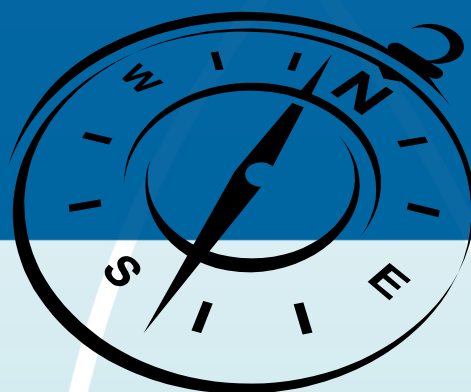


KommunKompassen

ANALYS AV

ESKILSTUNA KOMMUN

2013



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.....	5
	Område 1 Offentlighet och demokrati	5
	Område 2 Tillgänglighet och brukarorientering	8
	Område 3 Politisk styrning och kontroll	11
	Område 4 Ledarskap, ansvar och delegation	14
	Område 5 Resultat och effektivitet	16
	Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik.....	19
	Område 7 Verksamhetsutveckling	21
	Område 8 Kommunen som samhällsbyggare	24
4.	Översikt av poängfördelning.....	27
5	Kortfakta om Eskilstuna kommun	31

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.

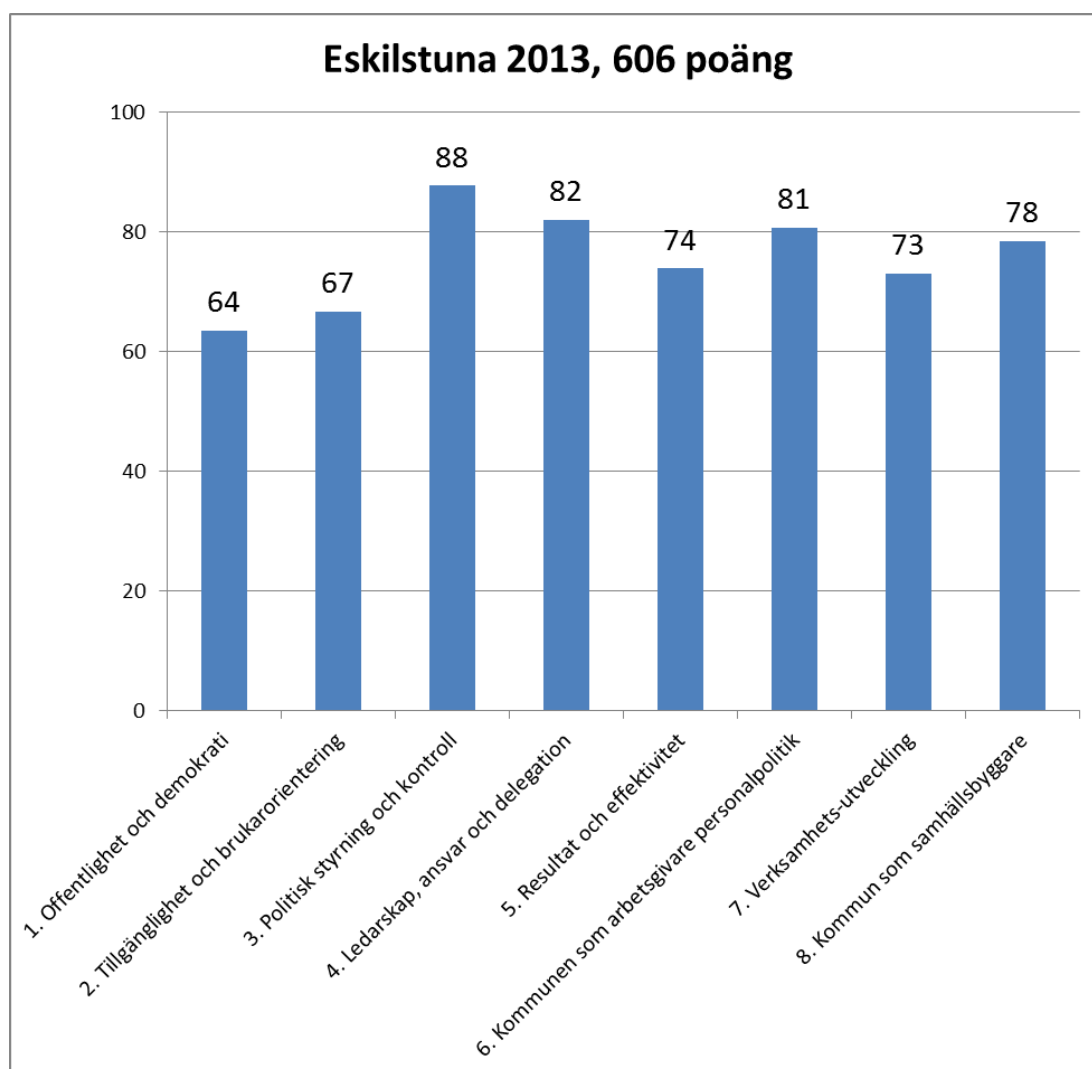
2 Eskilstuna kommun i förhållande till Kommunkompassen: En sammanfattande genomgång

Utvärderingen

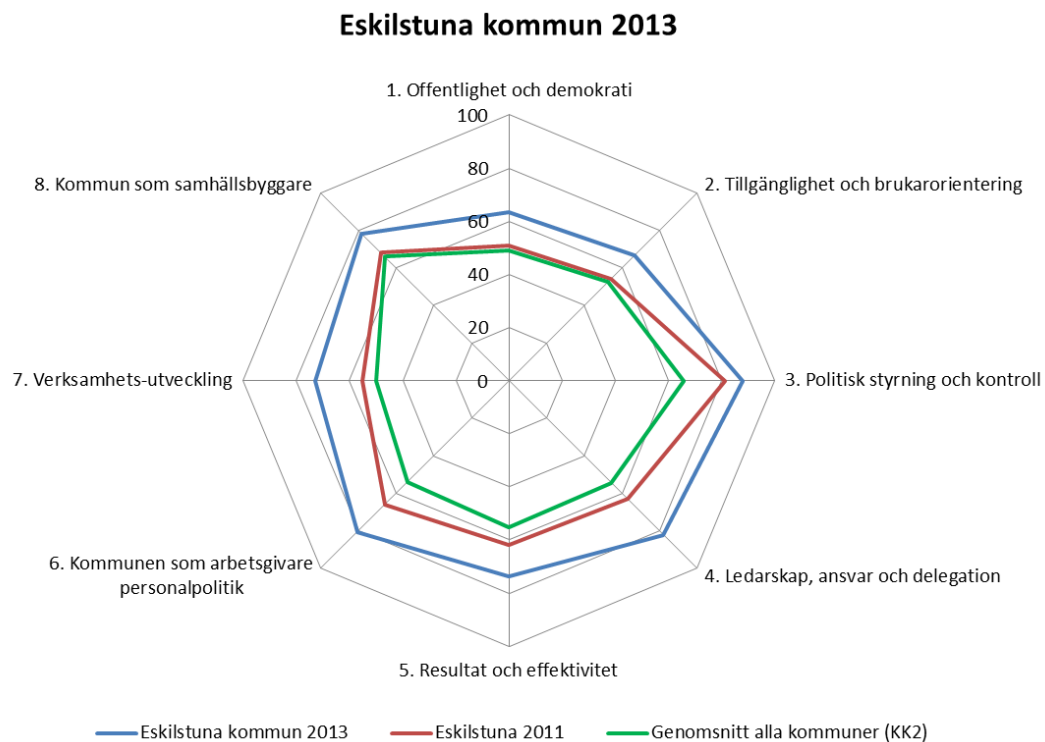
Utvärderingen av Eskilstuna kommun genomfördes i januari år 2013 och var kommunens andra utvärdering enligt Kommunkompassens kriterier. Den förra utvärderingen genomfördes januari år 2011. Utvärderingsgruppen har studerat dokument, granskat kommunens hemsida, intranät och genomfört intervjuer med ett 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 sedan 2010 då verktyget reviderades avseende innehåll och poängsättning. Observera att kommunens resultat inte är direkt jämförbart med kommuner som utvärderats före år 2010. I diagrammet redovisas även resultatet från Eskilstunas utvärdering från år 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.skl.se/kommunkompassen. 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 	64

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 be-

slutsprocesser 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

Två tydliga förändringar har skett sedan förra utvärderingen.

Demokratiarbetet styrs från och med årsplan 2013 genom ”Värna demokratin”, en av kommunens sju huvudprocesser. För denna process finns framtaget ett antal processmål som är mätbara via indikatorer. Dessa har av förståeliga skäl inte hunnit mätas eftersom de gäller från och med 2013. En bra modell som kommer att få sitt fulla utfall under verksamhetsåret 2013. Processen leds av en tvärsektoriell processutvecklingsgrupp.

Vid förra utvärderingstillfället lyftes den demokratiberedning som då just avslutats och utvärderats, samt dimensionen ”Delaktiga och engagerade invånare” i årsplanen med uppföljningsbara indikatorer. Båda dessa styrinstrument har idag ändrats och några av de indikatorer som är kopplade till den nya styrande huvudprocessen ”Värna demokratin” har inte följts upp ännu. Demokriveckan/demokratidagen som genomförts 2007-2010 är nedlagd. Detta är två orsaker till en något lägre poäng än tidigare under denna delrubrik.

Eskilstuna kommun antog i december 2012 en ny kommunikationspolicy. Den förra var från år 1999 och var i stort behov av revidering. I kommunikationspolicyn finns kopplat till en av kommunens stödprocesser, kommunikation, och är förtydligad i en uppföljningsbar kommunikationsplan. En tydlig modell. Kommunikationsplanen har följts upp i ett kommunikationsbokslut för 2012.

Information till medborgarna

Ett förbättringsområde i förra utvärderingen var att göra handlingar tillgängliga via kommunens hemsida. Idag finns delar av kommunens diarium sökbara via hemsidan vilket är ett genomfört förbättringssteg. Sökandet i diariet kan uppfattas som svårhanterat av en ovan. Många dokument finns endast tillgängliga via rubriker. Fortfarande finns inte handlingar kopplade till fullmäktige, styrelser och nämnder, vilket skulle kunna vara ett sätt att lättare hitta relevant information.

Ett förbättringsområde även denna gång är att ta fram fler light-dokument eller förenklingar av viktiga dokument. Ett exempel på genomförd förbättring här är ”Beslut på gång - kommunstyrelsen” på webben. Här beskrivs i enkel text vad som kommer att ta upp på kommande kommunstyrelsemöte. Enligt kommunens egna uppgifter är ett arbete på gång med att ta fram fler light-dokument.

Kommunen förekommer mycket på de sociala medierna, facebook, bloggar, you-tube, etc, men det finns möjligheter att här ta ett mer samlat och strategiskt grepp. Karlstad är en kommun som kommit långt i detta avseende.

Information om resultat

Det finns idag en gemensam ingång för ”jämförelser och resultat” på kommunens hemsida. Detta fanns inte vid förra utvärderingen. Här kan man bl.a. hitta resultat från medborgarundersökningar, projektet KKiK, SKI, m.m. Dessa resultat är i flera fall jämförbara med andra kommuner. Detta är en genomförd förbättring.

På verksamhetsnivå är det svårare att hitta resultat. Det finns sammanställningar av brukarenkäter inom utbildning. Enheternas enkäter ligger på respektive egen hemsida, vilket gör dem svåra att jämföra. Inom sociala tjänster hänvisas till socialstyrelsens äldreguide. Här finns även redovisade resultat från brukarundersökningar gjorda 2008, vilket kan tyckas lite gammalt. Det finns fortfarande förbättringar att genomföra när det gäller att tydliggöra resultat utifrån ett medborgarperspektiv och framförallt att underlätta jämförelser med andra kommuner och mellan olika enheter/utförare i kommunen.

Medborgardialog och deltagande

När det gäller dialog med medborgare, så har använder sig kommunen i stort av samma verktyg som tidigare. Några av dessa är medborgarpanel, ungdomsdialog, dialogmöte kring vård- och omsorgsbudgeten samt arbete med olika råd. Det bästa exemplet på medborgardialog är kanske ”Spaden” för fysisk planering. I den tidigare utvärderingsrapporten skrev utvärderarna att det finns en förbättringspotential ” när det gäller att utnyttja de olika verktygen eller att komplettera dessa för att faktiskt få till stånd en reell påverkan på viktiga beslutsprocesser”. Detta gäller i stort fortfarande. En mer samlad syn på hur medborgardialog ska genomföras bör vara en del i detta förbättringsarbete. Tips kring hur detta kan ske kan hittas i SKL:s medborgardialogprojekt.

Det finns en tydlig genomförd förbättring inom området. Kommun en har sedan årsskiftet 2012-13 inför möjligheten att lägga medborgarförslag.

Ett gott exempel inom området är kommunens systematiska arbete med SCB:s medborgarundersökning.

Motverka korruption

Sedan förra utvärderingstillfället har kommunen arbetat för att ta fram åtgärder som syftar till att minska möjligheter till korruption inom organisationen. En större genomlysning av området har gjorts och flera åtgärder har beslutats. Exempel på sådana är nya riktlinjer för internkontroll mot muta, korruption och otillbörlig påverkan. En fristående funktion ska tillsättas dit allmänhet och medarbetare kan vända sig vid misstankar kring korruption. Hur utfallet av dessas åtgärder slår igenom har inte kunnat undersökas, då de ännu inte fått genomslag i verksamheten och inte har utvärderats.

Styrkor	Finns delar, men kan bli bättre	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • ”Värna demokratin” i årsplan • Sökbart diarium • Inflytande genom ”spaden” • Återkommande medborgarundersökningar • Reviderad informationspolicy • Medborgarförslag 	<ul style="list-style-type: none"> • Strukturera användandet på sociala medier • Utveckla medborgardialogen • Resultatredovisning till medborgare • System för att motverka korruption infört, men ännu ej fullt genomslag 	<ul style="list-style-type: none"> • Tillgängliga handlingar kopplat till dagordningar/protokoll KF/nämnder saknas • Få light-dokument

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 	67

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

Eskilstuna har förändrat sin styrmodell genom en förskjutning från övergripande mål till huvudprocesser med processmål. Det kan tyckas att brukarperspektivet var tydligare tidigare med det övergripande målet ”Bra service och gott bemötande” och indikatorerna ”Invånare som är nöjda med hur kommunkoncernen sköter sina verksamheter” samt ”Ökande andel nöjda brukare och kunder”. Idag nämns medborgare, brukare och kunder bl.a. kopplat till ingresser för ”övergripande verksamhetsprocesser”, i ”effektiv organisation” under ”perspektiv medarbetare” och under ”kvalitet” samt i den löpande texten. De ovan nämnda indikatorerna är kvar under det strategiska målet ”Attraktiv stad”. En synpunkt kan vara att det i års-

planen tydligare kan fastslås att allt kommunen gör måste ske utifrån ett medborgar-/brukarperspektiv.

I kommunens övergripande värden är ”invånar-, brukar- och kundfokus” ett av fem värden, vilket är en viktig markering. Dessa finns inte med i årsplanen.

Utifrån den bild intervjuarna fick vid intervjuerna, känns det som om ett brukarfokus finns befast i organisationen, vilket måste sägas vara den viktigaste förutsättningen för ett framgångsrikt arbete inom detta område.

Tillgänglighet och bemötande

Idag bedrivs utbildning i brukartillgänglighet och bemötande som en del i den medarbetarutbildning ”modigt medarbetarskap” som nu påbörjats. Inom två år ska alla medarbetare ha genomgått denna utbildning. Sedan tidigare har kommunens nästan 400 chefer utbildats i ”modigt ledarskap” där brukarperspektivet också varit tydligt. Dessa utbildningar är båda goda exempel på hur ett gemensamt förhållningsätt till brukare i hela kommunkoncernen kan stärkas.

Ett annat tydligt grepp som kommunen tagit för att stärka brukarperspektivet är den tydliga kopplingen som finns mellan övergripande lönekriterier och organisationens värden, varav invånar-, brukar- och kundfokus är ett. Hur genomslaget av detta kriterium i medarbetar- och lönesamtal är längst ute i verksamheten, har utvärderarna inte kunnat värdera.

Förbättringar som kan göras inom området är dels att lyfta fram ett gott bemötande som en viktig egenskap vid rekrytering, t.ex. redan i annonseringen. Enligt uppgift kommer detta att ske efter årsskiftet. Ett annat sätt kan vara att med uppmärksamhet, utmärkelser eller på andra sätt systematiskt uppmärksamma personer och enheter som arbetar med ett gott bemötande och en god tillgänglighet. Detta kommer enligt uppgift att göras på den planerade lokala inspirationsmässan under våren 2013.

Information om service och tjänster

Liksom tidigare är en styrka under denna rubrik en omfångsrik och medborgar-/brukartillvägseende hemsida. Detta verifieras bl.a. av SKL:s egen undersökning av webbsidor ”Information till alla”. En annan styrka är att kommunen fortfarande erbjuder personlig service via två lokala medborgarkontor.

Kommunen har gjort en förstudie kring ett samlat så kallat kontaktcenter enligt principen ”en dörr in” för brukarnas kontakter med kommunen. Att bygga upp ett sådant kontaktcenter kan vara ett förbättringsområde. Det finns idag inget beslut om kommunen ska gå vidare med detta. I det här sammanhanget kan Skellefteå och Järfälla vara intressanta kommuner att studera.

Ett annat tydligt förbättringsområde är som redan nämndes vid förra utvärderingen att möjliggöra brukaranpassade jämförelser av olika enheter som erbjuder tjänster inom samma område, t.ex. förskolor, grundskolor, äldreboenden och hemtjänstutförare. Detta för att skapa transparens och tydlighet kring vilken kvalitet som levereras och därigenom skapa möjligheter för brukare att ställa frågor eller att välja utförare. Kommunen har påbörjat ett arbete för att på sikt genomföra detta. Här kan Stockholm, Nacka och upplands Väsby tjäna som förebilder.

Idag finns en plattform framtagen som möjliggör erbjudande av ett stort antal e-tjänster. Här finns nu tjänster inom LSS, livsmedeltillstånd, evenemangsbidrag, felanmälan (gata-park), barnomsorgsansökan .m.m. Kommunen planerar att utöka antalet e-tjänster vilket är ett kommande förbättringssteg.

Mycket information i kommunen finns översatt till finska på grund av det finska förvaltningsområdet. Ett förbättringsområde skulle kunna vara att utöka informationen mer även till andra språkgrupper i kommunen. Ett gott exempel kan vara Örebro som har information på ett flertal viktiga språk på hemsidan.

Valfrihet och påverkan

I den tidigare utvärderingen påpekades att det fanns en stor grad av rörlighet av elever mellan kommunala grundskolor. Ett gott exempel är att kommunen betalar resor för elever som väljer skola som ligger långt från hemmet.

Andelen alternativa utförare är störst inom gymnasieskolan. I övrigt är inslaget av externa utförare låg. Påståendet i förra rapporten att det går att utöka möjligheten att välja enheter inom och utom den kommunala verksamheten gäller fortfarande. Framförallt inom äldreomsorgen som idag till liten del berörs av valfrihet.

Brukarundersökningar

Kommunen arbetar liksom vid tidigare utvärderingstillfälle med brukarundersökningar inom de flesta områden. Kommunen planerar att öka jämförbarheten mellan olika verksamhetsområden inom kommunen genom att samma NKI-frågor läggs till i de verksamhetspecifika enkäter som görs. Detta är en intressant idé som det blir spännande att se utfallet på.

Liksom tidigare är ett förbättringsområde att öka jämförelserna med andra kommuner avseende brukarnöjdhet, övergripande och på enhetsnivå. Det handlar dels om att internt lära från andra, dels att visa upp jämförelser för medborgare/brukare. Ett sätt kan vara att inom skolan använda sig av de frågor som SKL föreslår ska användas av alla kommuner. Ett annat sätt kan vara att tydligare redovisa de frågor som finns i socialstyrelsens äldregudie (länk finns idag på hemsidan).

Systemför service-/kvalitetsdeklarationer och synpunkts- /klagomålshantering

Det finns servicedeklarationer för många av kommunens verksamheter. Fortfarande finns de inte för verksamhet i förskolor, grundskolor och gymnasierna. Ett förbättringsförslag för kommunen är liksom tidigare att tydliggöra servicedeklarationernas roll i kommunens styrning och även att arbeta med att förankra dem mer i vissa verksamheter. Ett första steg kring detta har kommunen gjort genom att utvärdera arbetet med servicedeklarationer. Utvecklingsförslag har tagits fram för att ge dem en bättre funktion. Bland annat anges att en systematisk uppföljning av dessa ska göras återkommande. Uddevalla och Tyresö är två kommuner som utvärderat och utvecklat sitt arbete med servicedeklarationer.

Kommunens synpunktshanteringssystem kallas ”Säg vad du tycker”. Vid förra utvärderingen konstaterades att användbarheten av och systematiken i systemet skulle kunna förbättras. Som ett första steg i en förbättring av verktyget har en utvärdering av systemet gjorts. Kommunen har flera förslag på kommande förbättringar som kan stärka synpunktshanteringen. Kungsbacka är en kommun som arbetat mycket med synpunktshantering.

Styrkor	Finns delar, men kan bli bättre	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Ett medborgar- och brukarfokus genomsyrar styrningen av kommunen • Bemötande en del i ledarskaps-/medarbetarskapsutbildning • Servicedeklarationer • Synpunkts- och klagomålshanteringsystem • Bemötande med i lönekriterier • Information på hemsidan • Medborgarkontor 	<ul style="list-style-type: none"> • Ytterligare anpassning av hemsidan för olika brukargrupper, t.ex. avseende språk • Stärkt valfrihetssystem, internt eller externt • Öka användbarhet och systematik i synpunkts-/klagomålshanteringsystemet • Stärk servicedeklarationernas funktion • Fler e-tjänster • Bemötande som viktig del i rekrytering • Belöning och uppmärksamhet av arbete kring gott bemötande • Gemensamma NKI-frågor i brukarenkäter 	<ul style="list-style-type: none"> • ”Kontaktcenter”, ”Frontdesk”, etc. saknas • Jämförelser av enheter på hemsidan finns inte

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 	88

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

Liksom vid tidigare utvärdering kan utvärderarna konstatera att Eskilstuna har en tydlig och i organisationen väl förankrad vision. Många dokument och åtgärder hämtar sin näring ur denna vision.

Kommunens värdegrund är även den tydlig och förankrad. Perspektiven invånare-, brukar- och kundfokus, respekt, tydlighet, helhetssyn och professionalism återfinns bland annat i ledarskaps- och medarbetarskapsutbildningarna och i lönekriterierna.

Det har skett en förändring i styrmodellen sedan förra utvärderingen. Antalet kommunövergripande mål har minskat och det har skett ett ökat fokus på koppla styrning till övergripande processer. Kommunens styrmodell är tydligt beskriven. En invändning kan vara att det kan vara komplext att styra med många olika delar med olika namn och innebörd, som strategiska mål, processer med processmål, indikatorer, åttaganden, resultatdrivande mått, m.m. Det kan finnas en fara i att modellen är svår att förstå för medborgare och i vissa fall även för ledare och medarbetare. Det kan även finnas en fara i att komplexiteten minskar styreffekten. Detta tycks inte vara fallet för närvarande i Eskilstuna, med en djupare analys av hur styrningen förstås ute i linjen har utvärderarna inte kunnat göra.

Sammanfattningsvis är Eskilstuna ett gott exempel för andra kommuner avseende sin styr- och uppföljningsmodell.

Tydliga politiska mål

Kommunen styrs fortfarande av tydliga övergripande strategiska mål som följs upp med mätbara indikatorer. Till dessa strategier finns även ett antal fastlagda åttaganden (aktiviteter) som ska genomföras. Nytt är de övergripande verksamhetsprocesserna i kommunens styrning. Nämnder och styrelser har beslutat om ett antal processmål som kopplas till de olika processerna. Dessa processmål är uppföljningsbara via målsatta resultatmått av olika karaktär. De utgör en mix av volym-, nöjdhets- och kvalitetsmått. Även bolagen styr av de strategiska målen.

Kommunen arbetar idag med att ta fram styrkort för olika verksamheter. Dessa styrkort ska innehålla resultatdrivande nyckeltal som är kopplade till de viktigaste verksamhetsprocesserna. Dessa nyckeltal ska göra det möjligt att under löpande budgetår kunna mäta om man närmar sig de mål som satts upp. Ett mycket intressant arbete med ett system som när det är färdigt och testat kan tjäna som gott exempel för andra kommuner.

Ett gott exempel i styrningen är de återkommande dialogsamtal som dels kommunledningskontoret har med förvaltningarna, dels förvaltningarna har med sina verksamhetschefer. Dessa dialogsamtal fyller en viktig funktion för att ge kraft i styrning och uppföljning, samt kopplar ihop resurser (ekonomi) och resultat.

Uppföljning och rapportering

Även uppföljningen i styrsystemet är tydlig genom redovisning av resultatmått i indikatorer och i processmål. Med de ovan nämnda styrkorten i drift kommer uppföljningen att bli än tydligare och länka mer till utförande verksamhet.

Fortfarande saknas tydliga och i dokument synliga jämförelser med andra kommuner i uppföljningen. Detta är fortfarande ett förbättringsområde när det gäller att synliggöra dessa i årsplan och årsberättelse/bokslut. Kommunen har tillsammans i ett nätverk med sju likstora

kommuner tagit fram ett förslag på 17 jämförande mått som ska användas i styrningen. Dessa är tänkta att användas från 2013. Här finns även jämförelser med nationella värden på måtten. Hur de ska användas i styrning – uppföljning framgår ännu inte.

Även när det gäller jämförelser mellan egna verksamheter i styrning/uppföljning har det öppnat sig möjligheter genom att kommunen arbetar med att införa gemensamma NKI-frågor i alla brukarenkäter som görs. Dessa jämförelser används inte ännu i styrning/uppföljning.

Ansvarsfördelning och roller mellan politiker/tjänstemän

Roller och ansvarsfördelning mellan politiker och tjänstemän är tydlig i Eskilstuna. Det finns ett förtroende och förståelse för de olika rollerna bland både politiker och tjänstemän. Detta verifierades även vid intervjuerna av både politiker och tjänstemän. Övertramp och problem hanteras i samförstånd genom ett gott samtalsklimat.

Samspel och dialog

Det finns flera olika arenor där politiker och cheftjänstemän kan mötas för att bryta och diskutera strategiska frågor. Dessa mötesplatser och forum fanns redan vid det tidigare utvärderingstillfället. Om ett förbättringsområde ska nämnas här, skulle det kunna vara att arbeta mer systematiskt på nämnds-/verksamhetsnivå för att öka förståelsen mellan politiker, chefer och medarbetare i verksamheterna. Hur systematiskt detta utbyte av kundskap sker varierar mellan olika nämnder och verksamheter.

Vid förra utvärderingstillfället var ett förbättringsområde att arbeta med politikerenkäter på samma sätt som med medarbetarenkäter. Eskilstuna har nu tagit fram en politikerenkät som testats och snart ska göras i alla nämnder. En sådan enkät kan komma att ge god information till kommunen för att bland annat arbeta samarbetet mellan politiker och tjänstemän. Kungsbacka är en kommun som genomför återkommande politikerenkäter.

Styrkor	Finns delar, men kan bli bättre	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Valförankrad vision • En tydlig styr- och uppföljningsmodell • Mätbara indikatorer • Bolag del av kommunövergripande styrningen • Tydlig rollfördelning mellan politiker och tjänstemän • Dialogsamtal 	<ul style="list-style-type: none"> • Utveckla resultatstyrning på förvaltnings-/enhetsnivå • Mer systematik i nämndens kontakter med verksamheter • Politikerundersökningar för att förbättra samspelet politiker-tjänstemän 	<ul style="list-style-type: none"> • Få synliga mellankommunala jämförelser i styr-/uppföljningsdokument • Inga jämförelser mellan olika verksamheter i styrning/uppföljning

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 	82

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 förvaltnings specifika 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 fanns tidigare ett övergripande mål som berörde ”bra ledarskap” med tre mätbara indikatorer. I årsplanen för 2013 tas ledarskapets betydelse upp i text under det strategiska området ”Attraktiv arbetsgivare”. En indikator, ”ledarskapsindex” är här knutet till ledarskap. Detta är en förändring i struktur, men av mindre betydelse utifrån ett styrperspektiv. Det finns gemensamma riktlinjer som beskriver chefsuppdraget.

Resultatenheternas ansvar

I motsats till den förra utvärderingen gav enhetscheferna vid detta intervju tillfälle en bild av att ansvaret för budget, anställningar och organisatoriska förändringar hanteras på samma sätt och att delegationen av ansvar är stor. Utvärderarna tolkar det till att vara en förbättring sedan tidigare. Framförallt var samstämmigheten kring möjligheten att anställa själv stor. Dock råder fortfarande till stor del förhållandet att budgetunderskott och överskott förs upp till och hanteras av nämnd/förvaltning. Undantaget är enheter på barn- och utbildningsförvaltningen som till viss del får bära med både över- och underskott. Exempel på kommuner som har hög grad av ekonomiskt ansvar på enhetsnivå är Stockholms Stad och Kungsbacka.

Tvärsektoriellt samarbete

Kommunens arbete med projekt har blivit mer systematiskt än vid tidigare utvärderingstillfälle. Idag måste en nyttoanalys göras innan ett projekt startas. Fler använder sig av den kommungemensamma projektmallen. Ett förbättringsområde kan vara att samla och kommunicera de projekt som genomförs i organisationen. Detta för att motverka att likartade projekt drivs och att kunskap från redan startade eller genomförda projekt kan föras vidare ut i organisationen.

Ett tydligt fokus har sedan förra utvärderingstillfället lagts på att arbeta med kommunövergripande processer. Dessa är idag tydligt beskrivna och infogade som en del i styrningen. Till processerna finns knutna processutvecklingsgrupper eller processledningsgrupper. De senare ansvariga för stödprocesser. Det är ovanligt bland kommuner att så tydligt arbeta med processer i kommunens styrmodell. Det ska bli intressant att framgent följa Eskilstunas arbete och se om processorienteringen ger kraft till att tydligare styra verksamheten mot förbättringar.

Ett förbättringsområde kan vara att även på verksamhetsnivå arbeta mer med processtyrning. Idag har man kommit olika långt. Inom vård och omsorg har ett stort arbete genomförts för att kartlägga och beskriva de olika verksamhetsprocesser som finns. Det är viktigt att det fortsatta arbetet har inriktningen att skapa ökad effektivitet genom att processer kan förenklas och att verksamheten kan hitta vägar för att arbeta ”smartare”. Lärdom i detta arbete kan vara att titta på kommuner som arbetat en längre tid med LEAN, t.ex. Södertälje, Vara och Strängnäs.

Personligt ansvar och uppdrag för chefer

Eskilstuna är liksom tidigare ett mycket gott exempel när det gäller att systematiskt arbeta med chefsöverenskommelser. Dessa överenskommelser är signerade och innehåller krav på resultat. De utvärderas i samband med medarbetarsamtalet. Idag pågår ett arbete med att ta fram medarbetaröverenskommelser på samma sätt. Olika förvaltningar har kommit olika långt med arbetet. Fullt genomförda medarbetaröverenskommelser kommer att göra att Eskilstuna sticker ut inom detta område.

Vid intervjuerna vittnade flera om att lönesystemet har blivit bättre på att belöna goda chefsinsatser.

Kommunledningens kommunikation

Följande beskrivning från 2011 års utvärderingsrapport gäller fortfarande: ”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 koncernledningsgruppen i Eskilstuna har blivit mer enhetlig och tydlig utifrån ett koncerntänkande. Bilden är också att kommundirektören har en tydligt samlande roll i kommunen/koncernen.

Ledarutveckling

Eskilstuna har ett omfattande ledarprogram. Det finns ett introduktionsprogram för nya chefer, alla chefer har gått igenom utbildningen ”modigt ledarskap”, ett chefsutvecklingsprogram för högre chefer genomförs i samarbete med flera andra kommuner, satsningen framtidens ledare för personer i organisationen som bedöms ha förutsättningar att göra en intern karriär, m.m. Ett gott exempel på en bred ledarskapsutveckling.

Två förbättringsområden kan nämnas under denna rubrik. Ett är att hitta fler interna tvärsektoriella forum för återkommande diskussion kring ledarskap och chefsutmaningar. Det finns sådana grupper som efter genomförd utbildning i modigt ledarskap fortsätter att träffas. Detta sker dock på frivillig basis. De övergripande mötena i 80-90 gruppen samt 350 gruppen har

till viss del denna funktion, men innehåller även inslag av ren information och verksamhetsknutna diskussioner.

Ett annat förbättringsområde kan vara att ytterligare bredda samarbete kring ledarskapsutveckling med andra kommuner, med högskolan, med näringslivet eller andra organisationer för att hitta synergier och möjlighet att lära utifrån olikheter. Exempel på detta finns, men mer bör kunna göras. Här är Nacka kommun ett gott exempel.

Styrkor	Finns delar, men kan bli bättre	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Riktlinjer för chef och ledarskap • Chefsöverenskommelser och medarbetaröverenskommelser • Ledarutvecklingsprogram • Sammanställningar av projekt och processer • Fokus på kommunövergripande processer • Tydlig koncernledning • Enhetligt ansvar på enhetsnivå kring personal och organisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbete med processer på verksamhetsnivå • Sammanställning av alla projekt • Mer samverkan med externa organisationer kring ledarskapsutveckling • Fler tvärssektoriella ledarskapsfora för att diskutera och utveckla ledarskapet 	<ul style="list-style-type: none"> • Få möjligheter för överföring av över- och underskott på enhetsnivå

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 	<p style="font-size: 24pt; margin: 0;">74</p>

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

Eskilstunas strategi kring resultatstyrning är tydlig. I årsplanen under rubriken ”Effektiv organisation” står bl.a. ”Resultatstyrning utifrån grunderna i styrsystemet är en del i strategin för att uppnå goda resultat för Eskilstunaborna.” Under rubriken beskriver kommunen olika åtgärder för att införa resultatstyrning.

Begreppet ”effektivitet” hanteras inte lika tydligt. Ordet används t.ex. i benämningen ”effektiv organisation”, men kommunen skulle kunna behöva beskriva tydligare vad man menar med begreppet.

Kostnader och resultat i budgetprocessen

Eskilstuna arbetar med resultatstyrning. Ett arbete som pågår nu är att föra ner resultatstyrning genom att skapa mätbarhet genom ”resultatdrivande mått” i styrkort på verksamhetsnivå. Detta är ett spännande steg som när det är utfört kan komma att bättre koppla ihop kostnader och resultat i både planering och uppföljning. Att synliggöra och analysera både kostnader och resultat samtidigt i en verksamhet är grunden för att kunna analysera effektivitet. Jämförelser och analyser kring både kostnads- och resultatmått måste då vara en viktig faktor. Det är svårt att i nuvarande skede se hur arbetet med styrkort kommer att påverka styrning och uppföljning på verksamhetsnivå. Det finns förbättringsmöjligheter och kommunen har påbörjat ett arbete här.

Arbetsprocesser, uppföljning och kontroll

När det gäller uppföljning och kontroll under budgetåret, så har interna dialogmötena en viktig roll. På kommunövergripande nivå sker dialogen mellan kommunledningskontoret och förvaltningsledningar, på förvaltningsnivån mellan förvaltningsledningen och de olika enhetscheferna. Detta är en bra modell som fler kommuner skulle kunna anamma.

Arbetet med att förbättra olika arbetsprocesser har som tidigare nämnts kommit en bra bit på kommunövergripande nivå. Kartläggning och förbättringsarbete av processer på verksamhetsnivå har kommit olika långt. Dock har en tydlig förbättring skett sedan förra utvärderingstillfället. Idag finns tydliga mallar för hur processer ska kartläggas och utvärderas. Det finns även ett digitalt verktyg för processhantering. Vuxenförvaltningen har kommit långt i sitt arbete.

Kommunikation kring resurser och resultat

De tidigare nämnda dialogsamtalen i organisationen anser utvärderarna vara de viktigaste redskapen för att kommunicera och diskutera resultat/resurser i organisationen. Ett nytt projekt har startats för att ta fram ett bättre beslutsstödssystem än det kommunen tidigare använt. Systemet ska kunna sammanlänka ekonomi – personal – verksamhet utifrån de styrkort som håller på att tas fram. Målet är att förenkla både budgetering och uppföljning är tanken. Fullt infört kommer det att stärka området ytterligare.

Jämförelser

Vi förra utvärderingen påpekades att ett förbättringsområde var att använda sig mer av mellankommunala jämförelser med hjälp av olika resultatmått i styrning och uppföljning. Kommunen har förbättrat detta område, men det finns ytterligare möjligheter till förbättringsar-

bete. Det Utvärderarna har haft svårt att se uppföljningar och jämförelser med resultatmått kommunens olika styrande och uppföljande dokument.

Intrycket är att jämförelser mellan olika enheter i kommunen används i förvaltningarnas interna förbättringsarbete. Kommunen försöka lära av de egna goda exemplen. Det sker inte så mycket jämförelser med externa utförarens enheter eller med andra kommuners enheter.

Extern samverkan

Det finns en stor mångfald av exempel på samarbete mellan kommunen och frivilligkrafter. Det finns också många exempel på väl fungerande samverkan med andra organisationer, tex. kommuner, högskolan och landsting. Idag finns en frivilligcentral för socialt frivilligt arbete i kommunen. ”Fler frivilligkrafter inom vård och omsorg” är ett projekt som arbetat med att stödja frivilligkrafter i den kommunala verksamheten. Detta projekt är nu permanentat.

Det finns riktlinjer för samverkan med frivilligsektorn antaget av KS år 2012.

Styrkor	Finns delar, men kan bli bättre	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Perspektivet resultatstyrning tydligt i årsplan • Dialogsamtal med förvaltningar och enheter inom förvaltningar under budgetåret • Tydligt arbete med processer på kommunövergripande nivå • Många exempel på extern samverkan med frivilligsektorn och med andra organisationer 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydliggörande av ”effektivitet” styrmodellen • Utveckling av arbetsprocesser i verksamheterna • Mer av interna och externa jämförelser kring kostnader och resultat i styrning/uppföljning • Tydligare beslutsstödsystem 	

Område 6 Kommunen som arbetsgivare personalpolitik

Rubriker	Poäng
<ul style="list-style-type: none"> • Personal- och rekryteringsstrategi • Rekrytering • Kompetens- och medarbetarutveckling • Individuell lönesättning • Arbetsmiljöarbete • Mångfald 	81

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.

Personal- och rekryteringsstrategi

Kommunens personalstrategi är tydligt förankrad i årsplan 2013 under rubriken ”attraktiv arbetsgivare”. Här finns även sex mätbara indikatorer. Dessutom har kommunen en kommunövergripande medarbetarpolicy och nyframtagna riktlinjer för chefs- och ledarskap, medarbetarskap, god hälsa samt lön och personalförmåner. Dessa riktlinjer är mycket tydliga med mallar för olika årgärder ska genomföras. Detta är en mycket bra och tydlig övergripande struktur inom personalområdet, som är ett gott exempel för andra kommuner.

Sedan årsskiftet finns en kommunövergripande rekryteringsenhet, som ska hjälpa till med all rekrytering. Ett tydligt steg i att förbättra rekryteringsarbetet. Det utvärderarna saknar är en beskrivning av hur kommunens strategiska rekrytering ska göras och vad som ska känneteckna denna rekrytering. Detta är ett förbättringsområde.

Attraktiv arbetsgivare

En förändring sedan den tidigare utvärderingen är att de förmåner som idag finns för anställda är fastslagna och gäller både förvaltningar och bolag. Det ger en styrka när det gäller profilering som attraktiv arbetsgivare. Det finns ett antal olika förmåner för de anställda. Några exempel: löneväxling mot pension eller minskad arbetstid, sjukvårdsrådgivning, flexavtal, hälsovård på betald arbetstid (t.ex. mammografi, besök mödravårdscentral, cellprov, blodgivning) och bidrag till kurslitteratur vid privata studier. Arbetstagare kan även få träna under en timme i veckan under arbetstid eller få stöd till träningskort med 1 700 kr. Här finns flera förmåner som kan vara goda exempel för andra kommuner.

Kompetens- och medarbetarutveckling

Ett förbättringsområde som föreslogs vid förra utvärderingstillfället var att bättre på ett kommunövergripande plan strategiskt planera och framförallt följa upp hur kompetensutveckling sker utifrån ett helhetsperspektiv. Enligt uppgift pågår idag ett arbete för att bättre kunna göra prognoser för kompetensbehov i framtiden, bl.a. ska det gå att utläsa effekterna av pensionsavgångar i det nya beslutssystemet som har köpts in. Detta möjliggör bättre planering och uppföljning av kompetensutveckling. Det kommer att bli intressant att följa detta. Norrköpings och Örebros kommunövergripande kartläggningsmodeller kan vara värda att studera. Dock följer kommunen på central nivå ännu inte upp den kompetensutveckling som sker genom att mäta kostnader, tid, etc.

Ett annat förbättringsförslag sedan tidigare var att arbeta mer systematiskt med medarbetarskapsutbildning. Detta görs idag på ett mycket bra sätt genom den påbörjade utbildningen ”modigt medarbetarskap”. Redan nu ett gott exempel.

Det systematiska arbetet med medarbetarsamtal och signerade medarbetaröverenskommelser enligt tydliga mallar, är också ett mycket gott exempel för andra kommuner.

Individuell lönesättning

Kommunen har tydliga kommunövergripande lönekriterier som bryts ner och hanteras på arbetsplatsnivå. Hur det faktiska genomslaget av den individuella lönesättningen är i organisationen, är lite svår för utvärderarna att avgöra då det inte ställs frågor på detta i kommunens medarbetarenkät. Att göra det skulle kunna vara ett sätt att mäta av hur faktiskt systemet fungerar ute på arbetsplatserna.

Arbetsmiljöarbete

Kommunen är ett gott exempel på hur arbetsmiljöarbetet kan genomföras, på övergripande och på lokal nivå.

Mångfald

Arbetet med att hantera jämställdhetsfrågor i hela kommunen är ett gott exempel. Arbetet går under namnet ”Hållbar jämställdhet”. Det finns jämställdhetsintegreringsplaner i alla verksamheter, årligen delas det ut jämställdhetspris, kommunen har jämställdhetsombud, m.m.

Kommunen arbetar även med mångfald avseende andra aspekter, t.ex. kultur, etnicitet, sexualitet, m.m. Det finns en ”Handlingsplan för ett framgångsrikt integrationsarbete” (2010-2012). Integrationsarbetet har följts upp, men framförallt avseende aktiviteter som genomförts. men det är svårt att se hur stort resultatet av arbetet med integration faktiskt är i kommunens egen verksamhet. En tydligare resultatuppföljning inom området är ett förbättringsområde. Detta gäller även till del för jämställdhetsarbetet.

Ett förbättringsområde som nämndes vid förra utvärderingen var att systematiskt arbeta med att utnyttja mångfald som en resurs i kommunens serviceorganisation. Det görs idag avseende tolk och språkstöd inom flera förvaltningar. Dock borde mångfalden kunna göras till resurs inom fler områden än detta.

Styrkor	Finns delar, men kan bli bättre	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Förankring av personalstrategiskt arbete i årsplan • Tydliga personalpolitiska riktlinjer • Medarbetarsamtal - medarbetaröverenskommelser • Systematiskt arbete med medarbetarenkäter • Jämställdhetsarbete och mångfaldsarbete • Medarbetarutbildning - modigt medarbetarskap • Koncernövergripande medarbetarförmåner 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisk beskrivning och riktlinjer för rekrytering • Helhetsbild av framtida kompetensbehov • Uppföljning av genomslaget hos medarbetarna kring individuell lönesättning • Resultatuppföljning av mångfaldsarbete i organisationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Svag central uppföljning och analys av genomförd kompetensutveckling

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 	<h1 style="margin: 0;">73</h1>

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.

Strategiskt kvalitetsarbete

Kommunens tidigare kvalitetspolicy var daterad 2006 och ett förslag vid förra utvärderingen var att denna borde revideras. En sådan revidering sker just nu och en förslag på ny kvalitetspolicy finns på remiss. Enligt uppgift kommer denna nya policy att vara bättre synkroniserad med kommunens styrsystem och arbetet med olika tvärsektoriella processer.

Metoder och verktyg för kvalitets-/verksamhetsutveckling

Idag är kvalitetsarbetet länkat till kommunens styrmodell. Det tydligaste arbetsmodellen för kvalitetsarbete finns i de olika tvärsektoriella processutvecklingsgrupper som är knutna till kommunens olika huvudprocesser. Utgångspunkten i arbetet med dessa processer är att nå övergripande mål och i verksamheten kopplar de till de styrkort som nu håller på att arbetas fram.

Vid intervjuerna ges bilden att processkartläggning och arbete enligt PUFF-modellen är kvalitetsverktyg som finns i stort sett på alla enheter. Det strukturerade arbetet med medarbetarsamtal och medarbetaröverenskommelser nämns också som en viktig komponent i kvalitetsarbetet.

Eskilstuna är ett gott exempel för hur resultatet i en genomförd kommunkompassutvärdering kan analyseras och omsättas till praktiskt förbättringsarbete på mycket kort tid.

Sammantaget är bilden av att Eskilstunas arbete med ständiga förbättringar har en tydlig struktur och kan tjäna om gott exempel för andra kommuner. Hur detta förbättringsarbete ger effekter i tjänsteproduktionen och om kommunen kan påvisa tydliga resultatförbättringar avseende t.ex. kvalitet på tjänster får framtiden utvisa.

Lärande och utveckling genom omvärldspaning och samverkan

Vi den tidigare utvärderingen lyfts kommunens arbete med omvärldspaning som gått exempel. Bland annat nämns samarbetet som sker med kommunerna Gävle, Jönköping, Linköping, Norrköping, Uppsala, Örebro, som ett bra exempel på lärande samarbete. Kommunens omvärldsdag inför budgetberedningen är också ett gott exempel.

Ett annat gått exempel på utveckling och lärande är det "Samhällskontrakt" som ingåtts mellan Mälardalens högskola, Eskilstuna kommun och Västerås Stad.

Kreativitet och innovationer

Ett förbättringsarbete som nämndes vid den tidigare kommunkompassutvärderingen var att arbeta mer strukturerat med innovationer och kreativitet. Inom detta område har en ambitiöst arbete påbörjats. En ny innovationsstrategi och en handlingsplan är antagen. Det finns nu en nyanställd projektledare för att verkställa innovationshandlingsplanen. En innovationsutbildning för utvalda chefer och medarbetare ska påbörjas i början av 2013. I Torshälla stadsdelsförvaltning pågår ett pilotprojekt där den antagna handlingsplanen ska prövas.

Kommunen planerar för en stor kvalitetsmässa i april där seminarier, utställningar och prisutdelningar kommer att genomföras under två dagar. Syftet med mässan är att sprida och uppmärksamma goda idéer och effektiva nya arbetssätt i alla verksamheter. Målgruppen är både de egna anställda och medborgare.

Eskilstuna håller på att flytta fram positionerna och när arbetet med kreativitet och innovationer får fullt genomslag, kommer utfallet inom detta område bli tydligt. Eskilstuna kan bli en framkantkommun här.

Ett förbättringsområde som kan nämnas är att Eskilstuna kommun i kraft av sitt goda arbete inom olika områden skulle kunna bli bättre på att söka externa utmärkelser. Därigenom en stolthet skapas i organisationen och bland medborgare när det gäller kommunens arbete. Det finns redan idag några sådana utmärkelser (t.ex. 2102 års miljöbästa kommun, Årets återvinningskommun 2011) men fler skulle säkert kunna sättas på listan. Umeå är ett exempel på en kommun som systematiserat detta arbete.

IT-stöd

I förra utvärderingen stod det: ”Ytterligare en förbättringsmöjlighet ligger i att bättre länka ihop olika verksamhetsledningssystem och skapa möjligheter till att använda data över systemgränser som idag finns på system som hanterar ekonomi, verksamhetsresultat, personal, etc.” Kommunen har nu upphandlat ett nytt beslutsstödssystem som när det är i full drift skapar dessa möjligheter. En kommande förbättring.

En förbättringsmöjlighet inom området är att öka tillgången på terminaler för anställda på kommunens olika arbetsplatser. En hög tillgänglighet till kommunens egen information och de olika IT-stöden på intranät är en förutsättning för att få ett tydligt genomslag för att arbeta allt mer IT-baserat.

Styrkor	Finns delar, men kan bli bättre	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetsarbete kopplat till styrmodellen • PUFF-modell • Processutvecklingsgrupper • God omvärldsbevakning • Samhällskontraktet med Mälardalens högskola och Västerås Stad • Systematiskt förbättringsarbete utifrån Kommunkompassen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ny kvalitetspolicy • Driftsättning av nytt system beslutsstödssystem • Genomförande av aktiviteter kopplat till innovationspolicy och handlingsplan • Genomförande av planerad kvalitetsmessa • Arbeta för att erhålla externa utmärkelser • Öka tillgänglighet av datorer 	

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 	78

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

Strategierna för kulturarbete, näringslivsutveckling och arbete för hållbarhet är tydliga. En ny kulturpolitisk handlingsplan antogs år 2012. Denna utvärderas bl.a. genom indikatorer på nämnds-nivå knutna till huvudprocessen ”Att tillgodose behovet av kultur och berikande fritid”. I årsplanen anges ”Fler jobb” som ett prioriterat område. Arbetets framgång följs upp genom ett antal mätbara orts- och organisationsindikatorer. Inom området ”hållbarhet” finns den tydligaste strategin i årsplanen, framförallt när det gäller ”Ekologisk uthållighet”. Här finns ett stort antal orts- och organisationsindikatorer som skapar mätbarhet avseende resultat på kommunövergripande nivå.

Strategin för samarbetet med frivilligsektorn i Eskilstuna finns beskrivet i årsplanens strategiska mål ”attraktiv stad” under området ”hållbar utveckling”. Fokus ligger här framförallt på samverkan med föreningsliv inom idrott och kultur. En tydligare beskriven strategi när det gäller hela frivilligsektorn, även för frivilligkrafter utanför kultur och idrott, inom hjälp och stödorganisationer, icke organiserade invånare i t.ex. bostadsområden, m.m., skulle kunna vara ett stärkande av strategin.

I kommunen årsplan finns varken strategi eller indikatorer som tydliggör riktningen på det internationella arbetet. Däremot finns det nyreviderade riktlinjer för internationellt samarbete. Detta dokument innehåller inga mål och är därför inte heller enkelt utvärderingsbart avseende resultat på det internationella samarbetet. En tydligare internationell strategi skulle kunna vara ett förbättringsområde för en kommun av Eskilstunas storlek.

Samarbete med civilsamhället

Kommunen har sedan den tidigare utvärderingen tagit fram riktlinjer för stöd till föreningslivet. Kommunen har även reviderat riktlinjer och anvisningar för föreningsbidrag. Intressant

är här att man bl.a. lyfter fram ”bidrag till verksamhet med särskild samhällsnytta”. Det finns många andra former av ekonomiskt stöd till föreningslivet. Även praktiskt stöd kring t.ex. affischering, tryck och låna av utrustning kan ges. Många scener för kulturverksamhet är sponsrade av kommunen.

Ett förbättringsförslag var vid förra utvärderingen att etablera fler forum där kommunen tillsammans med föreningslivet och frivilligkrafter arbetar för att stärka lokalsamhället. Det finns exempel på detta i kommunen i bl.a. Torshälla stadsdel och i bostadsområden, men mer kan göras. Det finns t.ex. inget samarbetsforum med kommunens kulturföreningar eller kulturpersonligheter.

Ett annat förbättringsförslag som föreslogs var att genom partnerskap med andra organisationer, t.ex. företag, genomföra reella projekt (icke kommersiella) som gynnar medborgarna i Eskilstuna. Även detta förslag kvarstår. Piteå är ett exempel på kommun där detta görs.

Ett gott exempel är Företaget Eskilstuna Marknadsföring AB som samordnar kommunen och andra organisationer i Eskilstuna kring marknadsföring g av orten.

Stöd till näringslivet

Stödet till näringslivet är omfattande. I alla de efterfrågade stöd- och samarbetsformerna med näringslivet ligger kommunen högt. Förbättringsarbete inom området handlar här framförallt om att fortsätta förfina och utveckla det arbete som pågår.

Internationella kontakter

Kommunen har så mycket som 13 olika vänorter. Samarbetet med dessa varierar avseende periodisitet och innehåll. Kommunen medverkar även i några europeiska nätverk, t.ex. Euro-towns, ENSA, EQUASS, Symbiocity och nätverk kring Fairtrade Cities. Ett förbättringsområde för en kommun av Eskilstunas storlek borde kunna vara att etablera sig i fler sådana nätverk.

Det pågår flera stora EU-projekt där kommunen är inblandad. Många av dem har ett näringslivsfokus, men det finns även EU-projekt som är kopplade till kommunens egen verksamhet. Ett exempel på ett intressant projekt är det SIDA-finansierade samarbetsprojektet kring hållbar stadsutveckling med Duyun i Kina.

På verksamhetsnivå pågår internationella projekt framförallt inom skola och på gymnasium.

Ett förbättringsområde under denna rubrik kan också vara att marknadsföra sig som kommun på internationella arenor för att attrahera företag, viktig arbetskraft, studenter, etc. Utvärderarna har inte kunnat hitta några exempel på att detta görs idag.

Hållbar utveckling

Som nämndes tidigare i detta kapitel är ”Hållbar utveckling” en portalinriktning i kommunen årsplan. Framförallt inom miljöområdet har kommunen profilerat sig tydligt. Kommunen arbetar strategiskt med energieffektiviseringar, förnyelsebara bränslen (t.ex. biogas), källsortering, ekologiska livsmedel m.m. Utmärkelserna Sveriges återvinningskommun 2011(Recycling & Miljöteknik) och Sveriges Miljöbästa kommun 2012 (Miljöaktuellt), ger ett mått för kvalitet och resultat på miljöarbetet.

Även när det gäller den sociala dimensionen finns goda exempel. Detta är t.ex. arbetet för att motverka social och etnisk segregation som sker i flera av kommunens olika bostadsområden.

Styrkor	Finns delar, men kan bli bättre	Svagheter
<ul style="list-style-type: none"> • Tydliga strategierna för kulturarbete, näringslivsutveckling, internationellt arbete och hållbar utveckling • Uppdrag och stöd till föreningslivet • Många kontaktytor med och stödformer till näringslivet • Åtgärder inom miljöområdet 	<ul style="list-style-type: none"> • Tydligare strategi för samarbete med frivilligkrafter • Mötesforum för aktörer inom civilsamhället (föreningsliv, kulturliv, etc.) • Fler internationella nätverk 	<ul style="list-style-type: none"> • Få partnerskapsprojekt för utveckling av lokalsamhället • Få exempel på marknadsföring av kommunen internationellt

4. Översikt av poängfördelning

Nedanstående tabeller visar Eskilstuna kommuns resultat fördelat på delfrågor inom respektive område. Fält markerat med grönt indikerar en positiv förändring med 10 % eller mer.

1.	Offentlighet och demokrati	Uppnått	Max	Procent
1.1	Finns en plan/strategi för demokratiutveckling och information?	11	15	75%
1.2	Hur informeras medborgarna?	13	20	65%
1.3	Hur informeras medborgarna om resultat	11	25	44%
1.4	Hur främjas medborgardialog och deltagande	22	30	73%
1.5	Etik - hur hantera korrupcion?	6	10	64%
		64	100	64%

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?	15	25	60%
2.3	Hur Informerar kommunen om service och tjänster?	9	15	60%
2.4	Hur arbetar kommunen med valfrihet och brukarens påverkan på serviceutbudet?	9	15	58%
2.5	Hur arbetar kommunen med brukarundersökningar?	10	15	67%
2.6	Hur arbetar kommunen med system för service-/kvalitetsdeklarationer, samt synpunkts- och klagomåls- hantering för medborgare/brukare?	11	15	70%
		67	100	67%

3.	Politisk styrning och kontroll	Uppnått	Max	Procent
3.1	Genomsyras hela organisationen av ett helhetstänkande avseende styrning/uppföljning?	15	15	100%
3.2	Styrs kommunen av tydliga politiska mål?	23	25	92%
3.3	Hur rapporterar förvaltningen till den politiska nivån och vilka möjligheter har politikerna att utöva tillsyn över förvaltningen?	20	25	81%
3.4	Hur tydlig är ansvars- och rollfördelning mellan politisk och tjänstemannanivå?	19	20	95%
3.5	Hur främjas den ömsesidiga förståelsen av uppgifter, roller etc. genom dialog mellan politiker och tjänstemän?	11	15	61%
		88	100	88%

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?	7	10	73%
4.3	Hur beskrivs inriktning och ansvar för tvärasektoriellt samarbete?	17	20	85%
4.4	Hur tydliggörs det personliga uppdraget för alla chefer i organisationen?	14	15	94%
4.5	Hur utövas den centrala ledningen över underställda avdelningar/enheter?	16	20	82%
4.6	Hur bedrivs kommunens ledarutveckling?	15	20	76%
		82	100	82%

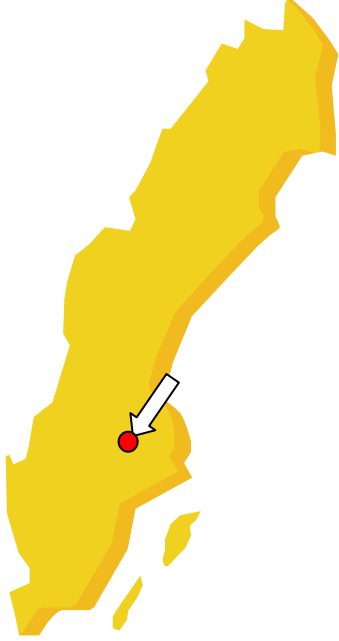
5.	Resultat och effektivitet	Uppnått	Max	Procent
5.1	Strategi för resultatstyrning och effektivitetsutveckling	12	15	80%
5.2	Hur tydliggör kommunen sambandet mellan kostnader och resultat i budgetprocessen	12	20	60%
5.3	Hur arbetar kommunen med utveckling arbetsprocesser, uppföljning och kontroll	17	20	86%
5.4	Hur kommuniceras och förs strategiska diskussioner kring resurser och resultat?	13	15	87%
5.5	Hur aktivt används jämförelser som ett led i serviceutveckling och effektivisering?	11	20	53%
5.6	Hur sker extern samverkan för att stärka serviceutbudet och öka effektivitet?	9	10	92%
		73	100	74%

6.	Kommunen som arbetsgivare - personalpolitik	Uppnått	Max	Procent
6.1	Finns en kommunövergripande personalstrategi?	13	15	85%
6.2	Hur tillvaratas befintliga och hur rekryteras nya medarbetare? Kommunen som ”attraktiv arbetsgivare”.	15	20	76%
6.3	Hur stor vikt läggs vid kompetens- och medarbetarutveckling?	20	25	78%
6.4	Hur sker individuell lönesättning och belöning av goda prestationer?	12	15	79%
6.5	Hur bedrivs kommunens arbetsmiljöarbete?	14	15	91%
6.6	Hur arbetar kommunen med mångfald, (etnicitet, kulturellt och kön)?	8	10	78%
		80	100	80%

7.	Verksamhetsutveckling	Uppnått	Max	Procent
7.1	Hur beskrivs övergripande strategiskt kvalitetsarbete och serviceutveckling?	11	15	74%
7.2	Vilka metoder och verktyg finns för kvalitets-/verksamhetsutveckling?	21	25	84%
7.3	Hur sker lärande och utveckling genom omvärldsspaning och samverkan?	18	20	90%
7.4	Hur arbetar kommunen med kreativitet och innovationer?	9	20	44%
7.5	Hur arbetar kommunen med IT-stöd för att effektivisera det interna arbetet?	14	20	72%
		73	100	73%

8.	Kommunen som samhällsbyggare	Uppnått	Max	Procent
8.1	Har kommunen övergripande planer/strategier för samhällsbyggande	12	15	82%
8.2	Hur samverkar kommunen med aktörer inom civilsamhället kring utveckling av lokalsamhället?	12	20	61%
8.3	Hur samverkar kommunen med kulturlivet?	15	20	76%
8.4	Vilken är kommunens roll i utveckling av näringslivet?	14	15	93%
8.5	Hur arbetar kommunen med internationella kontakter?	7	10	74%
8.6	Hur arbetar kommunen med hållbar utveckling? (miljö – ekonomiskt – socialt)	17	20	87%
		77	100	78%

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	97 596	
Folkökning/minskning 2012-2011	1 285	
Antal anställda	7 610	
Partier som ingår i styret efter valen 2010	S, V, MP	