerna framfördes även en vilja att fullmäktige förtydligar sin fokus på kärnverksamheten i sin målstyrning och uppföljning som i stor utsträckning är delegerad till nämndnivå. Även om steg redan tagits i denna riktning.

Även de kommunala bolagen börjar för övrigt integreras i styrningen och ägardirektiven ska präglas av övergripande vision och mål.

Det finns en tydlig ansvarsfördelning och rolluppdelning mellan politiker/tjänstemän och klimatet för dialog är enligt intervjuerna gott och präglas generellt sett av öppenhet och förtroende.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Nytt grepp kring styrmodellen och Kommunfullmäktiges roll i styrningen och ledningen • Det finns en tydlig politisk vilja att stärka koncernandan, det gemensamma och samverkan ska vara i fokus • Den övergripande verksamhetsplanen med budget är beskriven på ett lättillgängligt sätt 	<ul style="list-style-type: none"> • Fullfölja den politiska intentionen att på övergripande målnivå formulera kvalitetskrav och i den inriktningen utveckla de framtagna resultatindikatorer • Kommunens övergripande värdegrund är inte etablerad enligt intervjuerna

<ul style="list-style-type: none"> • KFs nedskalade målbild och indikatorsuppföljning • Funktionellt system för uppföljning och rapportering generellt sett. Men används potentialen i Stratsys? • Bolagen är på väg att tydligare inkorporeras i koncernen • Tydlig ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän • Det finns en tydlig ansvarsfördelning och rolluppläggning mellan politiker/tjänstemän och klimatet för dialog är enligt intervjuerna gott och präglas generellt sett av öppenhet och förtroende 	<ul style="list-style-type: none"> • Vid intervjuerna framfördes en vilja att fullmäktige i sin målbild ytterligare tydliggör sin fokus på kärnverksamheten som i stor utsträckning är delegerad till nämndnivå i dagsläget • Rikta nöjdhetsundersökningar till politiker för att utveckla tjänstemannaorganisationens stöd • Mer externa och interna resultatjämförelser i uppföljnings- och rapporteringssystemet
--	--

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 	42

Allmänt

I svenska kommuner uppstår ibland en kraftmätning mellan på ena sidan de centrala funktionerna med kommunfullmäktige och kommunstyrelsen och på andra sidan facknämnderna. Detta återspeglas ofta även inom förvaltningsorganisationen där förvaltningsövergripande anslag kring ekonomi-, personal- och utvecklingssystem ställs mot förvaltningsspecifika system. Samma mönster återfinns inom respektive förvaltning när det gäller fördelning av frihet och ansvar mellan förvaltningsledning och de olika resultatenheter. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Sammanfattning

Det finns ingen samlad kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation, men reglementen och policys reglerar ansvars- och delegationsordningen i Enköping.

Enheterna har relativt stor frihet att omfördela resurser inom budgetramarnas underposter. Vad avser enheternas ansvar när det gäller att själva disponera överskott/underskott mellan budgetår, så kan man generellt sett inte disponera överskott med undantag av för- och grundskolan som har ett system för över/underskottshantering. Enheterna har även relativt stor frihet att själva rekrytera personal, inrätta/avveckla befattningar och göra organisatoriska förändringar. Inom vård och omsorg inrättades resultatenheter 2009.

Kommunen har tagit ett relativt nytt ”Koncerngrepp” för skapa förutsättningar för att utveckla det interna samarbetet över förvaltnings/bolagsgränser.

Det är bra, med utgångspunkt från intervjuerna finns ett behov av att utveckla arbetsklimatet mellan förvaltningar och kommunledningskontor. De prioriterade samverkansområden i budgeten är en signal om att utveckla det interna samarbetet över förvaltningsgränser. Man har exempelvis etablerat några utskott, tvärssektoriella arbetsgrupper, på tjänstemannanivå. Samarbete betonas tydligt och strukturer för detta har skapats, men enligt intervjuerna behöver det konkreta arbetet få mer kraft och driv generellt sett.

Vad avser tvärssektoriella projekt och processer finns ingen sammanställning och lägesbeskrivning som gör att man kan överblicka vad som pågår och statusen. Det pågår dock ett arbete med att ta fram en central projektportfölj och projektstyrningsmodell, ett centralt ramverk.

I Enköpings kommun används inte individuella chefsavtal eller liknande, även om resultatansvarshetscheferna inom vård och omsorg har ett förtydligt uppdrag. Ett förbättringsområde kan vara att förtydliga ledaransvaret med kontrakt/avtal som ex. anger uppdrag, förordnad tid, befogenheter, mål- och resultatansvar, utvecklings- och avvecklingsplan. SKL har goda erfarenheter av detta utifrån de utvärderingar vi genomfört genom åren. Ledarskapet följs framför allt upp i dialog med närmaste chef och i medarbetarundersökningar.

Den relativt nytillträdde kommundirektören bygger för närvarande upp mötesplatser och dialogytor för att främja koncernandan, men också för att det ska finnas forum där chefer kan diskutera ledarskap, chefsfrågor och chefsutmaningar.

För att ytterligare tydliggöra kommunens ledarskapsprofil kunde ett utvecklingsområde vara att i högre utsträckning synliggöra chefer som utmärker sig väl i sin chefsroll. Det kan ha ett viktigt symbolvärde för att betona betydelsen av ett framgångsrikt ledarskap.

Ett nytt chefs- och ledarutvecklingsprogram startade hösten 2015 och samtliga ca 140 chefer ska gå igenom UL, utvecklande ledarskap. De förtroendevalda betonar vikten av att ledande tjänstemän får gå utbildningar, t.ex. toppledarprogram och de fackliga företrädarna ser positivt på satsningarna.

Flera ledarämnen har för övrigt utvecklats och rekryterats från den egna organisationen, framför allt inom serviceförvaltningen och inom vård och omsorg. Det kan finnas skäl att på övergripande nivå ha en strategi för att utveckla ledarämnen i den egna organisationen.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Reglementen och policys reglerar ansvars- och delegationsordningen • Enheterna har relativt stor frihet att omfördela resurser inom budgetramarnas underposter. • Resultatenheter inom vård och omsorg. • Relativt nytt "koncerngrepp" som skapar förutsättningar för att utveckla det interna samarbete • Den relativt nytillträdde kommundirektören bygger för närvarande upp mötesplat- 	<ul style="list-style-type: none"> • Införa resultatenheter inom alla verksamheter? • Ge samtliga enhetschefer möjlighet att disponera överskott respektive bära med sig underskott • Behov av att utveckla arbetsklimatet mellan förvaltningar och kommunledningskontor • Samlingsplats/sammanställning för tvärssektoriella projekt och processer som gör att man kan överblicka vad som pågår och statusen • Förtydliga ledaransvaret med kontrakt/avtal som ex. anger uppdrag, förordnad tid, befogenheter,

<p>ser och dialogytor för att främja koncernandan, men också för att det ska finnas forum där chefer kan diskutera ledarskap, chefsfrågor och chefsutmaningar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chefs- och ledarutvecklingsprogram • Flera ledarämnen har rekryterats från den egna organisationen ex. inom VO och serviceförvaltningen 	<p>mål- och resultatansvar, utvecklings- och avvecklingsplan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Synliggör/belöna ett framgångsrikt ledarskap bl.a. utifrån resultat i medarbetarenkät och annan uppföljning • Ha en övergripande strategi för att utveckla ledarämnen i den egna organisationen
--	---

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 	43

Allmänt

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

Sammanfattning

I dagsläget finns ingen övergripande plan eller strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling. Men inriktningsmässigt så är det politiska anslaget, i den övergripande verksamhetsplanen med budget, tydligt. Fullmäktiges roll ska vara att sätta kvalitetskrav och följa upp att dessa uppnås.

Vad avser systematisk uppföljning och avvikelsehanteringen på övergripande nivå när det gäller resursförbrukning, resultat och måluppfyllelse så har kommunen påbörjat ett arbete kring kvalitets- och resultatuppföljning och till det kopplat styrning. Kommunledningskontoret kommer att börja följa kvalitén och resultaten i kommunens verksamheter men exakt hur den uppföljningen kommer att se ut är ännu ej klart. Kommundirektören kommer att träffa respektive förvaltningschef två gånger om året på verksamhetsuppföljningsmöten där såväl kvalitet/resultat som ekonomi diskuteras samt kopplingen de emellan.

Vad avser effektivitetsutveckling pågår en hel del på förvaltningsnivå men det finns ingen gemensam strategi eller metod.

Vård och omsorg och serviceförvaltningen använder exempelvis regelbundet processkartläggningar. VO har även utbildat en del andra förvaltningar i processkartläggning. Brukartid följs genom nyckelfri hemtjänst. Miljöförvaltningen arbetar med tidsredovisning (som används för årsplanering, jämför bl.a. planerad tillsynstid och tid för inkommande ärenden), processkartläggning, ständiga förbättringar, visualisering Lean-inspirerat arbetssätt med tavlor.

Serviceförvaltningen använder kanban tavlor. Som komplement har man en utvecklingsamtalsmodell med kortsiktiga och långsiktiga mål som följs upp varannan vecka. Samtal både på teamnivå och enskilt. Inom skolan kartlade man undervisningstid, inom ramen för ett projekt med facken. Man fortsätter att mäta detta och jämför enheter med varandra. Finns en excelmodell där rektorerna kan simulera förändringar.

Kommunen har ett integrerat ledningssystem, Stratsys, för verksamhetsstyrning, planering och uppföljning. Enligt intervjuerna används inte verktygets potential fullt ut av alla. Ett utvecklingsområde är att i större utsträckning synliggöra kvalitativa resultat i den löpande rapporteringen, jämföra resultat inom kommunen och med andra kommuner och visualisera och diskutera resultaten på alla nivåer i organisationen.

Enköping är mycket aktiv i att söka samverka för att vara kostnadseffektiv. Exempelvis ingår kommunen i två nätverk med andra kommuner. Dels ett med övriga kommuner i Uppsala län och dels ett med de fyra Mälärstäderna (Strängnäs, Eskilstuna, Västerås och Enköping). I båda nätverken samverkas det kring olika frågor och projekt för att få ned kostnader och lära av varandra. Kommunen ingår även i två kommunalförbund; Räddningstjänsten ihop med Håbo kommun och Vafab ihop med en rad andra kommuner i främst Västmanland.

Vad avser kommunens samarbete med civilsamhällets frivilligkrafter för att stärka och effektivisera servicen så finns många exempel inte minst när det gäller flyktingmottagande och integration där exempelvis föreningslivet visar ett stort engagemang. Kommunen har en person som jobbar med samordning av frivilligarbetare. Man ligger exempelvis i framkant när det gäller volontärverksamhet inom omsorgen där ca 100 personer är involverade.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydligheten kring att Fullmäktiges ”nya” roll ska vara att sätta kvalitetskrav och följa upp att dessa uppnås • Effektivitetsarbete på förvaltningsnivå. Gott exempel • Integrerat ledningssystem för verksamhetsstyrning, planering och uppföljning • Kommunen är aktiv i att söka samverka med andra kommuner för att vara kostnadseffektiv • Kommunens samarbete med civilsamhällets frivilligkrafter för att stärka och effektivisera servicen 	<ul style="list-style-type: none"> • Övergripande planstrategi och stöd för resultatstyrning och effektivitetsutveckling • Ett utvecklingsområde är att i större utsträckning synliggöra kvalitativa resultat i den löpande rapporteringen, jämföra resultat inom kommunen och med andra kommuner samt visualisera och diskutera resultaten på alla nivåer i organisationen • Rapportera resultat från effektivitetsarbete • Används potentialen i Stratsys fullt ut av alla? Inventera och utveckla

Område 6 Kommunen som arbetsgivare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none">• Personalstrategi• Rekrytering• Kompetens- och medarbetarutveckling• Individuell lönesättning• Arbetsmiljöarbete• Mångfald	55

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.

Sammanfattning

Det finns flera dokument som ligger till grund för kommunens arbete inom det personalpolitiska området. Exempelvis strategier och riktlinjer kring kompetensförsörjning, rekrytering, attraktiv arbetsgivare, arbetsmiljö, ledarskap, jämställdhet, rehabilitering etc.

Vad avser kompetensförsörjningen finns en riktlinje som är styrande genom att exempelvis alla ska erbjudas utvecklingssamtal med utvecklingsplaner samt andra aktiviteter för att främja intern rörlighet. En kompetensutvecklingsfond finns inrättad för att på individnivå stimulera till egen utveckling. Enskilda medarbetare kan ansöka och HR-chefen tar beslut samt rapporterar till personalutskottet.

En riktlinje med systemstöd för kompetensbaserad rekrytering innehåller både en processbeskrivning samt ställningstagande hur kommunen ska främja bla mångfald vid rekrytering. Det finns även rutiner och system för att kvalitetssäkra rekryteringen. Kommunen har gemensamma mallar för annonsering för de större yrkesgrupperna, men inget gemensamt system för kravprofiler för olika yrkesroller.

Vad avser kompetens- och medarbetarutveckling så görs löpande övergripande kartläggningar av kompetensutvecklingsbehoven och det finns flera exempel på hur man har agerat på resultaten från kartläggningen. Exempelvis har en lönesatsning på pedagogiskt lärande prioriterats.

Kommunen har i tre år aktivt arbetat för att utveckla sig som attraktiv arbetsgivare. Exempelvis har alla medarbetare fått arbeta med storytelling kring vad som är unikt med att arbeta i Enköping. Resultaten kommer inom kort att läggas ut på webbsidan. Webbsidan som för övrigt är väl utarbetad, informativ och inbjudande. Man har identifierat målgrupper (t.ex. småbarnsföräldrar och äldre som vill jobba lite mindre) och visat på fördelar med att jobba i Enköping. Kravmärkt yrkesroll är också ett verktyg i detta sammanhang. Vad avser personalförmåner skiljer sig Enköping inte från andra kommuner även om det ser lite olika ut mellan förvaltningarna.

Det finns exempelvis friskvård, friskvårdstimme, distansarbete om arbetet medger, inom vissa förvaltningar semesterväxling, flexitid. Är på gång med pension mot lön. Rätt till heltid är en politisk ambition under mandatperioden.

Det genomförs regelbundna medarbetarsamtal med relativt god täckning, däremot finns det behov att i högre utsträckning upprätta individuella utvecklingsplaner i anslutning till samtalen. Serviceförvaltningen har för övrigt utvecklat en intressant samtalsmodell där man har betydligt tätare avstämningssamtal.

Utgångspunkten för den lokala lönebildning är traditionell individuell lönesättning där chef och medarbetare har ett löneutvecklande- och framåtsyftande samtal. De fackliga företrädarna har en bild av att kvaliteten på både löne- och medarbetarsamtal varierar och att en del chefer behöver utbildas i att hålla samtalen. Lönesamtal sker utifrån fastställda övergripande lönekriterier och nedbrutna kriterier för respektive yrkesgrupp. Lönespridningen är för övrigt marginell i kommunen.

Kommunen genomför medarbetarundersökningar vart annat år och skyddsronder genomförs varje år. Det är många frågor som ställs i medarbetarundersökningarna och förvaltningarna kan lägga till egna frågor. När det gäller hur man använder resultaten från medarbetarundersökningarna så gav de fackliga företrädarna exempel där kommunen agerat på resultat exempelvis genom att höja kompetensen. I den senaste undersökningen 2015 hade Enköpings kommun ett HME-värde som låg över genomsnittet bland de kommuner som har lagt in sina resultat för HME.

Kommunens arbete för ökad mångfald utifrån perspektiven etnicitet, kulturellt och kön regleras i ett par riktlinjer och policys. I rekryteringsprocessen betonas exempelvis mångfald, likaså i informations och kommunikationsarbetet. Inom utbildningsförvaltningen har man arbetat för att möta behov av olika språkkunskaper men generellt sett är det inget behov som tycks pocka på enligt intervjuerna.

Den centrala HR resursen har för övrigt ett gott renommé i förvaltningarna som uppskattar stödet och servicen.

Utifrån intervjuerna angavs även att samtalsklimat i dialogen mellan kommunen och de fackliga företrädarna skapar goda förutsättningar för samverkan.

Just nu pågår en översyn av alla styrdokument som bland annat syftar till att se över och utveckla uppföljningen och integrera resultat i årshjulet för styrning och uppföljning.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Väl styrd personalpolitik. Strategierna på plats • Kompetensutvecklingsfond • Löpande övergripande kartläggningar av kompetensutvecklingsbehoven • Arbetar aktivt för att utveckla sig som attraktiv arbetsgivare. Inbjudande webbsida • Serviceförvaltningens samtalsmodell med tätare avstämningssamtal med medarbetarna 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla uppföljning och analys av styrdokumentens viljeriktningar. Blir det som ni vill? • Behov att i högre utsträckning upprätta individuella utvecklingsplaner i anslutning till medarbetarsamtalen • Marginell lönespridning

<ul style="list-style-type: none"> • Systematiskt och väl fungerande arbetsmiljöarbete generellt sett • Den centrala HR resursens goda renommé i förvaltningarna som uppskattar stödet och servicen • Gott samtalsklimat mellan kommunen och de fackliga företrädarna skapar goda förutsättningar för samverkan 	
--	--

Område 7 Verksamhetsutveckling

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

Allmänt

Inom näringslivet har det sedan mitten av 1900-talet funnits ett otal olika system för att bedriva kvalitetsarbete. Kvalitetsarbete är i de flesta fall synonymt med att på ett strukturerat sätt arbeta för att skapa kontinuerliga förbättringar i en verksamhet. TQM, EFQM, ISO, SIQ, BS, LEAN är alla standards eller system för detta kontinuerliga förbättringsarbete. I den kommunala världen har oftast kvalitetsarbete förekommit som enskilda öar knutna till vissa verksamheter.

Ett identifierbar mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

Sammanfattning

Det finns ingen övergripande plan/strategi för kommunens arbete med service-/kvalitetsutveckling och förnyelsearbete. Men det har påbörjats ett arbete med att samordna arbetet centralt. En tjänst som utvecklingschef har tillsatts. I arbetet med att utveckla styrningen så samverkar utvecklingschefen med en politisk styrgrupp kring bland annat hur verksamhetsuppföljningen med fokus på kvalitet ska utformas. Målet är att det ska leda till en kvalitetsuppföljning centralt på samma sätt som den ekonomiska uppföljningen med fokus på det som sticker ut.

Det har etablerats utskott för att driva utvecklingsprojekt tvärssektoriellt. Enligt intervjuerna finns utrymme att vitalisera arbetet i utskotten. För internt lärande och erfarenhetsutbyte kan ett annat förbättringsområde vara att skapa ett gemensamt forum för personer med speciellt ansvar för utvecklings- och kvalitetsfrågor inom förvaltningarna.

På förvaltnings- och verksamhetsnivå pågår ett systematiskt kvalitetsarbete i olika former. Här följer några exempel.

Inom vård och omsorg arbetar man exempelvis med blandade lärande nätverk. Där arbetar man även med fokusgrupper som komplement till brukarundersökningar. VO arbetar också utifrån den så kallade Enköpingsmodellen, som byggdes upp med EU-medel. Det bygger på att det finns kompetensstödjare som identifierar utvecklingsområden. Stimulansmedel ligger sedan hos förvaltningschefen som fördelar den utifrån beskrivning av process och nytta. Detta har bidragit till mycket förbättringsarbete i verksamheterna och goda resultat enligt intervjuerna. VO har också två temakonferenser per termin (chefer och högskoleutbildad personal, varav en är även för privata utförare) samt regelbunden utvecklingskonferens (alla chefer), båda är forum för att sprida goda exempel. Man genomför även analysdagar där man ser över utvecklingen och resultat för att identifiera utvecklingsområden.

Inom Serviceförvaltningen arbetar man med ett agilt arbetssätt och på teamnivå använd flödestavlor för att visualisera utvecklingsarbetet. Som komplement har man en annan utvecklingsamtalsmodell, med kortsiktiga och långsiktiga mål som följs upp varannan vecka. Samtalen genomförs både på teamnivå och enskilt. De genomför också förvaltningskonferenser för alla chefer och teamledare varje år.

Miljöförvaltningen arbetar med tidsredovisning som används för årsplanering, processkartläggning, ständiga förbättringar, visualisering och Lean-inspirerat arbetssätt med tavlor.

Det finns flera exempel på spaning och lärande genom samverkan/utbyte i nätverksform för att utveckla servicen. 4M-samarbetet har exempelvis tagit mer fart de senaste åren, inte bara på övergripande nivå. Det finns samverkansgrupper i länet på många nivåer och i många verksamheter. Exempelvis träffas alla ledningsgrupper för skolan i länet för att utbyta erfarenheter och lära av varandra.

Enköping har i samverkan med Uppsala universitet tagit initiativ till en lokal skolkommision med forskarmedverkan som i ett 3-årigt projekt tar sig an temat: vad ger goda resultat i skolan? Det har bidragit till att konkreta förslag till åtgärder spelats in i budgetprocessen. Kommunen tar även emot praktikanter från högskolor/universitet för att få in kunskap i den egna organisationen.

Omvärldspaning sker i mars varje år inför budgetarbetet, men även inför arbetet med att ta fram verksamhetsplaner på enhetsnivå.

En tydligare strategisk brukarfokus på övergripande nivå skulle stödja och skapa större fokus på kvalitets- och förbättringsarbete. Det förekommer brukarundersökningar och synpunktshantering men inte ett samordnat och likriktat arbete.

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

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Det har påbörjats ett arbete med att samordna kvalitetsarbetet centralt • Tillsatt central utvecklingstjänst 	<ul style="list-style-type: none"> • Det saknas ett övergripande strategiskt anslag kring kvalitetsarbete och brukarfokus • Strategiskt betona värdet av att använda brukarnas erfarenheter som grund för utvecklingsarbetet

<ul style="list-style-type: none"> • På förvaltnings- och verksamhetsnivå pågår ett systematiskt kvalitetsarbete i olika former • Projekt Skolkommision i samverkan med Uppsala universitet • Gemensamma kvalitetsverktyg brukarundersökningar och synpunktshandling • Flera exempel på nätverkande och externt samarbete för lärande och erfarenhetsutbyte i syfte att utveckla servicen 	<ul style="list-style-type: none"> • Skapa ett gemensamt forum för kvalitetsfrågor • Vitalisera arbetet i utskotten • Visualisera förbättringsförslag och förbättringsarbete ex. lägesbeskrivningar i projekt, lyckade utvecklingsinsatser i stort och smått • Gemensamt anslag kring kvalitetsverktygen brukarundersökningar och synpunktshandling • Vill man frigöra och ta till vara medarbetarnas kreativitet måste man ha ett förhållningssätt och arbetssätt. Utan metodik blir det i bästa fall bara "högt i taket"
---	---

Område 8 Kommunen som samhällsbyggare

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategier för samhällsbyggande • Samarbete med civilsamhället • Samarbete med kulturlivet • Stöd till näringslivet • Internationella kontakter • Hållbar utveckling 	66

Allmänt

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

Sammanfattning

Samhällsbygget Enköping är rubriken på den övergripande verksamhetsplanen med budget och mål som Kommunfullmäktige fastslagit och är en del i kommunens varumärke. Samhällsutveckling präglar vision och mål i stor utsträckning och är prioriterat område.

Enköping har ett brett och utvecklat kulturliv. Ett förbättringsområde kan vara att ha någon form av inriktningsdokument för kommunens lokala arbete för samverkan/stöd till det lokala kulturlivet.

Enköpings kommun har tillsammans med Företagarnas lokala styrelse satt gemensamma mål för ett förbättrat företagsklimat i Enköping. Man har bildat ett team med personer från olika förvaltningar för näringslivsfrågor som arbetar löpande utifrån olika perspektiv och i dialog med näringslivet. Som ett led i att skapa bästa förutsättningar för ett välmående och växande näringsliv har kommunen anställt två nya medarbetare en marknadsutvecklare och en näringslivscoordinator.

Handlingsplan Besöksnäring Enköpings kommun 2016 är framtagen i samverkan mellan turismenheten och aktörer från lokala turistföreningar, så som Fjärdhundraland och Mälardalen. Hit räknas även Enköpings centrumsamverkan och Örsundsbro företagarförening med kaféer, restauranger och butiker. Strategin är således en produkt av ett brett samarbete och dialog med företagare inom besöksnäringen.

Vad avser internationellt samarbete finns idag inget gällande samarbetsavtal med någon vänort. Samtal har förts med kommunen tidigare kontakt i Kaarina i Finland. Kommunen har för avsikt att utöka det internationella samarbetet, men vill ta ett helhetsgrepp om frågan för att utröna hur och var samarbete ska ske. En viktig utgångspunkt är naturligtvis att samarbete ska ge resultat. I projektform drivs ett antal olika utvecklingsarbeten i samverkan med andra länder. Exempelvis ett integrationsprojekt (ESF) i Uppsala län men samarbete med Holland och Tyskland, lärare och elever i ett språkprojekt med Tyskland, England, Grekland, Bulgarien och Frankrike samt ett kunskapsutbyte kring kompetensutveckling och validering av LSS/psykiatripersonal (ESF) med England, Finland och Tyskland. Modellen (Enköpingsmodellen) implementerades i VO-förvaltningen efter projektslut

För att minska utsläppen av miljöbelastande ämnen och energieffektivisera egna verksamheten har kommunen gjort en hel del investeringar, bytt ut oljepannor för att få bort fossila bränslen, investeringar både i gamla byggnader och vid nybyggnation. På kommunens webbsida finns information till hushållen som exempelvis underlättar hantering av avfall.

Styrkor	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Samhällsbyggnad är ett politiskt prioriterat område • Starkt och brett kulturliv i Enköping • Kommunens stöd och samverkan med frivilligkrafter och föreningsliv • Kommunens stöd och samverkan med det lokala näringslivet • Handlingsplan - Besöksnäring Enköpings kommun 2016 är en produkt av ett brett samarbete och dialog mellan kommunens turismenhet och med lokala företagare inom besöksnäringen 	<ul style="list-style-type: none"> • Inriktningsdokument för kulturarbete, hållbar utveckling (miljö, ekonomiskt, socialt), internationellt arbete och samverkan med frivilligkrafter. Uppföljning • Synliggöra de viktiga frivilligkrafterna i era informationskanaler ex. webb

4 Översikt av poängfördelning

I nedanstående tabeller visas Enköpings 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?	9	15	60%
1.2	Informerar invånarna om aktuella frågor i politiken?	12	20	61%
1.3	Informerar invånare om resultat?	8	25	30%
1.4	Främjas invånardialog och deltagande?	19	30	65%
1.5	Etik - Hur skapas tillit genom hög etisk standard?	6	10	55%
		54	100	54%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarfokus?	8	15	50%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	13	25	53%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	14	20	68%
2.4	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	8	20	42%
2.5	Hur arbetar kommunen med att förtydliga tjänsternas innehåll samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	12	20	60%
		55	100	55%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	10	15	66%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	14	25	57%
3.3	Rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och har politikerna möjlighet att utöva tillsyn över förvaltningen?	13	25	52%
3.4	Finns det en tydlig delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	17	20	86%
3.5	Finns det en ömsesidig förståelse av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän?	9	15	57%
		63	100	63%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	2	15	10%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	7	10	65%
4.3	Beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektoriellt samarbete?	5	20	25%
4.4	Tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	6	15	40%
4.5	Sker central ledning för underställda avdelningar/enheter?	12	20	58%
4.6	Bedriver kommunens ledarutveckling?	11	20	56%
		42	100	42%

5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Finns en strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling?	10	15	65%
5.2	Tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen?	5	20	25%
5.3	Arbetar kommunen med utveckling uppföljning och kontroll?	7	20	36%
5.4	Kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	7	15	47%
5.5	Används jämförelser aktivt som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	7	20	37%
5.6	Sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	7	10	72%
		43	100	43%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	12	15	80%
6.2	Tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	8	20	40%
6.3	Läggs stor vikt på kompetens- och medarbetarutveckling?	15	25	59%
6.4	Sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	7	15	47%
6.5	Arbetar kommunen med medarbetarundersökningar?	8	15	56%
6.6	Arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	5	10	53%
		55	100	55%

7.	Ständiga förbättringar	Uppnått	Max	Procent
7.1	Finns en strategi för ständiga förbättringar?	6	15	42%
7.2	Arbetar verksamheterna med analys av avvikelser, brister och problem?	14	25	57%
7.3	Sker extern omvärldsspaning och samverkan för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	14	20	70%
7.4	Finns metoder för att förbättra kvaliteten på tjänsterna?	10	20	50%
7.5	Arbetar kommunen med kreativitet och förbättringar?	11	20	56%
		56	100	56%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Finns övergripande planer/strategier för samhällsbyggande?	9	15	61%
8.2	Samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	13	15	87%
8.3	Samverkar kommunen med kulturlivet?	13	15	83%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	13	15	86%
8.5	Arbetar kommunen med internationella kontakter?	5	10	48%
8.6	Arbetar kommunen med miljöfrågor?	8	15	56%
8.7	Hur främjas social hållbarhet?	6	15	38%
		66	100	66%