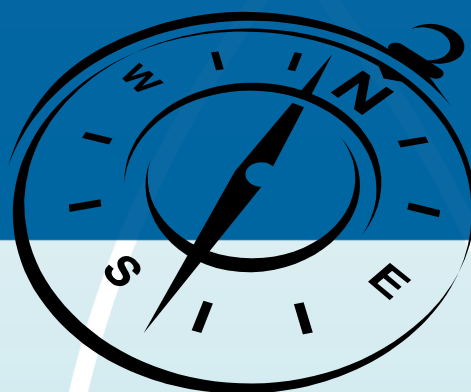


KommunKompassen

ANALYS AV

ESKILSTUNA KOMMUN

2011



2011-05-17

Lena Ehrnlund, Marks kommun

Gunnar Gidenstam, SKL



Sveriges
Kommuner
och Landsting

Innehåll

1	Vad är Kommunkompassen?	3
2	Eskilstuna kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång	4
3	Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden.....	6
	Område 1 Offentlighet och demokrati	6
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	9
	Område 3 Politisk styrning och kontroll	12
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	14
	Område 5 Resultat och effektivitet	17
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	20
	Område 7 Verksamhetsutveckling	23
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	25
4.	Översikt av poängfördelning.....	28
5	Kortfakta om Eskilstuna kommun	32

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 Kommunenes Sentralforbund i Norge. Det har använts i ett flertal kommuner i samtliga nordiska länder. Sveriges Kommuner och Landsting använder 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 (Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon) i Norge, KL (Kommunernes Landsforening) i Danmark, KREVI (Det kommunale och 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 hemsida.

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 ofta 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.

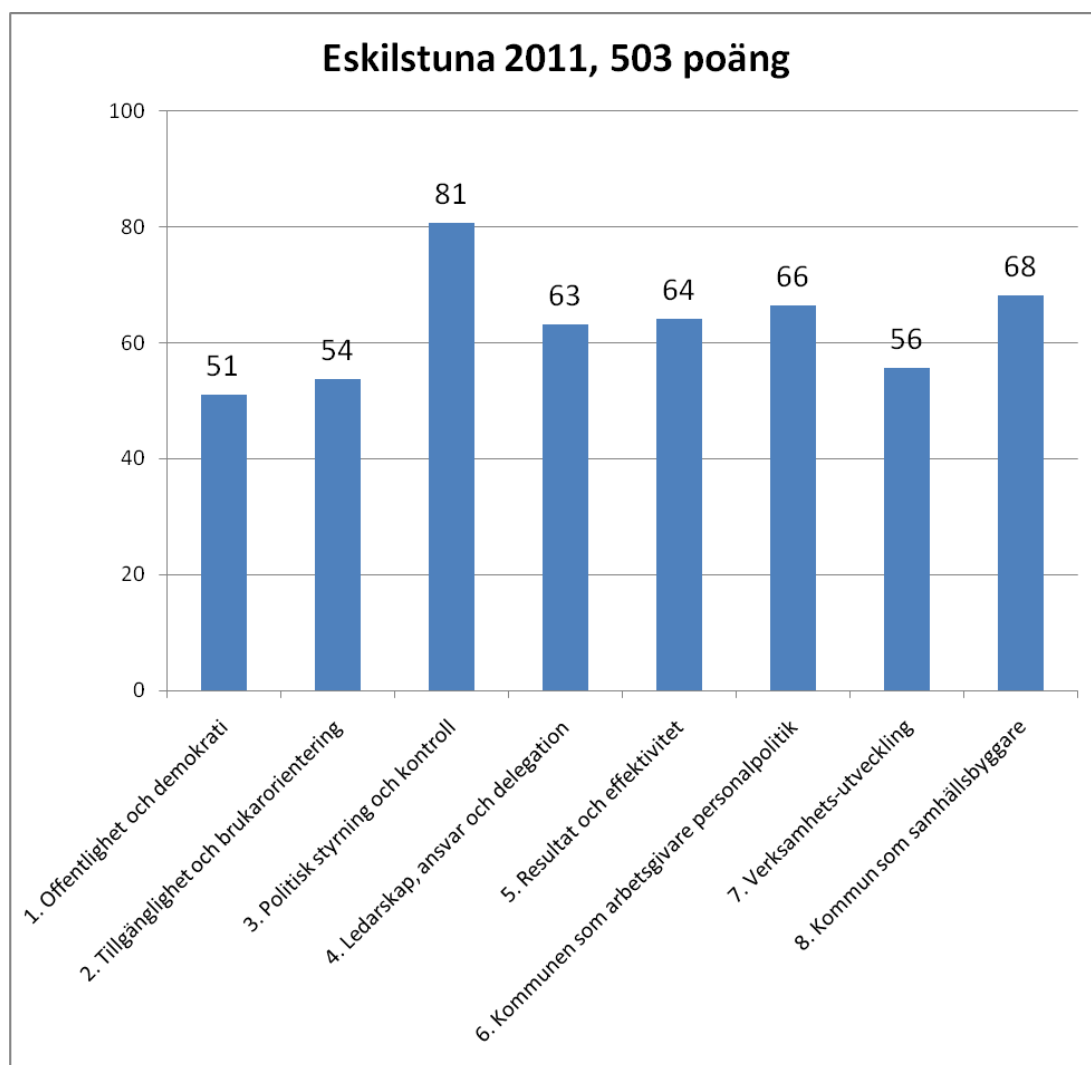
2 Eskilstuna kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

Utvärderingen av Eskilstuna kommun genomfördes i januari år 2011 och var kommunens första utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 40-tal personer i organisationen. Bland de intervjuade fanns politiker, ledande tjänstemän och fackliga representanter.

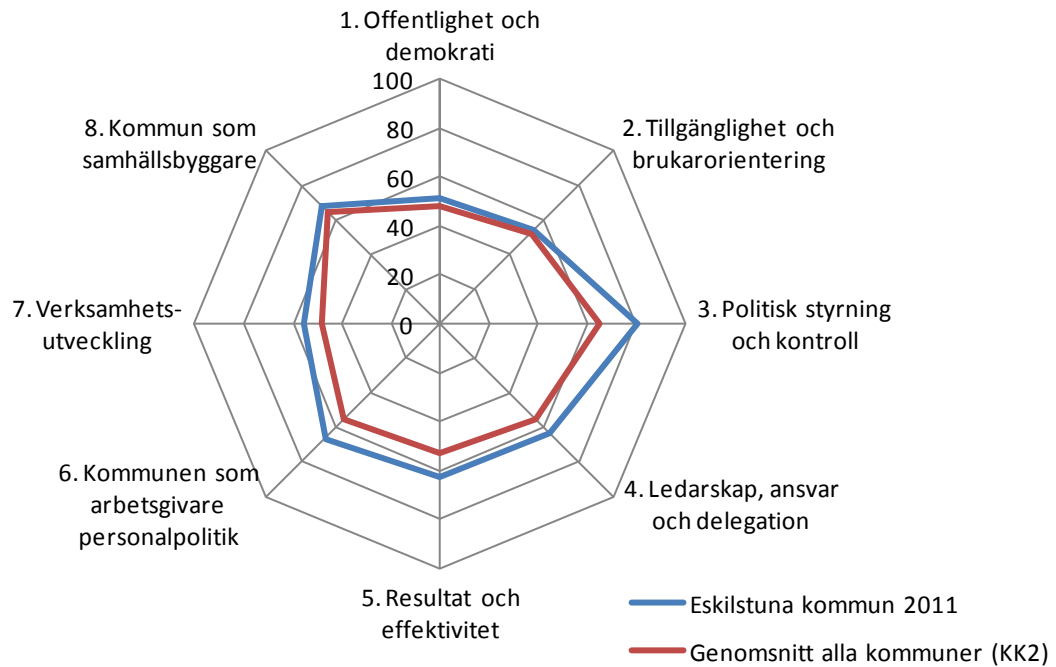
Sammanfattning av resultat

Nedan visas Eskilstunas totaltpoäng samt poängfördelningen per område.



I nedanstående diagram illustreras Eskilstunas profil som den framstår utifrån Kommunkompassens poängberäkning. Som referens visas ett medelvärde av de kommuner som utvärderats enligt Kommunkompassen fr.o.m. 2010. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. Om man vill göra en ungefärlig sådan jämförelse så visar erfarenheten att man kan lägga på 80-100 poäng till det resultat som nu erhållits. I diagrammet nedan görs jämförelsen med kommuner som utvärderats fr.o.m. 2010.

Eskilstuna kommun 2011



Jämförelser

Kommuner som det kan vara intressant att jämföra sig med, nämns i texten som beskriver varje område i detalj.

Alla svenska utvärderingar finns tillgängliga på Sveriges Kommuner och Landstings hemsida www.skil.se/kvalitet. Här finns även ett sökverktyg för att hitta bland annat goda exempel från olika kommuner.

3 Detaljerad genomgång i förhållande till Kommunkompassens åtta områden

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 	51

Allmänt

En kommun är en politiskt styrd organisation och det är politikernas ansvar att ta till sig Eskilstunabornas 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.

Strategi för demokratiutveckling och information

Efter valet 2006 tillsatte kommunen en demokratiberedning som hade till uppgift att öka valdeltagandet vid valet 2010. Ett antal aktiviteter genomfördes. Idag finns ett politiskt demokratiråd och en demokratigrupp med tjänstemän.

I årsplanen finns dimensionen ”Delaktiga och engagerade invånare” som är konkretiserad med ett antal strategiska mål och indikatorer. Ett gott exempel på hur en kommun kan befästa demokratifrågor i styrningen. Inriktningen på demokratiarbetet är för närvarande under översyn.

Kommunen har en policy för information och kommunikation (antagen 1999). Denna kan det finnas behov av att utvärdera, revidera och förnya.

Information till medborgarna

Ett tydligt förbättringsområde för Eskilstuna är att göra handlingar tillgängliga för medborgare i samband med att dagordningar/protokoll från politiska möten läggs ut på hemsidan. Det kan göras via ett diarium eller via länkade dokument till dagordning/protokoll.

Ett annat förbättringsområde är att ta fram ”light-dokument” eller förenklingar av viktiga dokument som det varaktigt går att få tillgång till. Detta görs idag till viss del genom att

kommunen t.ex. beskriver budget och bokslut i de veckoannonser som publiceras i lokalpressen. Dessa informationsannonser går även att hitta via hemsidan, dock bara den senaste.

Ett innovativt grepp för att sprida kommuninformation är via de informationstavlor som finns ute på gatorna i kommunen. Ett annat innovativt sätt att sprida information är exemplet gamla stadshotellet som under renovering är helt klätt med Eskilstunas vision i jätteformat.

Information om resultat

Information om resultat är viktigt för att få medborgare engagerade kring hur kommunens skattekrönor används. Resultat kan i Eskilstuna hittas publicerat i årsredovisning eller på några spridda ställen på hemsidan. Dock finns här ingen samlad ingång på hemsidan för den intresserade medborgaren att se vad kommunen presterar. Ett förbättringsområde. Kommunen ingår i nätverk och projekt där jämförelser görs. Dessa jämförelser går inte heller att på ett enkelt sätt hitta på hemsidan. Exempel på kommuner som publicerar sina resultat är Tyresö, Umeå och Uddevalla.

Medborgardialog och deltagande

Det finns i Eskilstuna flera olika verktyg för att fånga upp medborgarnas åsikter. Kommunen har inrättat en medborgarpanel som kan ge sin syn på aktuella frågor. Kommunen har också startat en ”Ungdomsdialog” för att kunna fånga upp ungdomars åsikter. Detta görs via hemsidan, men också via möten ”Open Space” och dialogmöten kring viktiga utvecklingsfrågor, t.ex. kollektivtrafiken. Kommunens nya hemsida och den övergripande visionen är exempel på utvecklingsfrågor där medborgare har kunnat påverka.

Ett demokratiprojekt, demokratiforum, har pågått i flera år i olika bostadsområden.

Kommunen har ett bra redskap för att mäta medborgarnas åsikter kring påverkan genom de återkommande medborgarundersökningarna.

Kommunen har själv ett gott exempel på medborgardialog som påverkar. Det är arbetsmodellen ”spaden” som tidigt i beslutsprocessen fångar upp medborgarnas synpunkter på fysiska förändringar på gator, torg och inom stadsplanering.

Kommunen använder sig av de sociala medierna, bl.a. Facebook och YouTube. Detta görs inom många olika projekt och verksamheter. Kommundirektören har en egen blogg. Intrycket är att dessa befintliga forum och eventuella framtida, skulle behöva struktureras bättre utifrån ett helhetsperspektiv.

Kommunen har ingen möjlighet för medborgare att lägga ”medborgarförslag”.

Vid intervjuerna nämndes att det pågår en översyn av demokratiarbetet. Det är utvärderarnas åsikt att det finns en förbättringspotential inom detta område. Framförallt när det gäller att utnyttja de olika verktygen eller att komplettera dessa för att faktiskt få till stånd en reell påverkan på viktiga beslutsprocesser.

Motverka korruption

Kommunen har ett förbättringsområde kring att hitta ett mer strukturerat förhållningsätt för att motverka korruption i organisationen. Förbättringar kan göras genom att skärpa kontroller, sprida mer information, skärpa internkontrollen, införa Whistle blower-funktion, etc.

Styrkor	Finns delar, men kan bli bättre	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Demokratidimension i årsplan• Veckoannons och informationstavlor• Inflytande genom ”spaden”• Återkommande medborgarundersökningar	<ul style="list-style-type: none">• Revidera policy för information• Strukturera användandet på sociala medier• Utveckla medborgardialogen	<ul style="list-style-type: none">• Tillgängliga handlingar kopplat till dagordningar/protokoll KF/nämnder• Light-dokument• Resultatredovisning till medborgare• System för att motverka korruption

Område 2 Tillgänglighet 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 	54

Allmänt

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

Strategi för brukarorientering

Eskilstunas övergripande strategi kring brukarfokus förklaras i styrmodellen. Kommunen har ett mål i årsplanen som är rubricerat ”Bra service och gott bemötande” under strategiområdet ”Goda livsvillkor”. Utmaningen kan vara att omsätta denna strategi i fler konkreta åtgärder enligt rubrikstrukturen nedan.

Tillgänglighet och bemötande

Kommunen har bedrivit bemötandebildningar i några olika verksamheter, t.ex. för personal som har kontakter med näringslivet. Det finns ingen utbildning där bemötande belyses ur generellt Eskilstunaperspektiv och som erbjuds till alla anställda. Bemötande finns inte tydligt med i kommunens lönekriterier. Det finns inte heller några andra belöningsystem för personer eller enheter som erbjuder ett gott bemötande och en god tillgänglighet.

Inom området finns flera möjligheter till förbättringsmöjligheter. Örebro kan vara ett exempel på utbildning kring service och bemötande.

Information om service och tjänster

Kommunen har tagit fram en ny hemsida som i förnyelseprocessen hade delaktighet av medborgare. Det finns möjligheter för medborgarna att tycka till direkt på hemsidan. Kommunen har även använt SKL:s utvärderingar av kommunens hemsidor för uppföljning och analys i förbättringsarbetet.

Det finns en karta på hemsidan där det går att hitta bl.a. förskolor, grundskolor och äldreboenden. Det går att i kartan klicka sig fram till respektive enhets egen hemsida. Ett bra system som skulle kunna kompletteras med möjlighet att jämföra enheter utifrån resultat. En sådan

jämförande applikation är ett förbättringsarbete i Eskilstuna. Kommuner som har tagit fram möjlighet till jämförelser mellan enheter på nätet är Stockholms stad och Trollhättans stad.

Det finns två medborgarkontor i Eskilstuna. Ett i centrum och ett i Torshälla. Här kan medborgarna få stöd i allt från myndighetskontakter och konsumentrådgivning till att få hjälp med kopiering. Detta är ett gott exempel i en tid då många kommuner har avvecklat sina medborgarkontor. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att komplettera medborgarkontoren med ett s.k. kontaktcenter som även ger stöd via hemsidan, per telefon, SMS, etc. Idag är ingången då man ringer kommunens växel som inte har denna funktion. Nacka och Örebro är kommuner som infört kontaktcenter.

Huvuddelen av kommunens e-service består i blanketter i pdf-format som ska skrivas ut och skickas in. Här finns en utvecklingspotential bl.a. möjlighet genom att införa system som kan hantera löpande uppdateringar av status för ansökningar, bokningar, m.m. via personlig inloggning och signatur.

Valfrihet och påverkan

Det finns stora möjligheter att inom kommunens egna skolor att byta skola utifrån profil, inriktning, etc. Enligt uppgift går ca 1/3 av eleverna i annan skola än den i upptagningsområdet. Även inom förskolan finns stora möjligheter att byta enhet. Det är framförallt inom gymnasieskolan som det finns alternativa utförare (sex av tio gymnasieenheter). Inom förskolorna finns knappt 30 % med annan huvudman och inom grundskolan finns ca 10 %.

Det går att utöka möjligheten att välja enheter inom och utom den kommunala verksamheten. Framförallt inom äldreomsorgen som idag inte berörs av valfrihet.

Brukarundersökningar

Kommunen arbetar inom de flesta verksamheter systematiskt med brukarundersökningar. Det finns även en ambition att jämföra nöjdhet mellan olika verksamhetsområden. Kommunen har använt Svenskt Kvalitetsindex för att möjliggöra dessa jämförelser. Det är ett spännande sätt som inte är vanligt i svenska kommuner.

Ett förbättringsområde är att öka jämförelserna med andra kommuner avseende brukarnöjdhet, dels övergripande dels på enhetsnivå.

Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts-/klagomålshantering

Det finns för närvarande 26 servicedeklarationer i kommunen. Några stora områden, för- och grundskolor, samt gymnasier berörs inte. Intrycket är att det finns ett behov av att tydliggöra servicedeklarationernas roll i kommunens styrning och även att arbeta med att förankra dem mer i vissa verksamheter. En uppföljning och utvärdering av dem som funnits en tid kan vara ett viktigt utvecklingssteg. Uddevalla och Tyresö är två kommuner som utvärderar och förnyat sina servicedeklarationer.

Kommunen har infört en strukturerad synpunkts-/klagomålshantering med bl.a. ingångar från hemsidan. Ett intrycket gavs vid intervjuerna att systematiken kring att lära av det som kommer in i detta system varierar mellan olika verksamheter. Även här kan en uppföljning och analys av systemet vara en viktig åtgärd.

Styrkor	Finns delar, men kan bli bättre	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Brukarfokus i vision och styrmodell• Medborgar/brukarorienterad hemsida.• Medborgarkontor• Alla arbetar med brukarundersökningar	<ul style="list-style-type: none">• Utveckla e-service• Stärka valfriheten• Implementera servicedeklarationer och synpunktshanteringssystem bättre• Mer av nationella jämförelser avseende nöjdhet	<ul style="list-style-type: none">• Utbildning i bemötande• Bemötande som viktig del i rekrytering• Bemötande i lönekriterier• Jämförelser av enheter på hemsidan

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 	81

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.

System för styrning/uppföljning

Eskilstuna har ett mycket tydligt styrsystem. Kommunen har arbetat mycket med att implementera och förklara detta system för organisationen. På övergripande nivå är detta ett styrsystem som kan vara ett gott exempel för andra kommuner.

Kommunens vision med rubriken ”Eskilstuna - den stolta Fristaden” är tydlig både i organisationen och i staden Eskilstuna. Vi besöket fick intervjuerna se gamla stadshotellets fasad draperad med visionen och ett nyinrett sammanträdesrum där visionen fanns på väggarna. ”Stjärnan” som är en symbol för visionen och styrmodellen finns upptryckt på många olika ställen.

Tydliga politiska mål

Kommunens årsplan är tydligt uppbyggd av strategiska mål som alla har målsatta indikatorer. Nämnderna fångar upp dessa strategiska mål och anger aktiviteter som ska genomföras för att dessa indikatorer ska uppnå de nivåer som satts upp. I ägardirektiv står att bolagen styrs av kommunens vision och strategiska mål med indikatorer. I årsplanen ska anges vilka mål som påverkar bolagen.

Kommunen anger själv att politisk målformulering och fördelning av resurser i budgetarbetet har blivit allt mer sammankopplade processer. Som en verifikation på detta sägs att budgeten varit i balans de senaste åren trots stor press på grund av omvärldsfaktorer faktorer.

Uppföljning och rapportering

På samma sätt som att styrningen är tydlig med mål och indikatorer, så är uppföljningen på övergripande nivå lika tydlig. Ett gott exempel.

På nämnd och verksamhetsnivå har åtaganden (aktiviteter) större betydelse i uppföljningen. Här finns en mix av både indikatorer och aktiviteter. Kommunen arbetar med ett IT-baserat verksamhetsledningssystem som gör kopplingen övergripande/underliggande nivå tydlig.

Ett förbättringsområde i den övergripande rapporteringen är att jämföra indikatorer med andra kommuners värden. Dessa jämförelser görs inte, varför det ibland blir svårt att sätta resultat i relation till kvalitets-/servicenivå i ett nationellt perspektiv.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Roller och ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän är tydlig i Eskilstuna. Detta verifierades även vid intervjuerna av både politiker och tjänstemän.

Samspel och dialog

Exempel på träffar där politiker och tjänstemän på övergripande nivå träffas för att diskutera framtidsfrågor och strategier är omvärldsseminarier i samband med budgetupptakt och politikernas besök på chefsmöten (350 gruppen). Det är utvärderarnas åsikt att möten där politiker och tjänstemän träffas kan bli fler och ytterligare stärka bilden av en strategisk samsyn kring framtiden.

Det finns ett erfarenhetsutbyte på nämnds nivå mellan politiker och tjänstemän. Detta sker på varierande sätt och med varierande intensitet. Här kan en mer strukturerad form vara att föredra.

Eskilstuna arbetar systematiskt med medarbetarenkäter. Politikerna i organisationen ingår inte i dessa utvärderingar, trots att de utgör en viktig "personalgrupp" i kommunen. Årliga politikerundersökningar kan vara ett sätt att hitta områden att förbättra när det bl.a. gäller samspel mellan politiker och tjänstemän. Uddevalla och Östersund är två kommuner som gjort politikerundersökningar.

Styrkor	Finns delar, men kan bli bättre	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • Välförankrad vision • En tydlig styr- och uppföljningsmodell • Mätbara indikatorer • Tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla resultatstyrning på förvaltnings-/enhetsnivå • Fler arenor där politiker och tjänstemän möts för att diskutera helhet • Mer systematik i nämndens kontakter med verksamheter 	<ul style="list-style-type: none"> • Mellankommunala jämförelser i styrningen/uppföljningen • Politikerundersökningar

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 	63

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 resultatenheterna. Det optimala är att hitta en fruktbar balans mellan central ledning och lokal frihet under ansvar.

Strategi för ledarskap, ansvar och delegation

I årsplanen för 2011 finns ett mål som rör ”Bra ledarskap”. Kommunen arbetar med riktlinjer för chef och ledarskap som antogs år 2007. I kommunen finns en strategisk ledarutvecklingsgrupp som arbetar med de frågor som beskrivs i riktlinjerna.

Resultatenheternas ansvar

Vid intervjuerna framkom att ansvaret när det gäller budget, anställningar och organisatoriska förändringar på enhetsnivå varierar mellan olika verksamheter. Det kan tyckas att ansvar för dessa frågor borde vara mer enhetligt hanterad. Gemensamt för alla verksamheter var att en enhetschef inte kan ta över- eller underskott mellan budgetår. Över och underskott hanteras på nämndnivå. Att inte fullt ut få ansvar för budgeten kan vara kostnadsdrivande. Det finns kommuner som delegerar mer av budgetansvaret till enhetsnivå. Stockholms stad är en sådan kommun. Även Örebro ska framgent ge enheterna större ansvar för över- och underskott, dock inte till 100 %.

Tvärsektoriellt samarbete

Det finns en mall för hur projekt kan beskrivas på intranät. Denna beskrivning är relativt omfattande. Utvärderarna har inte kunnat se i vilken omfattning denna projektmall används. Ett förbättringsförslag kan vara att tydliggöra mallens roll och när den ska användas.

På intranät finns ett projektrum som beskriver kommunens olika kommunövergripande projekt och där finns även beskrivningar av de kommunövergripande processgrupper som arbetar med att utveckla olika tvärsektoriella processer.

Kommunens arbete med tvärsektoriella utvecklingsprojekt är ett gott exempel. Förutom de processledningsgrupper som finns kring t.ex. ekonomi, kvalitet, säkerhet och lönefrågor, finns också ett antal strategiska utvecklingsgrupper som arbetar med specifika frågor som IT, lönestrategi och infrastruktur.

Ett förbättringsområde kan vara att även på verksamhetsnivå arbeta mer strukturerat med processkartläggning. Det finns tydliga anvisningar hur sådan kartläggning kan göras och beskrivas, men genomslaget varierar.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Eskilstuna är ett gott exempel på kommuner som arbetar systematiskt med att upprätta personliga chefsavtal med alla chefer. Ett sådant avtal är personligt och upprättas på årsbasis mellan chef och närmast överordnad chef, med underskrift från båda parter. Avtalen följs upp och revideras årligen. Kommunen har diskuterat att utvidga arbetssättet till att även omfatta medarbetare, vilket kan vara ett spännande och relativt oprövat utvidgningsområde.

Förutom utvärdering av chefsavtalen, följa cheferna upp via medarbetarenkäten där ledarskapet bedöms.

Kommunledningens kommunikation

Kommunen har en koncernledningsgrupp där kommunchef, förvaltningschefer, bolagschefer, ekonomichef, personalchef, etc. ingår. Kommunen arrangerar årliga chefsmöten, dels för överordnade chefer (80-90-gruppen), dels för alla chefer (250-gruppen). Båda dessa forum arrangeras två gånger per år. Intrycket är att dessa sammankomster är relativt konventionella med en mix av information och diskussion. Det kan finnas ett förbättringsområde genom att skapa ett mer dynamiskt system för att diskutera, sprida och förankra viktiga koncern-/kommunfrågor vid fler tillfällen under året. Här kan Södertäljes vattentrappa och Örebros lärgrupper vara exempel att inspireras av.

Ledarutveckling

Det finns ett omfattande ledarutvecklingsprogram i Eskilstuna. Det viktigaste just nu är ”modigt ledarskap” som anspelar på kommunens vision och som är ett program obligatoriskt för alla chefer. Alla nya chefer går ett introduktionsprogram. Utöver detta erbjuds utbildningar i ”att leda grupper och individer” och personligt ledarskap. Kommunen påbörjar i höst en utbildning som är till för dem i organisationen som aspirerar på högre chefsposter. Utöver detta finns chefsutbildningar i arbetsmiljö, medarbetarsamtal, krishantering, jämställdhet, etc.

Förbättringsmöjligheter här kan vara att utöver ledarskapsutbildningarna skapa forum där ledarskap och chefsfrågor kan diskuteras, även utanför utbildningstillfällena. Det kan också finnas ett värde i att kontinuerligt utbyta erfarenheter med andra organisationer kring ledarskaps-/chefsfrågor.

Styrkor	Finns delar, men kan bli bättre	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Riktlinjer för chef och ledarskap• Chefskontrakt• Ledarutvecklingsprogram• Sammanställningar av projekt och processer• Process- och utvecklingsgrupper	<ul style="list-style-type: none">• Fler processkartläggningar• Fler forum för att sprida värderingar, mål, uppdrag, ansvar, etc. bland chefer.• Klargöra beskrivning av projekt	<ul style="list-style-type: none">• Överföring av över- och underskott på enhetsnivå?• Enhetligare ansvar på enhetsnivå kring personal och organisation• Forum utöver utbildningar där ledarskapsfrågor återkommande diskuteras.

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 	64

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 innehåller denna tjänst i relation till vad den kostar?

Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling

Strategin kring effektivitetsförbättringar är mycket tydlig i Eskilstunas styrmodell. Effektiv organisation finns som en av två huvudperspektiv i styrmodellen. Detta perspektiv konkretiseras i årsplanen varje år och här anges indikatorer för att verifiera förbättringar, bl.a. mäts brukartid inom hemtjänsten. Ett gott exempel.

Strategin kring resultatstyrning är synlig i styrmodellen men den kan kanske ytterligare konkretiseras utifrån ett helhetsperspektiv.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

I årsplanen finns tre mått som ska verifiera effektivitetsutveckling: brukartid i hemtjänst, administrationskostnad/total kostnad, systematiskt arbete med att utveckla e-förvaltning.

Dessa mått täcker endast in en liten del av kommunens verksamhet. På nämnds-/förvaltningsnivå är anslagen kring effektivitet varierande. Intrycket är att det finns förbättringsmöjligheter kring att faktiskt mäta effektivitetsutveckling och få den att slå igenom i hela organisationen.

En av kommunens processledningsgrupper (ekonomi) arbetar med att ta fram resultatmått i kommunens verksamheter. Det visar på att kommunen är på frammarsch för att stärka fokus på resultat i styrningen. Det öppnar även upp för att intensifiera arbetet med effektivitetsutveckling.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

Att kommunen arbetar med processledningsgrupper har nämnts tidigare i denna rapport. Utvärderarna anser att det avseende ”effektivitet” finns ett förbättringsområde att mer systematiskt arbete med att kartlägga och effektivisera olika arbetsprocesser. Ett sådant arbete görs i de kommunövergripande processerna, men på förvaltnings- och enhetsnivå ser det mer

varierade ut. För att implementera effektiviseringsarbete utifrån kommunens olika processer i verksamheten kan södertäljes LEAN-arbete inspirera.

Kommunikation kring resurser och resultat

Det finns ett IT-baserat verksamhetsledningssystem som ser till att mål, indikatorer och åtgärderna förs ner i organisationen och att dessa följs upp. Detta system är en viktig förutsättning för att kunna mäta av verksamhetsresultat och tillsammans med ekonomisystemet ger det förutsättningar att indikera effektivitetsutveckling. Det finns idag ingen direkt koppling mellan dessa två system.

Ett gott exempel på hur kommunen arbetar för att föra ihop resurser och resultat är de ”dialogsamtal” som kommunledningskontoret genomför med respektive förvaltningsledningsgrupp i samband med delårs- och bokslut. Här ligger fokus på resurser och resultat. Ett steg vidare är att föra ner denna diskussion på enhetsnivå inom förvaltningarna. Hur detta ser ut idag varierar mellan olika förvaltningar.

Jämförelser

Kommunen medverkar i olika projekt och nätverk för jämförelser på kommunövergripande nivå. Exempel är projektet Kommunens Kvalitet i Korthet och jämförelsesamarbetet mellan kommunerna Eskilstuna, Jönköping, Linköping, Norrköping, Västerås, Örebro, där olika jämförelser kring ekonomi och nyckeltal/resultatmåttn görs. I styrande och uppföljande dokument syns dock inte resultat och analyser av dessa jämförelser. Intrycket är att dessa jämförelser används i de interna planerings- och arbetsprocesserna, men inte som direkta referenser i styr- och uppföljningssystemet. Jämförelserna borde kunna användas mer synligt och därmed också ge dem större påverkan i styrningen. Jämförelser av kostnader och resultat ger en bra indikation på organisationens effektivitet.

Extern samverkan

Det finns många exempel på samverkan mellan verksamheter och frivilligkrafter som finns i den geografiska kommunen. Dock finns ingen tydlig strategi som anger kommunens inriktning och mål med detta arbete. Systematik hur arbetet organiseras varierar mellan olika verksamheter. Här finns förbättringsmöjligheter.

Örebro har tagit fram ett övergripande strategidokument för samverkan med frivilligkrafter. Det kan tjäna som inspiration.

Styrkor	Finns delar, men kan bli bättre	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Digitalt uppföljningssystem mål – resultat• Fokus ”effektiv organisation” i budget 2011• Dialogsamtal med förvaltningar vid budgetuppföljning	<ul style="list-style-type: none">• Ökat fokus på ”resultat” i styrmodellen• Fler indikatorer för att mäta effektivitetsutveckling• Effektivisering av arbetsprocesser i verksamheterna• Dialogforum på enhetsnivå kring resultat och effektivisering• Struktur på samverkan med frivilligkrafter	<ul style="list-style-type: none">• Mer av jämförelser i uppföljning av effektivitet

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

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

Allmänt

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

Personalstrategi

Eskilstuna har ett antal personalpolitiska riktlinjer som behandlar personal- och kompetensförsörjning, chefs- och ledarskap, lönesättning och arbetsmiljö. Dessa är av inriktningskaraktär och därmed svåra att följa upp. De är ej heller helt synkroniserade med kommunens styrmodell. Kommunen har kommit långt i arbetet med att se över och förnya dessa, vilket ligger i linje med utvärderarnas förslag på förbättringar.

En spännande del i denna utveckling är att ta fram riktlinjer för medarbetarskap som då kommer att bli en förlängning på satsningen kring ”modigt ledarskap”.

Rekrytering

Att tydliggöra den kommunövergripande strategin kring rekrytering är ett förbättringsområde. En sådan förbättring ligger planerad i de nya personalpolitiska riktlinjerna som nämns ovan.

Kommunen har ett antal olika förmåner som kan erbjudas vid anställning. Exempel på sådant som det finns möjlighet att förhandla om är distansarbete, löneväxling till pensionsförsäkringar, miljöbilar, tågkort, etc. Detta är dock inga kollektiva fördelar för alla. Inte heller friskvårdsanslag är gemensam i kommunen. Att stärka arbetsgivarrollen utifrån ett helhetsperspektiv kan vara att erbjuda förmåner som kommer alla till del. Många kommuner erbjuder sådana fördelar. Lilla Edet och Trollhättan erbjuder möjlighet till billeasing, företrädesvis miljöbilar och Sunne och Nacka erbjuder sjukförsäkringar. Ett flertal kommuner erbjuder friskvårdsbidrag.

Det finns många goda exempel på aktiva marknadsföringsinsatser som görs av kommunen när det gäller att visa upp sig som attraktiv arbetsgivare.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Det bedrivs ett aktivt arbete kommuncentralt när det gäller att planera för framtida personalförsörjning. Karlläggningar och görs resurser styrs dit behov finns. Arbetet leds av den processledningsgrupp som arbetar med HR-frågor.

Arbetet i kommunen är mycket systematiskt när det gäller medarbetarsamtal, individuella kompetensutvecklingsplaner och dokumenterade medarbetaröverenskommelser. Arbetet utvärderas i medarbetarenkäten och den senaste medarbetarenkäten som gjorts visar på mycket höga omdömen kring dessa frågor.

En förbättringsmöjlighet inom detta område kan vara att bättre följa upp hur kompetensutvecklingen genomförs på en mer aggregerad nivå än individnivån. Detta kan göras genom att både mäta kostnader och tid avsatt för kompetensutveckling.

En annan förbättringsmöjlighet är att mer systematiskt arbete med medarbetarskap och medarbetarutbildningar utifrån ett kommunövergripande perspektiv. Vad utvärderarna erfar, ligger kommunen långt framme i planer på att genomföra detta.

Individuell lönesättning

Kommunövergripande lönekriterier finns och har på de flesta verksamhetsområden brutits ner och anpassats. Uppföljningen på lönekriteriernas genomslag och lönesamtalens kvalitet görs inte i medarbetarenkäten. Det kan vara ett förbättringsområde.

Arbetsmiljöarbete

Kärnan i Eskilstunas arbetsmiljöarbete är den medarbetarenkät som görs vart annat år. Ett gott exempel på hur kommunen identifierar problem, tar fram handlingsplaner, genomför åtgärder och återigen följer upp.

Mångfald

När det gäller jämställdhetsarbete finns det en tydlig strategi i kommunen. Det finns en övergripande handlingsplan som bryts ner på förvaltningsnivå. Kommunen redovisar ett antal olika aktiviteter inom området, t.ex. internutbildning, kartläggning av verksamheter och tillsättande av lokala processledare. Kommunen medverkar i SKL:s projekt kring jämställdhetsintegrering. Utvärderarna saknar en uppföljning av faktiska resultat på jämställdhetsområdet.

Kommunen arbetar med att öka integrationen i den geografiska kommunen. Arbetet beskrivs i "Eskilstuna kommuns handlingsplan för ett framgångsrikt integrationsarbete 2010-2012" utvärderarna saknar uppföljning av resultat inom den egna organisationen på detta område. Kommunen bör ju i detta fall vara en förebild. Ett förbättringsområde kan vara att bli bättre på att utnyttja använda mångfald som en resurs i kommunens serviceorganisation. Ett exempel på att detta görs är den finskspråkiga personal som finns inom äldreomsorg och i för-/grundskola.

Styrkor	Finns delar, men kan bli bättre	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Marknadsföring som attraktiv arbetsgivare• Personalförsörjningsarbete• Medarbetarsamtal - utvecklingsplaner• Systematiskt arbete med medarbetarenkäter• Jämställdhetsarbete	<ul style="list-style-type: none">• Personalpolitiska riktlinjer kan stärkas• Resultatfokus i lönekriterier• Uppföljning av individuell lönesättning	<ul style="list-style-type: none">• Medarbetarpolicy och medarbetarutbildning• Gemensamma riktlinjer för rekrytering• Kollektiva förmåner• Uppföljning av genomförd kompetensutveckling• Resultatuppföljning av mångfaldsarbete i organisationen.

Område 7 Verksamhetsutveckling

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Strategiskt kvalitetsarbete • Verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling • Lärande genom omvärldsspaning 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 identifierbart mönster under senare år är att flera kommuner börjar ta fram övergripande system för att effektivisera och förbättra sin verksamhet. Dessa system är då oftast egenutvecklade modeller för förbättringsarbete som ibland innehåller delar av de system som nämns ovan. En framgångsfaktor för ett fungerande kvalitetsarbete är att det system som används, tydligt länkar till kommunens styr- och uppföljningssystem.

Strategiskt kvalitetsarbete

Kommunens övergripande strategi kring kvalitetsarbetet beskrivs i politikerdokumentet för ”Kvalitetsutveckling i Eskilstuna kommun (2006)”. På samma sätt som kommunen håller på att förnya de personalpolitiska riktlinjerna, bör detta dokument ses över och förnyas. Utvärderarna upplevde att det skulle kunna skärpas och synkroniseras bättre med styrsystemets komponenter.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Kärnan i arbetet med kvalitetsutveckling anger kommunen själv vara dels processledningsgrupperna, dels de strategiska utvecklingsgrupperna. Dessa har beskrivits under område 4. Den gemensamma metod som används i dessa grupper är PUFF-metoden. PUFF står för planera, utför, följ upp och förbättra. Intrycket är att denna modell har ett tydligt genomslag i förbättringsarbetet, vilket gör det till ett gott exempel.

I politikerdokumentet för kvalitetsutveckling anges bl.a. kvalitets- servicedeklarationer och brukarsynpunkter som verktyg i kvalitetsarbetet. Vid intervjuerna anges också processkartläggning som ett gemensamt verktyg. Verktøygen i verktygslådan skulle kunna vässas och utökas. Ett förbättringsområde.

Lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan

Omvärldsspaning är välutvecklad i Eskilstuna. Det finns flera exempel på att omvärldsanalyser presenteras för organisationen, både på övergripande och på förvaltningsnivå. Kommunen samverkar i flera olika nätverk för att lära av andra. Ett väletablerat samarbete finns på flera olika nivåer med stora kommuner (bl.a. Gävle, Jönköping, Linköping, Norrköping,

Uppsala, Örebro). Samarbete sker ofta genom jämförelser av olika kostnads- och resultatmått.

Ett mycket spännande exempel på lärande samverkan är det ”Samhällskontrakt” som ingåtts mellan Mälardalens högskola, Eskilstuna kommun och Västerås Stad. Parterna beskriver samarbetet med följande ord:

Bakgrunden är en vilja att dels utveckla den regionala kunskapsmiljön, dels vidareutveckla respektive organisation. Avtalet innebär en strategisk satsning mot gemensamma mål. Samhällskontraktet ska initiera och genomföra aktiviteter, men också vara en mötesplats och plattform för att diskutera och hantera viktiga framtidsfrågor.

Avtalet gäller fyra år med start år 2009. Ett gott exempel.

Kreativitet och innovationer

Kommunen anger i sin vision ”vi välkomnar olikheter och idéer”. Det finns en stor förbättringspotential när det gäller att skapa en organisation som frammanar, stödjer, belönar och sprider innovationer och goda idéer. Idag finns ingen systematik kring dessa frågor och detta antas för tillfället vara en del av det ordinarie arbetet. I årsplanen för 2011 ligger ett uppdrag att ta fram en ”Innovationsplan”. Här kan Uddevallas kreativitetssystem, Nackas ”Nästa Steg” och Västerås arbete med ”Innovation och utveckling inspirera.

IT-stöd

Kommunen har infört en internetportal som ersatt det tidigare intranätet. Portalen är personligt anpassad och rymmer stora möjligheter till bättre mötesplatser för medarbetarna, tillgång till bloggar, wikis och chat-funktioner. Dessa möjligheter har ännu inte utnyttjats fullt ut och det finns en förbättringspotential att utnyttja verktyget fullt ut.

Ytterligare en förbättringsmöjlighet ligger i att bättre länka ihop olika verksamhetslednings-system och skapa möjligheter till att använda data över systemgränser som idag finns på system som hanterar ekonomi, verksamhetsresultat, personaltal, etc.

Styrkor	Finns delar, men kan bli bättre	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none"> • PUFF-modell • Processledningsgrupper • Strategiska utvecklingsgrupper • Omvärldsdag • Många exempel på lärande nätverk • Samhällskontraktet med mälardalens högskola och Västerås Stad. • Intranätportal 	<ul style="list-style-type: none"> • Revidering av politikerdokument ”kvalitetsutveckling i Eskilstuna kommun” • Ökat genomslag av verktyg för kvalitetsutveckling • Mer samverkan med universitet/högskola för att utveckla kommunens tjänster • Synkronisering och kompatibilitet mellan olika IT-stöd 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativitets-/innovationssystem • Externa utmärkelser

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 	68

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.

Strategier för samhällsbyggande

Strategiområdet ”Hållbar tillväxt” i årsplanen lyfter tydligt in mål kring näringslivsutveckling och klimat-/miljöfrågor. Ett gott exempel. Områdena ”samverkan med civilsamhället” och ”internationella kontakter” syns inte på samma sätt i årsplanen. Det finns ett idrottspolitiskt program och kommunen arbetar med att ta fram ett kulturpolitiskt program.

Samarbete med civilsamhället

Som tidigare nämnts (under område 5) finns ett flertal exempel på samarbete med frivilligorganisationer där insatserna stärker den egna verksamheten. Det finns många former av stöd till föreningslivet. Kommunen arbetar med stöd genom driftsbidrag, lokalbidrag, investeringsbidrag, aktivitetsbidrag och hyresbidrag. Kommunen har också ett bidrag, ”En påse pengar”, som kan ges till organiserade ungdomar som t.ex. vill genomföra någon form av aktivitet.

Ett förbättringsområde kan vara att etablera ett eller flera forum där kommunen tillsammans med föreningslivet arbetar för att stärka lokalsamhället. Det finns exempel på detta. I Torsköldsträffa träffar förvaltningen alla intresseorganisationer som verkar i orten. Det har funnits ett kulturråd, men detta är inte aktivt idag.

Kommunen samverkar i ett regionalt nätverk kring kultur. Ett mål är att ta fram en regional kulturplan. Ett förbättringsområde kan vara att genomföra fler aktiviteter eller etablera kulturforum tillsammans i regionen för att minska kostnader per kommun.

Företaget Eskilstuna Marknadsföring AB ägs av kommunen samt näringslivet och dess organisationer. Uppdraget för företaget är att ”marknadsföra Eskilstuna, som en attraktiv ort för boende, företagare och besökare”.

Ett förbättringsområde skulle kunna vara att genom partnerskap med andra organisationer, t.ex. företag, genomföra reella projekt (icke kommersiella) som gynnar medborgarna i Eskilstuna. Ett sådant exempel är byggandet av strandpromenaden i Uddevalla.

Stöd till näringslivet

Stödet till näringslivet är omfattande. Kommunen träffar näringslivets företrädare genom möten som näringslivskommittén genomför. Näringslivsfrukostar genomför regelbundet. Eftersom Eskilstuna är en stor kommun och att högskolan finns förlagd här, så finns stora möjligheter att för kommunen förmedla företag till organisationer som erbjuder utbildning och kompetensutvecklingsstöd. Det finns många aktörer som stödjer nyföretagande, t.ex. inkubator på Munktell Science Park, Idélab, IFS, Nyföretagarcentrum och Ung företagsamhet. Samarbetsforum och branschföreningar som stödjer näringslivet är talrika.

Internationella kontakter

Kommunen har 13 olika vänorter spridda över hela världen. Aktiviteten i samarbetet med dessa varierar från ett fåtal kontakter till etablerat samarbete t.ex. biogasprojekt i Mysore City i Indien.

Eskilstuna medverkar i flera olika internationella nätverk, t.ex. Eurotowns, ENSA och EQUASS. Man medverkar även i några olika EU-projekt, t.ex. forskarfredag, Trailblazer, EU 2020 Goes Local och Cliq.

Det finns också exempel på att olika verksamheter, t.ex. skolan, som genomför ett internationellt utbyte.

Det är utvärderarnas åsikt att en så stor kommun som Eskilstuna kan utöka sitt internationella utbyte, dels för att lära av goda exempel, dels för att i samarbete med andra kommuner, regioner, länder, genomföra utvecklingsprojekt som stärker den egna kommunen.

Hållbar utveckling

Begreppet hållbarhet är viktigt i Eskilstuna. Många åtgärder genomförs för att minska utsläpp av växthusgaser, kemikalier eller andra miljöbelastande ämnen i den egna verksamheten. Bland annat arbetar kommunen med energieffektivisering i de egna fastigheterna. Biogasproduktion och distribution är viktiga åtgärder kring att miljöanpassa transporter. Här är kommunen delaktig som en part bland flera.

Exempel på arbete med att motverka social och etnisk segregation i bostadsområden är de utvecklingsarbeten som pågår i Lagersberg/Råbergstorp, Fröslunda, Nyfors, Skiftinge och Årby. Samverkan för att stärka dessa områden sker mellan boende, bostadsföretag, föreningar, skolor, företag, kommunens olika förvaltningar, Landstinget och Arbetsförmedlingen

Styrkor	Finns delar, men kan bli bättre	Förbättringsmöjligheter
<ul style="list-style-type: none">• Övergripande strategimål för hållbarhet i budget• ”En påse pengar”• Uppdrag och stöd till frivilligorganisationer• Marknadsföring genom Eskilstuna marknadsföring AB• Många kontaktytor med näringslivet• Aktivt vänortsarbete• Åtgärder inom miljöområdet	<ul style="list-style-type: none">• Mötesforum för aktörer inom civilsamhället (föreningsliv, kulturliv, etc.)• Utveckla regional samverkan kring kulturliv• Fler internationella samarbetsprojekt	<ul style="list-style-type: none">• Strategi/policy för samverkan med civilsamhället• Kulturpolitisk policy/strategi• Internationell policy/strategi• Partnerskapsprojekt för utveckling av lokalsamhället

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Eskilstunas 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?	12	15	80%
1.2	Hur informeras medborgarna?	11	20	53%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	6	25	26%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	20	30	68%
1.5	Etik - hur hantera korrupcion?	2	10	16%
		51	100	51%

2.	Tillgänglighet och brukarorientering	Uppnått	Max	Procent
2.1	Finns det en kommunövergripande strategi för brukarorientering	14	15	90%
2.2	Hur arbetar kommunen med tillgänglighet och bemötande?	6	25	23%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	9	15	58%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	8	15	53%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	10	15	64%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomålshantering för medborgare/brukare?	8	15	55%
		54	100	54%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	14	15	95%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål	21	25	84%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	18	25	72%
3.4	Hur är delegation och ansvarsfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	19	20	95%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller och spelregler mellan politiker och tjänstemän	9	15	57%
		81	100	81%

4.	Ledarskap, ansvar och delegation	Uppnått	Max	Procent
4.1	Finns kommunövergripande strategi för ledarskap, ansvar och delegation?	12	15	80%
4.2	Vilket ansvar har resultatenheterna för budget, personal och organisation?	3	10	30%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärsektorielt samarbete?	14	20	69%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	13	15	87%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	12	20	58%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	10	20	49%
		63	100	63%

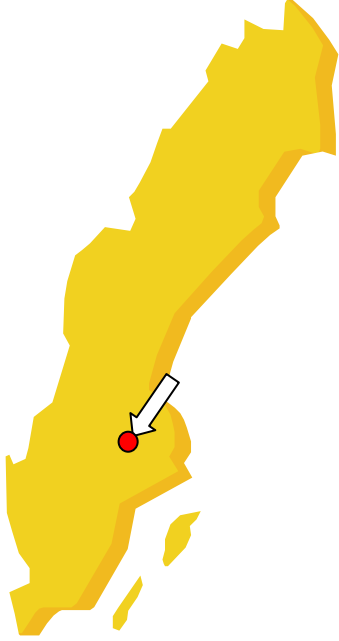
5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	12	15	80%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	11	20	55%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	14	20	72%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	11	15	73%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	9	20	37%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	7	10	67%
		64	100	62%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	9	15	60%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	10	20	50%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	17	25	68%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	11	15	72%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	13	15	88%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	7	10	66%
		66	100	66%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	9	15	60%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	19	25	74%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?	17	20	86%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	1	20	7%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	10	20	48%
		56	100	56%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	9	15	58%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	13	20	64%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	14	20	69%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	9	15	61%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	7	10	71%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	17	20	83%
		68	100	68%

5 Kortfakta om Eskilstuna kommun

Kommungrupp enligt SKL:s definitioner	3 Större städer Kommuner med 50 000-200 000 invånare samt en tätortsgrad överstigande 70 procent.	
Folkmängd	95 577	
Folkökning/minskning 2008-2009	792	
Antal anställda	7 457	
Partier som ingår i styret efter valen 2010	S,V,MP	